



CAPÍTULO 12

LIDERAZGO Y GERENCIA EJECUTIVA

Autores principales:

Julia Miranda Londoño, Jon Jarvis, Nik Lopoukhine
y Moses Wafula Mapesa

CONTENIDO

- Introducción
- Liderazgo
- Gerencia ejecutiva
- Gerencia ejecutiva: trabajo con personas
- Conclusión
- Referencias



Convention on
Biological Diversity

AUTORES PRINCIPALES

JULIA MIRANDA LONDOÑO es directora general de la Unidad de Parques Nacionales Naturales de Colombia y vicepresidente regional para Sudamérica de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (CMAP de la UICN).

JONATHAN JARVIS es el director del Servicio de Parques Nacionales de Estados Unidos.

NIKITA LOPOUKHINE es expresidente de la CMAP de la UICN y recientemente recibió el Premio J.B. Harkin por su compromiso de toda la vida con la conservación canadiense.

MOSES WAFULA MAPESA fue director ejecutivo de la Autoridad de Vida Silvestre de Uganda y actualmente es vicepresidente regional de la CMAP de la UICN para África Oriental y Meridional, también es miembro de la Junta de Liderazgo para la Conservación de África.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece a Andre Sovinj por su contribución a este capítulo.

CITACIÓN

Londoño, J.M.; Jarvis, J.; Lopoukhine, N. y Mapesa, M.W. (2019). Liderazgo y gerencia ejecutiva. En: G.L. Worboys, M. Lockwood, A. Kothari, S. Feary e I. Pulsford (eds.). *Gobernanza y gestión de áreas protegidas*, pp. 371-400. Bogotá: Editorial Universidad El Bosque y ANU Press.

FOTO DE LA PÁGINA DEL TÍTULO

Monte Everest, 8848 metros, Parque Nacional Sagarmatha, Nepal: el punto más alto de la superficie terrestre y un patrimonio mundial

Fuente: Ian Pulsford

Introducción

Julia Miranda Londoño

Este capítulo aborda un tema que en principio podría parecer que no tiene una relación directa con las áreas protegidas, ya que su ámbito suele referirse a la administración de empresas privadas o asuntos públicos. No obstante, ahora más que nunca es evidente que un liderazgo fuerte y firme es esencial para lograr la conservación efectiva de las áreas protegidas de todo el mundo. El liderazgo es necesario, no solo para dirigir el curso de una institución encargada de la administración de áreas protegidas, sino también para la planeación, para brindar una dirección, para guiar e inspirar al personal y para definir y promover la conservación. Asimismo, el liderazgo es necesario para que la gente entienda por qué las áreas protegidas son esenciales para el desarrollo de los países, el bienestar de las personas y la salud del planeta. El liderazgo también es necesario para trabajar con otros sectores de la economía, con los gobiernos locales y nacionales y con los medios de comunicación, de tal manera que entiendan el papel de la conservación y así la apoyen dentro de sus propias capacidades y responsabilidades.

Nuestro planeta está cambiando rápidamente. Por consiguiente, se requiere que los responsables de ejercer el liderazgo en la conservación del medio ambiente y la biodiversidad abandonen criterios antiguos, sean más creativos y estén dispuestos a asumir riesgos en el diseño de estrategias que influyan en el público para acercarlo a la naturaleza. Esto nos permitirá lograr una respuesta eficaz para su protección y conservación. Una autoridad mundial en el tema del liderazgo, Ronald Heifetz, quien es director del Proyecto de Educación sobre Liderazgo en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard, dice que el nuevo papel de un líder está cambiando de manera positiva. Este nuevo papel es “ayudar a las personas a enfrentar la realidad y movilizarlas para hacer cambios” (Taylor, 1999). Taylor (1999) señala que al hacer el cambio —y de nuevo cita a Heifetz— “[las] personas temen que perderán algo que es valioso. Las personas tienen miedo de tener que renunciar a algo con lo que se sienten cómodas”.

Heifetz reconoce los desafíos del liderazgo junto con el dolor del cambio, pero también dice esto:

[...] no debería disminuir la disposición de alguien por cosechar las recompensas de crear valor y significado en la vida de otras personas. Hay una emoción que viene con la creación de valor —y por supuesto hay dinero y estatus— y no hay duda de que tales recompensas hacen que valga la pena el dolor que viene con el territorio. Hay muchas cosas en la vida que hacen que el

dolor valga la pena. El liderazgo es una de ellas [...] El verdadero heroísmo del liderazgo implica tener el coraje de enfrentar la realidad —y ayudar a las personas a su alrededor a enfrentar la realidad—. (Taylor, 1999)

Desarrolla muchas ideas interesantes aplicables a la gestión de áreas protegidas. Heifetz afirma:

[El] liderazgo significa ejercer una influencia en la organización para afrontar sus problemas y vivir en las oportunidades [...] movilizar a la gente para enfrentar desafíos difíciles [...] es lo que define el nuevo trabajo del líder [...] Al más alto nivel, el trabajo de un líder es conducir conversaciones sobre lo que es esencial y lo que no lo es. (Taylor, 1999)

En este capítulo se discuten estas cuestiones del liderazgo. Con relatos muy personales que incluyen sus pensamientos y lecciones aprendidas, tres directores ejecutivos altamente calificados de organismos de áreas protegidas de diferentes partes del mundo contribuyeron con este capítulo. En este texto tenemos el privilegio de conocer las perspectivas de cada uno de los directores ejecutivos, quienes han desempeñado un papel importante en la historia del siglo XXI relacionada con las áreas protegidas de su propio país y la conservación de estas en todo el mundo. Este es un enfoque diferente del que suele encontrarse en los libros de texto más tradicionales sobre liderazgo. Aquí usted “escuchará a través de palabras” las experiencias personales de cada uno de los directores ejecutivos en sus respectivas secciones; todos vivieron y trabajaron en áreas protegidas durante sus carreras y para ellos fue un placer contar su historia y transmitir sus lecciones aprendidas.

En el momento de escribir en 2014, Jon Jarvis era el director del Servicio de Parques Nacionales de Estados Unidos (US National Park Service, NPS), Nikita Lopoukhine era exdirector general de Parques Canadá y Moses Mapesa era exdirector ejecutivo de la Autoridad de Vida Silvestre de Uganda (Uganda Wildlife Authority, UWA). En tres partes de este capítulo, las cuales cubren dos áreas funcionales, presentamos sus relatos de liderazgo y gerencia ejecutiva en sus respectivas organizaciones. Tales relatos reflejan lecciones aprendidas importantes mientras trabajaban en sus organizaciones de áreas protegidas. En cada sección (Cuadros 12.2, 12.3 y 12.4) también se incluyen breves testimonios que establecen el contexto para las organizaciones en las que trabajaban. La información de fondo sobre la organización en la que yo misma trabajo se incluye en el Cuadro 12.1.

Dividimos este capítulo en tres partes principales que abordan dos temas de áreas protegidas: “liderazgo” y “gerencia ejecutiva”. El motivo de esta división, según las palabras de



Algunos funcionarios del Servicio de Parques Nacionales Naturales de Colombia

Fuente: Parques Nacionales Naturales de Colombia

Cuadro 12.1 Unidad de Parques Nacionales Naturales de Colombia

La Unidad de Parques Nacionales Naturales de Colombia es un organismo gubernamental, con autonomía administrativa y financiera bajo el mandato político del Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. La entidad como tal fue creada por ley en 1993 (el primer parque nacional colombiano fue declarado en 1960) como una unidad administrativa del Sistema Nacional Ambiental (Ley 99 de 1993), se encarga de la gestión de las áreas dentro del sistema de parques nacionales y la coordinación del sistema nacional de áreas protegidas. Sus objetivos son conservar *in situ* la diversidad biológica y ecosistémica del país, proporcionar y salvaguardar bienes y servicios ambientales, proteger el patrimonio cultural y los hábitats naturales de las culturas tradicionales y contribuir al desarrollo humano sostenible. Parques Nacionales Naturales está directamente a cargo de la administración de 59 áreas protegidas y articula los criterios básicos de gestión para cuatrocientas cuarenta áreas protegidas a nivel regional y local, incluidas áreas privadas y reservas forestales. Con un presupuesto total de \$33,3 millones de dólares y 1250 empleados a tiempo completo, Parques Nacionales Naturales protege 14'269.644 hectáreas, lo que representa el 9,98% de la superficie terrestre y el 1,48% del territorio marino de Colombia.

Jon Jarvis, es que “[a] partir de mi experiencia, hay una diferencia entre liderazgo y gerencia. El liderazgo se trata de la inspiración, la visión y la toma de decisiones estratégicas. La gerencia consiste en trabajar con los presupuestos, el personal, los equipos y las operaciones cotidianas de un área

protegida”. Para servir mejor a nuestra comunidad de áreas protegidas, este capítulo abordará ambos temas, pero por separado, de tal manera que el lector pueda entender que es posible ser un excelente administrador, pero no un gran líder, o un excelente líder y no un buen administrador. Con frecuencia, el ascenso en la carrera dentro de las áreas protegidas comienza con la gestión y se convierte en liderazgo. En pequeñas áreas protegidas una persona puede hacer ambas cosas, pero en áreas grandes o en el nivel de director ejecutivo estas funciones suelen estar divididas (como debería ser). El director ejecutivo debe dividir su tiempo apropiadamente entre el liderazgo y la gerencia, o delegar el papel de la gestión a un representante o a un equipo de asistentes.

En la primera parte del capítulo, Jon Jarvis describe el liderazgo en el NPS, una de las organizaciones gubernamentales de áreas protegidas más grandes y antiguas del mundo. En la segunda parte, bajo el tema de la gerencia ejecutiva, Nik Lopoukhine describe sus pensamientos y experiencias respecto al trabajo en los niveles más altos de gestión ejecutiva en Parques Canadá y otros sitios; y en la tercera parte, Moses Mapesa presenta su historia de trabajo con la gente, la cual se basa en sus experiencias como director ejecutivo de la UWA. El relato de Moses también está bajo el tema de la gerencia ejecutiva. El relato de su experiencia difícil y gratificante como director ejecutivo es fascinante y es una lección importante para todo lo que se relaciona con el triunfo de la integridad personal y el coraje sobre el comportamiento corrupto de otros.

Cada uno de estos tres relatos es diferente –son situacionales y están personalizados– pero hay algunos mensajes muy importantes respecto al liderazgo de un director ejecutivo de áreas protegidas que son recurrentes. Además, ofrecemos una sección final en la que reflexionamos un poco sobre estos asuntos y brindamos una orientación para el futuro. Lo que es particularmente importante para el mundo en rápida evolución de la administración de áreas protegidas es que este capítulo trata sobre el liderazgo ejecutivo de estas, para estas y realizada por directores de áreas protegidas experimentados.

Liderazgo

Jon Jarvis

Concepto

Nosotros, quienes trabajamos como líderes de las áreas protegidas del mundo, estamos en el negocio de la perpetuidad. Se ha escrito mucho sobre el liderazgo en el sector privado, pero hay muy poco sobre el liderazgo en el sector público

y menos sobre el liderazgo en las áreas protegidas. A diferencia de los líderes del sector privado, que proporcionan productos y servicios al público en un período de tiempo determinado, nuestra hipótesis de trabajo es que la sociedad siempre necesitará áreas protegidas y nuestras decisiones deben considerar la conservación a largo plazo y la preservación del recurso y de los beneficios para el público general. Nuestra gestión cuidadosa se lleva a cabo en nombre de la confianza que el público deposita en nosotros, por lo tanto, la gente merece los mejores líderes y administradores. Este capítulo es específico respecto a las cualidades y atributos de los grandes líderes de las áreas protegidas.

Los atributos de un líder

Ante todo, el liderazgo de las áreas protegidas se basa en valores fundamentales de conservación y preservación. Si el líder no tiene una profunda y permanente convicción de que la conservación y la preservación son esenciales para nuestra supervivencia, todas las decisiones se considerarán superficiales y motivadas por factores externos. El líder también debe tener la visión de que las cosas pueden y van a mejorar gracias a su trabajo. El optimismo es esencial para la efectividad, en especial porque sabemos que las áreas protegidas rara vez tendrán el nivel de financiamiento y personal que creemos que merecen. La perseverancia también es esencial —perseguir cada amenaza u oportunidad con paciencia y una obstinada determinación de triunfar—. Por desgracia, ningún líder de un área protegida cuenta con toda la ciencia, la experiencia pasada frente a los problemas o una habilidad semejante a la de un sabio para ver los resultados. En cambio, el líder requiere cierta comodidad con la ambigüedad. Un gran líder es un excelente comunicador de sus ideas, visión, compromiso y optimismo. Un gran líder de áreas protegidas inspira a otros dentro y fuera de la organización para que actúen. Un gran líder ve todas las partes interactuando y las coloca en un plan estratégico que resulta en una mejora notable de la protección efectiva de estas tierras legadas. Un gran líder fomenta la innovación y la creatividad. Un líder puede navegar en las aguas traicioneras de la política y sabe cuándo ceder y cuándo presionar. Por último, el liderazgo de las áreas protegidas es solitario, y aunque es importante una red de pares, uno debe desarrollar confianza en sí mismo para defender las áreas protegidas cuando se encuentre en un estado de inferioridad física y numérica.

No hay mayor vocación que la de ser un gran líder de áreas protegidas, ya que los líderes son la voz de quienes no pueden hablar por sí mismos, la voz de los antepasados que nos entregaron esta responsabilidad, la voz de los animales

Cuadro 12.2 Servicio de Parques Nacionales de Estados Unidos

El Servicio de Parques Nacionales (NPS) es una oficina del Gobierno de los Estados Unidos dentro del Departamento del Interior. Con un personal de tiempo completo de veinticinco mil, aproximadamente diez mil empleados estacionales y cientos de miles de voluntarios, el NPS administra más de 32 millones de hectáreas en 401 parques nacionales, monumentos, sitios históricos y áreas recreativas en cada estado y territorio de los Estados Unidos. El NPS recibe anualmente doscientos ochenta millones de visitantes en estos parques, con un presupuesto operacional de dos mil ochocientos millones de dólares. El NPS tiene responsabilidades adicionales de programas y subsidios para la recreación y la preservación histórica en comunidades de todo el país. En 2016 el NPS cumplió cien años y entró en su segundo siglo de administración cuidadosa y participación pública.

y las plantas con los que compartimos la Tierra y la voz de las generaciones futuras, que cuentan con nosotros para dejarles un mundo en el que quieran vivir.

El liderazgo y los valores éticos

El liderazgo de la conservación de áreas protegidas es la confianza del público puesta en práctica para el beneficio de todas las personas, no solo de algunas de ellas; por lo tanto, el comportamiento ético del líder es esencial para el éxito. Además, a diferencia de muchos otros empleos, el valor ético de los líderes de la conservación continúa veinticuatro horas al día, siete días a la semana y 365 días al año, dentro y fuera del trabajo. Todo líder que trabaje en conservación o preservación puede esperar que quienes se opongan a sus esfuerzos lleguen a atacar su integridad personal en algún momento. Si sus opositores no pueden destruir su política, intentarán destruir su reputación y, al hacerlo, socavarán su iniciativa y eficacia. De hecho, si encuentran alguna desviación respecto a los estándares más altos, incluso en una ocasión fuera del trabajo, la utilizarán en su contra. Al final de su mandato como líder de un área protegida, incluso si usted pierde algunas batallas, nunca debe perder su integridad. El líder también establece el tono de comportamiento ético para todos los empleados. Si el líder muestra un comportamiento poco ético, será imposible esperar estándares más altos de los subordinados.

La capacidad de promover el entusiasmo

El autor y famoso conservacionista estadounidense Aldo Leopold dijo que tener una educación ecológica es caminar en un “mundo de heridas” (Leopold, 1993, p. 165). En una reunión de biólogos e historiadores, mientras se discutían los impactos sobre los recursos naturales y culturales del cambio climático, un biólogo comentó que al menos los profesionales de la cultura tenían un método para documentar un recurso condenado y para decir adiós. Sin embargo, no existe un proceso equivalente en el campo de los recursos naturales. No es raro ver que el personal que trabaja en el campo de la conservación está deprimido y tiene una moral baja. Por consiguiente, es esencial que el líder transmita un sentido de optimismo y entusiasmo. El líder puede lograr esto al demostrar un interés honesto en el trabajo esmerado de los empleados y al celebrar el éxito, no importa cuán pequeño sea. Pasar tiempo con cada empleado, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, puede transmitirles un sentido de valor. También es importante que el líder centre la atención en las victorias y no en las derrotas. Un área de impacto positivo es la restauración del hábitat de una especie eliminada localmente. Tal restauración de un recurso natural también puede restaurar el entusiasmo y la moral. No hay usuarios más entusiastas del aire libre que los niños, cuya capacidad de maravillarse puede ser contagiosa. En el Parque Nacional Olímpico de 373.383 hectáreas en el Estado de Washington, en el oeste de los Estados Unidos, cuando el personal estuvo listo para liberar una población de “pescadores” para reintroducirlos en este bosque del noroeste, el equipo del NPS permitió que estudiantes de secundaria hicieran la liberación y compartieran su emoción.

La excelencia en las comunicaciones

Un gran líder es también un gran comunicador. El líder no tiene que saber todo acerca de un área, asunto o tema, pero debe ser capaz de comunicar los componentes clave a diferentes audiencias. El estilo, la profundidad, la entrega y el tono de la comunicación del líder deben adaptarse a las diferentes audiencias. Es muy diferente hablar con un representante elegido popularmente que con un líder indígena. La clave para convertirse en un gran comunicador es primero observar y emular a quienes lo hacen bien, y segundo, practicar, practicar y practicar. Tome una pista de los grandes comediantes: ellos practican sus rutinas una y otra vez en frente de audiencias en vivo hasta que lo hacen bien. Como un administrador de campo del NPS, particularmente en las comunidades rurales, siempre me aseguré de contactar a los líderes co-

munitarios mucho antes de que hubiera una crisis que me obligara a hacerlo. Establecer comunicaciones abiertas de manera temprana conducirá a relaciones mucho mejores cuando haya problemas que resolver. Las crisis requieren comunicaciones más frecuentes de lo usual.

El trabajo en equipo

Los días de comando y control desaparecieron hace tiempo, al igual que los días del líder heroico. Los mejores logros son el resultado de un trabajo en equipo eficaz. Hay muchos libros sobre el desarrollo, el funcionamiento y el manejo eficaz del equipo, y le recomendaría a cualquier líder que trabaje con un equipo que investigue la literatura sobre la dinámica de equipo. A continuación, se presentan algunas lecciones u orientaciones “sabias” que he recopilado y aplicado con éxito.

- Reúna un equipo de personas que quieran trabajar juntas y que tengan habilidades complementarias.
- Apunte a la diversidad y a una estructura de la organización de áreas protegidas transversal y diagonal.
- Entréguele al equipo una tarea importante y metas claras, pero tenga cuidado de no estipular el proceso que utilizarán para trabajar. Dígasles cuándo y cómo inhibirán la creatividad y el funcionamiento del equipo.
- Manténgalo a pequeña escala. Los equipos abocados a tomar decisiones deben tener entre seis y diez miembros. Los equipos más grandes tienen dificultades para llegar a un consenso.
- Observe las interacciones del equipo y evite que una voz sea dominante. Cree un espacio para las voces minoritarias en el equipo, de tal manera que todas sean escuchadas.
- Busque que el equipo tenga victorias tempranas y recompense el éxito; luego aumente los desafíos.
- Tome el consejo del equipo y úselo. Si no lo hace, entonces está perdiendo el tiempo y los talentos.
- Si el asunto se basa en el campo, lleve al equipo al lugar y tenga la discusión sobre el terreno.

Toma de decisiones estratégicas

El fin último de un líder es tomar la decisión final. Los tres componentes más importantes de una buena toma de decisiones son los siguientes.

1. Utilice la mejor ciencia fundamentada disponible, al igual que otra información académica. Tenga en cuenta que esto es lo “mejor disponible”, lo que implica que es posible que la información científica esté incompleta, aunque sigue siendo informativa y pertinente. También tenga en cuenta que la “ciencia



Opciones de dirección: área protegida, Taiwán.
Típicamente, la toma de decisiones estratégicas no es simple y requiere los tres componentes de la buena toma de decisiones, los cuales se describieron en la información anterior

Fuente: Graeme L. Worboys

- fundamentada” implica una información revisada por pares, publicada o bien documentada.
2. Mantenga una posición ceñida a la ley. Trabajamos dentro de un cuerpo de leyes y políticas, y un gran líder debe entender el fundamento legal, al igual que la letra de la ley. No ceñirse a la ley pone en riesgo la decisión y los recursos.
 3. Actúe de acuerdo con el interés público a largo plazo. Dado que con las áreas protegidas estamos en el “negocio de la perpetuidad”, las decisiones deben basarse en una visión a largo plazo de lo que es lo mejor para el interés público y no deben tener en cuenta la conveniencia política a corto plazo.

Estos principios establecen las bases para tomar decisiones. El líder también debe tener una estrategia para tomar una decisión que se sostenga frente a las pruebas a las que será sometida. Recuerde que “la luz del sol es un gran desinfectante”; en otras palabras, la decisión debe soportar el escrutinio del público y, por lo tanto, debe tomarse de una manera abierta, no a puertas cerradas. Esto también debe ser coherente con la política, las prácticas previas y otras decisiones tomadas en circunstancias similares. Si hay una desviación significativa de estos principios, el líder debe ser capaz de justificar claramente la causa detrás de la discrepancia.

Tratar con el cambio

Como dicen, la única constante es el cambio. Todo cambia, desde la opinión pública y la demografía hasta la economía, la financiación, la política y el clima. El líder debe ser capaz de monitorear y mantenerse al tanto de todo esto, y también debe comunicarse de manera eficaz con diferentes grupos, especialmente los empleados y los socios. Los grandes líderes pueden usar el cambio a su favor para hacer correcciones estratégicas y positivas a la organización, a sus políticas o incluso a su estructura. Por ejemplo, un entorno económico cada vez más reducido representa una oportunidad para una mayor colaboración e innovación dentro de la organización. Uno de los mayores desafíos para el liderazgo en el mundo de la conservación es que el cambio climático está afectando a nuestras áreas protegidas de formas que no entendemos del todo. Por lo tanto, es esencial que comencemos a planear para ese cambio y permitir múltiples futuros, mientras construimos tanta resiliencia en el sistema como sea posible.

Soluciones creativas para el cambio

Dado que sabemos que el cambio es inevitable, como líderes debemos aceptarlo. Los grandes líderes articulan una visión y usan el cambio como una oportunidad para impulsar esa visión. Tomemos el ejemplo del aumento del nivel del mar que afecta a las áreas protegidas costeras. Una pregunta simple sería cuál área será el próximo humedal costero creado por el nuevo nivel del mar; será necesario garantizar que esa área, si es posible, se incluya dentro de los límites del área protegida mediante la adquisición. Esto podría asegurar que el ambiente costero tendrá la resiliencia para soportar el aumento del nivel del mar. De igual manera, el aumento del nivel del mar y el aumento de las mareas de tormenta están empezando a demostrar que la “infraestructura verde”, como los manglares, puede ser mucho más resiliente y sostenible que la “infraestructura gris” tradicional, como los malecones. Esto puede conducir a que las comunidades costeras hagan importantes inversiones en espacios abiertos, parques recreativos y áreas protegidas como componentes de la protección para su comunidad. Cuando estas inversiones se unen geográficamente, puede restaurarse la función del ecosistema, y las especies nativas pueden prosperar.

Perseverancia

En las cordilleras altas y azotadas por el viento del Parque Nacional de la Gran Cuenca, en Nevada, oeste de los EE.UU., se encuentran los troncos nudosos de los pinos longevos (*Pinus spp.*). Algunos individuos tienen cinco mil años de edad y crecen en ese lugar desde antes de que el

primer faraón gobernara Egipto en 3000 A.C. En estos árboles grandes y viejos podemos inspirarnos para la perseverancia. La naturaleza persevera a pesar de los esfuerzos humanos por subyugarla. Además, lo maravilloso de la naturaleza es que, dada la oportunidad, también puede recuperarse. Gracias a que están comprometidos a largo plazo, los grandes líderes tienen la capacidad de perseverar a pesar de contratiempos importantes.

Restauración en el río Elwha

También es útil reflexionar sobre la necesidad de perseverar como líder. Algunos proyectos requieren décadas de liderazgo para lograr el éxito. Uno de tales proyectos en el que he estado involucrado durante más de veinte años es la remoción de dos represas en el río Elwha. Este río drena 181 kilómetros cuadrados de hábitat prístino dentro del Parque Nacional Olímpico y luego golpea dos represas hidroeléctricas antes de fluir hacia el océano Pacífico. Hace más de cien años el río era vital para cientos de miles de salmones y hacía parte de la esencia de la tribu de nativos americanos Lower Elwha Klallam. El trabajo de un equipo durante más de veinte años condujo a que las represas estén ahora en proceso de ser removidas, lo cual abrirá completamente el parque —después de cien años— para el retorno de varias especies de salmón y de la trucha arco iris (*Oncorhynchus mykiss irideus*), otra especie de pez. La persistencia, la paciencia, las alianzas, la coherencia y la continuidad han logrado lo que muchos consideraban imposible. Mi participación personal ha sido intermitente durante todo el período, con un papel clave de liderazgo durante diez años como director regional supervisando el Parque Nacional Olímpico y como director de todo el NPS. Esto me obligó no solo a garantizar un financiamiento cercano a los trescientos cincuenta millones de dólares para el proyecto, sino también a superar una oposición periódica, fortalecer alianzas frágiles, trabajar con políticos, seleccionar contratistas, celebrar éxitos y contratar a gente nueva para dirigir el parque —todo el tiempo manteniendo obstinadamente mi ojo en el objetivo final de eliminar las represas—. Esto ha sido un esfuerzo de equipo extraordinario.

Construcción de redes de apoyo

La gestión de áreas protegidas a través de redes es un campo emergente. Este concepto puede aplicarse tanto a la tierra en sí misma como a la organización. A escala del paisaje, las redes de áreas protegidas interconectadas pueden crear corredores para la vida silvestre y construir una resiliencia a largo plazo en el ecosistema. Al igual que un ecosistema organizacional, los grandes líderes desarrollan a lo largo del tiempo una red de apoyo, asesoramiento y consultoría, en la cual pueden confiar cuando se enfrentan

a un asunto de grandes proporciones. Puede que los líderes no conozcan la respuesta, pero saben a quién recurrir. Estos puntos de la red también interactúan de manera recíproca cuando tienen la oportunidad. Las redes de áreas protegidas también incluyen socios, otras instituciones, comunidades locales, voluntarios, defensores y visitantes, todos los cuales contribuyen a la visión a largo plazo. Los grandes líderes construyen y alimentan estas redes.

Gestión del cambio organizacional

El cambio organizacional es difícil, y el líder debe dedicar enormes esfuerzos personales para lograr un cambio positivo significativo. Antes de intentar cualquier cambio organizacional importante, un líder debe autoevaluar su propio compromiso y capacidad para llevarlo a cabo. En primer lugar, el líder debe comunicarles a los empleados por qué sucede el cambio, a quiénes afectará y cuándo. Los mejores líderes tienen en cuenta la retroalimentación y acumulan aportes que llevan a alternativas para lograr los objetivos. Una vez que se decide la dirección, el líder debe permanecer involucrado y al corriente de las reacciones. La comunicación frecuente es esencial. También debe hacerse una evaluación honesta de los resultados y un compromiso para revisar y corregir los errores.

Innovación

La innovación es esencial en todas las organizaciones de áreas protegidas, ya que los desafíos requieren constantemente nuevas ideas. La respetada autora y consultora organizacional Margaret Wheatley (2006) concluyó que la innovación y la creatividad ya existen en cualquier organización y que es responsabilidad del liderazgo encontrarla, destacarla y nutrirla para hacerla crecer. Los grandes líderes adoptan este enfoque respecto a la innovación y crean un espacio en el que la innovación y la creatividad pueden florecer. El liderazgo entonces selecciona cuál innovación debe nutrirse y, por consiguiente, la dirección del cambio organizacional impulsado por esta innovación.

Inversión en nuevas ideas y nuevos sistemas

Las nuevas ideas son una manera genial de adaptar la organización al cambio, y los nuevos sistemas son adiciones importantes para llevar a cabo el trabajo. Dicho esto, todas las ideas nuevas deben ponerse a prueba, aunque los sistemas nuevos pueden ser costosos, consumir tiempo y ser una distracción del trabajo principal. Los grandes líderes fomentan nuevas ideas, pero las prueban en campo antes de implementarlas en toda la organización.

Comunicación y defensa

Las áreas protegidas necesitan defensores. Los grandes líderes saben cómo nutrir y comunicarse con los principales defensores y organizaciones de defensa. Por su naturaleza, los grandes líderes son también defensores de las áreas protegidas, de los recursos en ellas y de su personal y socios. No obstante, la defensa es una habilidad cuidadosamente afinada. En algunos países, las organizaciones de “incidencia” tienen un estatus legal especial y pueden ser partes en litigios. Los grandes líderes aprenden a caminar en la delgada línea entre su propia defensa y la del defensor externo. Cuando se comunica con las organizaciones de defensa, el líder debe demostrar tanto pasión como moderación.

Mensajes de las áreas protegidas en nombre de la vida

Temas tan importantes como la conservación y el manejo de las áreas protegidas nunca deben reducirse a pequeñas frases. Dicho esto, el público ama las frases pegajosas y puede ser motivado por ellas. Los líderes de las áreas protegidas que utilizan este tipo de mensajes deben ser capaces de profundizar en el significado detrás de ellos o la frase pronto perderá todo su atractivo.

Lidiar con las protestas de la comunidad contra las decisiones clave de conservación

No es raro que una decisión sobre un área protegida, tomada pensando en el bien de todo el público, también restrinja una actividad emprendida por la comunidad local. Esto es particularmente problemático cuando tal decisión restringe una actividad tradicional que podría llevar generaciones, pero ahora se reconoce que tiene un impacto significativo sobre los propósitos y valores del área protegida. En primer lugar, un gran líder debe hacer todo lo que esté a su alcance para involucrar a la comunidad antes de que ellos recurran a la protesta pública. Por ningún motivo debe permitirse que la protesta sea sobre la falta de participación de la comunidad, sino sobre la decisión en sí misma. Una de mis citas favoritas es de un mentor mío, quien solía decir “cualquier idiota puede decir que no; es mucho más difícil llegar al sí”. Cualquier líder de áreas protegidas puede determinar cuándo un problema resultará en una respuesta negativa de la comunidad, así que con ese conocimiento es necesario comprometerse con la comunidad para encontrar un terreno común. Por ejemplo, un gran líder debe ser capaz de explicar el motivo de una decisión que va a restringir la actividad de una comunidad, y al mismo tiempo debe mencionar otros beneficios, como un aumento en el beneficio económico ge-

neral para la comunidad porque se verán atraídos más visitantes o porque se restaurarán el medio ambiente o los servicios ecosistémicos para brindar un medio ambiente más sano.

Definición de un problema

Un antiguo mentor siempre decía “lo que ves depende de donde te pares”. Una de las principales responsabilidades del liderazgo es poder definir todos los elementos pertinentes de un problema —la ciencia, la política, el pragmatismo, la historia, la opinión pública, el riesgo y las ramificaciones jurídicas— y ponerlos en contexto. Este proceso se logra reuniendo en la misma conversación a todos los expertos en el problema y permitiendo que cada uno hable de manera abierta y honesta. Los problemas que no están claros deben ser asignados a alguien que realice un análisis adicional y los devuelva al grupo. Con frecuencia, todo problema genera fuertes opiniones en todos los lados. Es responsabilidad del líder garantizar que se escuchen todas las opiniones y pasar tiempo tratando de discernir lo que sabe y lo que no sabe. Los grandes líderes buscan a los que tienen opiniones opuestas sobre un tema y escuchan sus opiniones, aunque no estén de acuerdo.

Definir las consecuencias de la falta de acción

No actuar o no tomar una decisión “es una decisión”, ya que los recursos que administramos no son estáticos, no están congelados en el tiempo y la dilación o la demora solo permiten que el presente continúe, a menudo con consecuencias no deseadas. Además, cuanto más tiempo se permita una actividad incompatible con los propósitos de un área protegida, más difícil será eliminarla o restringirla. “No actuar” durante un período largo permite que las actividades incompatibles se conviertan en una práctica estándar y aceptable —y casi imposible de alterar—. Hay momentos en los que es apropiado no actuar, pero esta opción siempre debe verse como si fuera una decisión, en lugar de solo una dilación o la incapacidad de tomar una decisión.

Describir con claridad la respuesta necesaria

A menudo, el papel de un gran líder es aclarar un problema para que las acciones se vuelvan obvias para todos. La clave es escuchar atentamente y articular lo más importante o la esencia de lo que se oyó. El líder debe entonces fusionar todas las aportaciones en una visión clara respecto a la dirección necesaria para resolver el problema. Muy pocos líderes pueden hacer esto sin tener mucha práctica y experiencia con problemas complejos. Con la práctica, los líderes pueden ser muy buenos en esta tarea esencial. Si la decisión o respuesta es compleja, el líder



Investigadores del NPS de EE.UU. mientras brindan una sesión de información para los líderes de gestión de áreas protegidas de todo el mundo acerca de sus investigaciones y asesoría para la gestión en relación con los peces introducidos, lago Yellowstone, Parque Nacional Yellowstone, EE.UU.

Fuente: Graeme L. Worboys

debe ser muy específico en cuanto a lo que debe ser el siguiente paso, quién lo va a hacer y cuándo. La orquestación de la respuesta puede ser tan importante como la decisión en sí.

Garantizar el apoyo de los políticos

La política es una realidad que cada líder de áreas protegidas debe aceptar, usar con eficacia y con la cual debe aprender a vivir. Algunos políticos operan bajo el principio de que “la virtud y el servicio público son su propia recompensa”, y con estos es más fácil trabajar debido al valor intrínseco que se encuentra dentro de las áreas protegidas. Dicho esto, todos los políticos se ven impulsados por varios factores: el deseo de ser reelegidos por sus electores, tomar el crédito por los logros y la atención mediática positiva. Las áreas protegidas pueden entregar los tres factores de forma eficaz. El primer paso es construir una relación de trabajo con un político, de tal manera que usted pueda contactarlo directamente cuando haya la oportunidad de que sea visto por sus electores haciendo algo positivo, cuando exista un anuncio del que pueda tomar el crédito o cuando pueda participar en un evento o acción en el área protegida que cuente con una atención mediática positiva. Ofrecer este tipo de oportunidades construirá el apoyo necesario cuando existan problemas políticos difíciles y cuando usted lo necesite para defender las áreas protegidas. No hay lugar para la corrupción, ne-

gociaciones clandestinas ni consideraciones especiales para los políticos, sus amigos o colegas. Nunca debe considerarse la posibilidad de comprometer la integridad del líder o del área protegida para el beneficio de un político, no importa cuán poderoso sea.

Anticipar y planear el interés de los medios

Al igual que la política, los medios de comunicación son una parte de nuestras vidas. Cada área protegida debe tener al menos una persona capacitada para trabajar con los medios de comunicación, escribir comunicados de prensa y estar en la escena con los periodistas y sus cámaras. Los medios de comunicación se interesan en historias buenas y malas, puntos de vista interesantes, cosas que asusten y de interés humano, y personajes especialmente interesantes. Las áreas protegidas tienen todas estas historias. Los medios de comunicación quieren hablar con el “líder” del área protegida y los grandes líderes siempre están dispuestos a hablar con la prensa. Esta es un área en que la práctica lleva a la perfección. No tenga miedo de pasar frente a la cámara. Critique su actuación de manera brutal. Revise todo, desde la ropa que usa hasta la manera en que mira al reportero y la confianza en sus respuestas. Si el área de reportaje pertenece a los medios tradicionales como los periódicos, la radio y la televisión, se puede construir una relación para conceder “primicias” a determinados medios de comunicación. Desarrolle una

relación con el reportero que suele cubrir las actividades en el área protegida. Invítelo en momentos de baja actividad, de tal manera que tenga una idea de la operación del área protegida y su complejidad. Haga que los reporteros conozcan historias que usted crea que puedan gustarles. Realice conferencias de prensa cuando los problemas sean complejos y polémicos, y responda a las preguntas con honestidad. Nunca ataque a los medios de comunicación en sí, ya que esto no lleva al éxito.

Asegurar la acción para lograr resultados de conservación

En esencia, este es el quid de la cuestión. Como líderes, debemos tener una estrategia para lograr nuestros objetivos de conservación. La naturaleza nos necesita, ya que hay muchas fuerzas, desde el cambio climático hasta las industrias extractivas, que sin nuestro compromiso activo podrían tener un impacto negativo en las áreas protegidas bajo nuestra mirada. Un gran líder combina todos los elementos de la ciencia, los medios de comunicación, la política, el esfuerzo del personal, el apoyo de la comunidad y el compromiso del público en una serie de acciones estratégicas que conducen a un resultado positivo para las áreas protegidas y para la visión a largo plazo del interés público. No existen muchas vocaciones que sean más importantes.

Gerencia ejecutiva

Nikita Lopoukhine

Concepto

Las agencias de áreas protegidas consisten en una sede principal –normalmente cerca de la sede del Gobierno– y un sistema de áreas protegidas dispersas geográficamente. En el siglo XXI las comunicaciones pueden ser instantáneas, lo que permite que los problemas se aborden colectivamente. Cada departamento de la agencia se enfrenta a situaciones únicas y a diferentes partes interesadas. Los gerentes ejecutivos deben estar preparados para abordar los problemas conforme surjan localmente, al mismo tiempo que son conscientes de los intereses mundiales, nacionales y regionales. Esta es la realidad común de cada gerente ejecutivo en una agencia de áreas protegidas, lo cual incluye desde el director ejecutivo hasta el superintendente de un área protegida. Para tener éxito, los gerentes ejecutivos de las áreas protegidas deben tener habilidades interpersonales y personales que incluyan una comunicación clara. Con tales habilidades, un gerente cuenta con las bases para la planeación y la implementación de estrategias a corto y largo plazo.

Cuadro 12.3 Parques Canadá

Parques Canadá es una agencia del Gobierno de Canadá bajo la responsabilidad del Ministro de Medio Ambiente, quien le encarga “proteger y presentar ejemplos significativos a nivel nacional del patrimonio natural y cultural de Canadá, y fomentar la comprensión, aprecio y disfrute del público en formas que aseguren la integridad conmemorativa y ecológica de estos lugares para las generaciones presentes y futuras” (Parks Canada, 2012, p. 5). Parques Canadá administra 44 parques nacionales (incluidas siete reservas de parques nacionales), cuatro áreas marinas nacionales de conservación, un hito nacional y 167 lugares históricos nacionales. El presupuesto anual de Parques Canadá es de aproximadamente cuatrocientos cincuenta millones de dólares y la agencia tiene cuatro mil empleados, muchos de los cuales son estacionales.

Atributos de un gerente ejecutivo

Liderazgo inspirador

En este capítulo Jon Jarvis ya describió el liderazgo del director ejecutivo. El liderazgo es una cualidad que todo gerente ejecutivo exitoso tiene y, aunque es fácil de analizar, es más una habilidad que se adquiere y no que se enseña. Demostrar liderazgo es una fuente de inspiración para el personal. Características como la capacidad de decisión, la imparcialidad y el liderazgo estratégico inculcan confianza en quienes trabajan con los gerentes ejecutivos y se reportan con ellos. Sin duda, las responsabilidades de un gerente pueden ser difíciles, ya que suelen enfrentarse a decisiones que, en circunstancias extremas, pueden afectar la vida de las personas. Siempre que sea posible, el gerente debe estar abierto a las opiniones de la gente y considerar las preocupaciones e intereses de los afectados; sin embargo, la decisión final es suya.

Comunicación con la gente

Las áreas protegidas, ya sean privadas o públicas, son dirigidas por personas, dependen de las personas y, como construcción social, son para las personas. Si bien uno de los objetivos principales de un área protegida es conservar la biodiversidad, el éxito depende de la capacidad de manejar a las personas. El manejo de las personas se lleva a cabo a través de la comunicación de las ideas, los planes y el régimen regulatorio. Las comunicaciones internas de la agencia de áreas protegidas son tan críticas como las comunicaciones externas. Un gerente ejecutivo exitoso dedica tiempo y esfuerzo a comunicarse con los empleados. Esto es fundamental para garantizar que los empleados de la agencia estén informados sobre los objetivos, propósitos

e intenciones en común. A su vez, el personal de campo puede infundir un entendimiento entre las partes interesadas respecto a los valores y los planes de las áreas protegidas. Por lo tanto, son fundamentales las inversiones en el desarrollo de habilidades de comunicación tanto para el gerente ejecutivo como para el personal de campo.

Escuchar

La comunicación es una habilidad de dos vías. Usar una variedad de medios para imponer las opiniones propias no es una comunicación válida. Si no hay un esfuerzo equivalente dedicado a escuchar, es inevitable que la comunicación fracase en lograr los resultados deseados. Escuchar abarca oportunidades de retroalimentación y de responder a la misma. De hecho, es la señal que indica que uno fue escuchado.

Habilidades de negociación

En el proceso de la toma de decisiones, los gerentes ejecutivos negocian entre puntos de vista alternativos, que algunas veces pueden ser conflictivos. La decisión debe tener en cuenta la fuente de los puntos de vista y al mismo tiempo debe seguir la dirección estratégica general y los planes generales. Los intereses políticos y los puntos de vista de los sindicatos podrían ser los más difíciles de negociar. Algunas veces los jefes políticos son indiferentes a la realidad de la política, a la legislación y a los planes aprobados a largo plazo. A su vez, los sindicatos pueden tener una agenda más allá de los beneficios inmediatos que reciben los empleados del área protegida. Adicionalmente, es muy difícil convencer a un empresario sobre los beneficios de un nuevo plan para el área protegida cuando su negocio puede verse afectado por dicho plan. Para superar estas situaciones y llegar a una decisión que respalde la dirección estratégica general de la agencia, utilice las habilidades de comunicación, la claridad del propósito y esté abierto a las soluciones que puedan apaciguar al sindicato, al político o al empresario con quien negocie.

Resolución de conflictos

Las negociaciones conducen a soluciones, pero a lo largo del camino pueden surgir conflictos. Es posible que esto suceda cuando las diferencias percibidas por una o ambas partes son vistas como amenazantes para sus intereses. Los conflictos pueden generarse por nuevas ideas, diferentes enfoques y métodos, y cambios en las responsabilidades. Mucho se ha escrito sobre cómo resolver los conflictos y se han identificado dos enfoques fundamentales: trabajar en la comprensión de los diferentes puntos de vista de los protagonistas y desarrollar confianza. Es fundamental que un gerente ejecutivo con la responsabilidad de lidiar con el conflicto entienda la base de las diferencias, y que ambas partes

confíen en él. Evitar los sesgos es un paso crítico para resolver un conflicto. Si bien es importante ser justo, también es importante que el conflicto o un punto de vista específico no conduzca a una desviación de los planes organizacionales o de las indicaciones establecidas por un gerente ejecutivo.

Delegar

Delegar implica empoderar a un subordinado para que tome decisiones de las que el gerente ejecutivo sigue siendo responsable. Al delegar (que es lo contrario de la micro-administración), el gerente ejecutivo comparte responsabilidades, pero lo que es más importante, construye capacidades, confianza y eficiencia en los miembros del personal de la organización. Delegar de una buena manera requiere instrucciones claras que establezcan las expectativas y también brindar retroalimentación sobre los resultados. Delegar se reconoce ampliamente como la práctica de gerencia más importante. También requiere que el gerente ejecutivo conozca claramente qué decisiones y tareas delegar, cuándo delegarlas y, lo que es más importante, a quién delegarlas.

Toma de decisiones estratégicas

Lidiar con decisiones para la conservación de especies

Según la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), el propósito principal de un área protegida es la conservación de la naturaleza. En efecto, la naturaleza triunfa sobre los otros valores. Si bien existen muchos valores importantes, como el turismo u otros beneficios socioeconómicos, estos no pueden comprometer la naturaleza. Por lo tanto, cuando las decisiones pueden afectar a una especie nativa o la función de un ecosistema, un gerente ejecutivo debe ser consciente del propósito fundamental de un área protegida. En cualquier caso, la legislación aplicable brinda una orientación general para todas las decisiones.

Más allá de la toma de decisiones basada en la experiencia

Aunque el beneficio de la experiencia es invaluable, no siempre es posible que un gerente ejecutivo aplase una decisión hasta que esté disponible la información obtenida de la experiencia operativa. De hecho, los gerentes ejecutivos se enfrentan a miles de decisiones que tienen implicaciones humanas, fiscales y ecológicas. La gerencia tiene que decidir. No tomar una decisión tiene las mismas repercusiones que actuar. En ambos casos hay resultados. Las decisiones tomadas con los aportes de colegas, la ciencia y las consideraciones socioeconómicas superan la falta de experiencia.



Ardilla roja (*Tamiasciurus hudsonicus*), Parque Nacional Banff, Canadá: un mamífero relativamente común que se encuentra a lo largo de la zona boreal de Canadá y en áreas de hasta ochocientos metros de altitud. Esta especie es parte importante de la biodiversidad de este patrimonio mundial

Fuente: Graeme L. Worboys

Facilitar un análisis óptimo de los datos

Los datos de calidad son el mejor amigo de un gerente ejecutivo. Las buenas decisiones se agilizan cuando se basan en la información desarrollada a partir de buenos datos basados en la evidencia. No obstante, los datos de calidad requieren una planeación avanzada, así como un compromiso con la recopilación de los mismos a largo plazo. Los problemas específicos requieren datos específicos. Por ejemplo, no se puede resolver el problema presupuestario fiscal de un parque con el uso de datos sobre el estado de los carnívoros. Se necesitan datos de ingresos y egresos para abordar problemas presupuestarios y se necesitan datos de los carnívoros para manejar las especies silvestres. Un gerente ejecutivo tiene que invertir en la recopilación de datos como estos para lo inmediato y, lo que es más importante, para el futuro.

Los costos de la recopilación de datos pueden parecer exorbitantes, sin embargo, si están estandarizados (campos de datos consistentes) y si están enfocados en abordar objetivos primarios, los beneficios para la gestión de áreas protegidas son inmensos. Sin la estandarización, se corre el riesgo de adoptar métodos y muestreos de datos que no son compatibles de un año al otro, datos que son poco útiles para un monitoreo a largo plazo y que terminan siendo un desperdicio de los recursos. Es imprescindible invertir en el diseño inicial para una recopilación de datos replicable. Si esto se hace, se garantiza un análisis óptimo de los datos y que las decisiones

se tomen de acuerdo con la información basada en la evidencia y no en las percepciones. La priorización de la recolección de datos siempre dependerá del objetivo principal del análisis que tenga que hacerse y de los problemas principales que afecten al parque.

Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo requiere del buen juicio del gerente ejecutivo respecto al peligro percibido, su estado de amenaza inminente y la magnitud de esta. Las respuestas a la amenaza se basan en una evaluación del riesgo y de las vulnerabilidades. Por ejemplo, la trayectoria proyectada de un incendio forestal en relación con las instalaciones de un parque nacional orienta la decisión de cómo minimizar los riesgos, la cual puede incluir la evacuación de la gente o un cambio en las tácticas de extinción de incendios. Una vez evaluado, el factor de riesgo se maneja posteriormente. Aunque en este ejemplo se usa un incendio, la evaluación del riesgo es un elemento que hace parte de todas las decisiones que afectan a un área protegida. Un proyecto de infraestructura a gran escala tiene riesgos relacionados con los sobrecostos, con implicaciones para el presupuesto del parque. Además, las implicaciones de no proceder con el proyecto también requieren una evaluación del riesgo. La promoción de un empleado sobre otro tiene implicaciones de riesgo para los recursos humanos. Las implicaciones negativas son inevitables en el momento y no deben causar una falta de acción. Las decisiones buenas o malas se evalúan como tales solo después de haberlas implementado.

El buen juicio en la toma de decisiones

Quizás el atributo administrativo más difícil de cuantificar sea el buen juicio. Sin embargo este —entendido como la capacidad de discernir y aplicar la sabiduría en las decisiones— suele definir a un buen gerente ejecutivo. El buen juicio es inevitable cuando se trata de incertidumbre. La tecnología del siglo XXI permite un acceso a la información sin precedentes. Si bien la información, las herramientas, los procesos o las técnicas no generan una respuesta a los problemas de manejo, el uso de estas herramientas ayuda a tomar una decisión informada que se combina con el buen juicio.

Estructura, metas y objetivos organizacionales

Los distintos modelos de las organizaciones de áreas protegidas del mundo, al igual que las otras estructuras de gobernanza para la gestión de áreas protegidas, hacen que sea imposible señalar un enfoque organizacional como mejor que los otros. Al interior de estos diferentes modelos hay varios atributos que ayudan a garantizar un cuerpo de gobierno exitoso que cumpla con sus metas y objetivos.

Definición de las metas de gestión de las áreas protegidas

Las metas son definidas por personas con un interés en las áreas protegidas. En tales casos, las personas podrían ser indígenas interesados en sus tierras tradicionales, políticos, ciudadanos e incluso turistas extranjeros. En todas las circunstancias, el marco legislativo que gobierna la asignación del uso de la tierra, la ocupación y la autoridad es el que brinda el contexto para establecer las metas de una agencia de áreas protegidas, ya sea a nivel nacional, regional o comunitario. Un marco legislativo en el contexto de una comunidad indígena o local puede basarse en las prácticas o las creencias tradicionales como una guía para saber dónde y qué proteger. A nivel nacional y regional, las metas pueden centrarse en la representación ecológica del país o en captar aspectos estéticos o únicos del mismo. No obstante, en todos los casos, el propósito principal de las áreas protegidas es salvaguardar la naturaleza. También son importantes otras metas —como brindar experiencias para los visitantes, trabajar con las comunidades vecinas y garantizar la participación de las comunidades aborígenes y locales en la gestión— y pueden redactarse como adicionales.

El mejor proceso para definir las metas organizacionales es a través de una consulta que involucre tanto al personal como a las partes interesadas. Con un proceso abierto de este tipo es posible lograr un conjunto de metas que resistirán el escrutinio y el tiempo. Para ser claros, tal proceso requiere esfuerzo, genera gastos y requiere el compromiso de los intereses políticos y de los gerentes ejecutivos.



Parque Nacional Banff, patrimonio mundial, Canadá, donde se observan las dramáticas secuencias de rocas plegadas de las Montañas Rocosas. Parques Canadá establece las metas para la gestión de esta área protegida mundialmente famosa

Fuente: Graeme L. Worboys

Administración de presupuestos

El enfoque más simple, y con frecuencia el más común, para preparar el presupuesto es hacer un seguimiento de las asignaciones del año anterior. Aunque es simplista, esto no es progresivo e ignora completamente las prioridades a establecer. Los presupuestos deben reflejar las decisiones estratégicas para una agencia de áreas protegidas —no al revés—. Para lograr las metas y objetivos de una organización, un gerente ejecutivo debe contar con un presupuesto adecuado y con la capacidad de recursos humanos.

Con frecuencia, las circunstancias son tales que los presupuestos deben someterse a una revisión. Los retrasos causados por miles de motivos, o a veces incluso la finalización anticipada de un proyecto, conducen a la reasignación de fondos. De acuerdo con la estructura de gobierno respecto a la administración del dinero, algunos fondos podrían transferirse al año siguiente, prestarse a otro proyecto como un anticipo o simplemente devolverse para que la agencia los utilice en otro lugar. Es importante revisar las asignaciones a lo largo del curso de un año y cada vez con mayor frecuencia conforme el año llega a su fin. Los informes sobre las variaciones son un medio crítico para determinar los compromisos fiscales. Las auditorías y otros mecanismos tales como las revisiones de los controladores también son importantes para garantizar que los

fondos se utilicen de acuerdo con las aprobaciones. Cuando los presupuestos dependen de fuentes externas o de la financiación de proyectos, es necesario dedicar un esfuerzo particular a enfocar parte del proyecto en los medios para financiar el proyecto más allá de la asignación.

Medición de los logros y el éxito de los planes

En su poema *To a Mouse*, Robert Burns escribió que “[a] menudo los mejores planes trazados por ratones y hombres salen mal” (Burns, 2004). Los planes organizacionales parten de ideas sobre lo que le debe suceder a una organización de áreas protegidas e identifican las metas y los medios para llevarlas a cabo. Ya que las circunstancias cambian para una organización y los factores imprevistos entran en juego, los cambios son de esperar. La realidad del cambio no debe ser un factor disuasivo para poner un esfuerzo considerable en la consulta con la comunidad o en la revisión y actualización de estos planes. Además, desconocer la opinión de las partes interesadas y de la comunidad puede conducir a confrontaciones.

Es importante revisar periódicamente los planes estratégicos de la organización, con el compromiso de informar sobre los hallazgos. Esto es particularmente cierto cuando las áreas protegidas son terrenos públicos. Los ciudadanos requieren un informe periódico sobre el logro proyectado y si este se alcanzó. Muchas agencias producen un “informe sobre el estado del parque”, que es una excelente forma de comunicarse con las partes interesadas. Dicho informe también brinda una exposición franca de los desafíos que enfrenta un administrador de áreas protegidas. En cualquier informe de este tipo deben figurar por igual los retos ecológicos, fiscales y humanos. La revisión de los planes organizacionales es particularmente útil para la preparación de los planes posteriores, de tal manera que las lecciones aprendidas puedan reflejarse en el nuevo plan y las experiencias pasadas sirvan como base para formular nuevas direcciones.

Eficiencia y eficacia

La eficacia se trata de la utilidad, mientras que la eficiencia es cuán bien uno hace las cosas. Si estos dos términos se reflejan en la formulación del plan de manejo del área protegida y se llevan a cabo con consistencia, el área protegida en cuestión estará muy bien administrada. Para ser eficaz, uno debe pensar en lo que debe hacerse para lograr una meta. El uso de los pasos correctos y evitar el ensayo y el error aseguran la eficiencia. Por ejemplo, la capacitación impartida de manera expedita y óptima es eficiente, pero si el cambio deseado dentro de la organización no se logra (en consecuencia) gracias a dicha capacitación, no es eficaz. Otra

Cuadro 12.4 Autoridad de Vida Silvestre de Uganda

La Autoridad de Vida Silvestre de Uganda (Uganda Wildlife Authority, UWA) es una agencia paraestatal del gobierno. Esta agencia es semi autónoma y cuenta con una junta de directores y un director ejecutivo. La agencia se estableció en 1996 como una fusión entre los Parques Nacionales de Uganda de entonces, establecidos en 1952, y el Departamento de Caza, establecido en 1896. Antes de los años sesenta, las operaciones dominantes del Departamento de Caza eran la caza y el control de la fauna, mientras que los Parques Nacionales de Uganda eran responsables de preservar la vida silvestre y sus hábitats. La ciencia, el trabajo con las comunidades y el manejo de los recursos humanos se convirtieron en componentes de la gestión de las áreas protegidas solo en los años sesenta, noventa y en la primera década del siglo XXI. A partir de 1994 se llevaron a cabo importantes reformas políticas que condujeron a la creación de la UWA, que hasta la fecha ha implementado todos los cambios, convirtiéndola en una de las principales agencias de áreas protegidas de África. La agencia cuenta con mil quinientos empleados permanentes y más de quinientos temporales, y es responsable de la gestión de todos los recursos de vida silvestre en Uganda, incluidos diez parques nacionales, doce reservas de vida silvestre y catorce santuarios de vida silvestre. El presupuesto anual es de unos ciento veinte millones de dólares. La junta le reporta al ministro responsable del turismo y la vida silvestre

forma de destacar la diferencia es que la eficacia se enfoca en el logro de objetivos, mientras que la eficiencia es el proceso para lograr los objetivos con la menor cantidad de recursos.

El patrullaje de un área protegida con un guardaparque puede ser tan eficaz como el patrullaje con dos guardaparques y lleva a la conclusión evidente de que es más eficiente, si se mide con base en el salario devengado y el tiempo de ausencia en otras tareas. No obstante, por motivos de seguridad una patrulla de dos guardaparques puede ser más eficaz si en el camino existen dificultades o riesgos para la vida.

Gerencia ejecutiva: trabajo con las personas

Moses Wafula Mapesa

Esta sección enfatiza el hecho de que los administradores de vida silvestre en áreas protegidas (gerentes ejecutivos) trabajan con la gente. Siempre se ha asumido erróneamente que los administradores de vida silvestre trabajan con animales

y por lo tanto se preocupan más por los animales que por la gente. A veces las acciones e incluso el comportamiento de algunos administradores de la vida silvestre han reforzado este argumento. De manera ideal, debe existir un equilibrio y los administradores de vida silvestre deben esforzarse por demostrar que tienen el mismo cuidado y preocupación por las personas, los animales y las plantas. Esto incluye su propio personal, las comunidades que viven dentro o cerca de sus áreas protegidas, las personas involucradas en la industria del turismo, los políticos, los líderes tradicionales y otros funcionarios del Gobierno. Todas estas categorías de personas desempeñan un papel en el cumplimiento de la gestión y manejo de áreas protegidas, así que la interacción debe suscitar el apoyo y el esfuerzo complementario, así como la resolución del conflicto. Aunque existen políticas y leyes sobre la administración de las áreas protegidas, estas deben entenderse como principios rectores que están sujetos a cambios de acuerdo con las circunstancias políticas y legales cambiantes y la aportación de todas las partes interesadas relevantes, lo cual refuerza la necesidad de trabajar con todas estas categorías de personas.

Trabajo con la gente dentro de la agencia de áreas protegidas

Una agencia de áreas protegidas comprende las áreas protegidas y cualquier infraestructura y equipo que pueda existir, así como los funcionarios con su familia y dependientes. Otras personas también pueden vivir legalmente dentro de las áreas protegidas o entrar a ellas con regularidad para proporcionar servicios de apoyo al personal y a los turistas.

Por lo tanto, los gerentes ejecutivos de áreas protegidas deben, por necesidad, establecer con estas personas una relación de trabajo, la cual se apoya en directrices y principios rectores. Deben existir sistemas de acceso al transporte, educación, atención médica, recreación, comercios, servicios públicos como electricidad, agua y alcantarillado y manejo de residuos sólidos. Un asunto clave es controlar el número de personas que viven dentro o que ingresan a las áreas protegidas, ya que esto tiene una relación directa con los costos de manejo y el entorno general del área protegida. Las restricciones y el control policial por sí solos no son suficientes para controlar el número y las actividades de estas personas, ya que son familiares o amigos del personal o prestan los servicios necesarios, como salud, educación, transporte, alimentos y otros elementos esenciales. Los gerentes ejecutivos deben relacionarse con estas personas, apreciar su papel de apoyo al personal del área protegida y planear con ellos la mejor manera en que pueden ofrecer sus servicios e interactuar con el personal sin un aumento indebido de su número en el área protegida. Algunos de los principios rectores pue-



Guardaparques de la Autoridad de Vida Silvestre de Uganda en una zona de gran altitud del Parque Nacional Monte Elgon, Uganda: este es un parque nacional transfronterizo con Kenia y se encuentra en un volcán en escudo extinto

Fuente: Stuart Cohen

den incluir opciones para establecer la infraestructura del personal dentro, alrededor o fuera del área protegida, e iniciar creativamente esquemas que aborden las cuestiones sociales a medida que surjan. Todas estas opciones tendrán un costo, al igual que implicaciones ecológicas y sociales, las cuales deben evaluarse de acuerdo con la categoría de la UICN y los objetivos de gestión (véase el Capítulo 2) del área protegida. En muchos casos, será prudente ubicar los asentamientos del personal en la periferia o fuera de las áreas protegidas para permitir el acceso a los servicios sociales existentes y a los proveedores de servicios que ya están afuera de las áreas protegidas o según lo planee el gobierno local. No obstante, cuando tales opciones no sean posibles, a nivel de la entidad deben desarrollarse mecanismos bien pensados para trabajar con las personas dentro de las áreas protegidas en forma de políticas orientadoras y luego implementarlas.

Para llevar una vida armoniosa y abordar problemas sociales como el alcoholismo, las enfermedades epidémicas y el desarrollo personal, los gerentes ejecutivos de áreas protegidas deben implementar programas que aborden estos temas, en especial cuando los asentamientos del personal se encuentren dentro de las áreas protegidas. Dichos programas deben ser regulares y supervisarse de manera eficaz, y no deben convertirse en visitas ocasionales de los trabajadores sociales cuando los problemas ya están bien arraigados y perjudican el desempeño del personal (véase también la subsección “Relaciones y bienestar del personal”).

Las personas dentro de la agencia de áreas protegidas son muy importantes ya que su presencia, sus necesidades sociales y de infraestructura y sus servicios en el área protegida resultan en costos directos de manejo, y todo esto tiene implicaciones ambientales a largo plazo.

Para ilustrar el punto sobre el trabajo con personas en un área protegida, me gustaría compartir la experiencia de algunos colegas de áreas protegidas en el Parque Nacional Virunga en la República Democrática del Congo. En la década de 1920 se estableció la sede principal del parque en Rumangabo, en la periferia del parque nacional. Esto se hizo para albergar la infraestructura administrativa y el alojamiento para el personal. El número de funcionarios no ha parado de crecer, al igual que el número de otras personas que viven en la sede, por lo cual la infraestructura ha sufrido un proceso de expansión. La gestión del parque ha pasado por muchos ciclos de agitación con las diferentes fuerzas políticas en juego. Esto resultó en unas condiciones laborales bastante difíciles que obligaron a la gerencia ejecutiva a pensar críticamente sobre la difícil situación de las personas que no hacían parte del personal, especialmente sus familiares y dependientes.

Entre 2000 y 2012, el parque tuvo que albergar hasta doscientas viudas y familiares de guardaparques muertos en el cumplimiento de su deber. Muchos más guardaparques siguen muriendo, dejando atrás viudas, huérfanos y dependientes. Después de un incidente en 2013, un compañero guardaparques dijo esto sobre un colega asesinado: “un guardaparques de Virunga, Paluku Matembela, asesinado en el ataque de hoy, deja atrás a un hijo de seis meses, cuya madre murió en el parto, y a su hija de catorce años” (Virunga National Park, 2014). El jefe de superintendencia de Merode señaló lo siguiente:

En momentos como estos en el pasado, la gran familia de Virunga ha acogido a los que quedan atrás, y espero sinceramente que podamos reunirnos de nuevo para apoyar a los que han pagado el mayor precio por defender el Parque Nacional Virunga. Incluso en tiempos de paz, la vida en el Congo oriental es increíblemente dura, así que es difícil poner en palabras lo que debe afrontar la familia de un guardaparques cuando pierde la cabeza de su hogar, un marido, un padre, y usualmente el único ingreso familiar. (Virunga National Park, 2014)

Y agregó: “Nos gustaría recaudar suficiente dinero para los próximos cinco años como parte del compromiso del Fondo para los Guardaparques Asesinados (Fallen Rangers’ Fund) de apoyar a las familias de nuestro personal asesinado en el cumplimiento de su deber” (Virunga National Park, 2014). Con la financiación inicial de do-

nantes, fundaciones privadas y particulares, el Parque Nacional Virunga creó el Fondo para los Guardaparques Asesinados con el fin de ayudar a sus viudas y huérfanos.

La empatía demostrada por el jefe de superintendencia hacia las familias de los guardaparques asesinados impulsó poderosamente la moral del resto del personal e hizo que la comunidad que rodea al parque (de donde provienen estas personas) le tomara aprecio a la gerencia. Por supuesto, la decisión del jefe tiene un enorme costo administrativo; los guardaparques asesinados deben ser remplazados y las familias de los nuevos requieren un apoyo similar. Esto duplica el costo, pero con la alternativa creativa del Fondo para los Guardaparques Asesinados, la carga administrativa y financiera cambió respecto a la responsabilidad de la gestión del parque, y las viudas y las familias pueden ser trasladadas fuera del Parque Nacional Virunga con cierto capital de inicio. Esta es una victoria en tres frentes.

Trabajo con la gente de la comunidad vecina

En la gestión de áreas protegidas, las comunidades vecinas son una categoría importante de personas con quienes trabajar e interactuar. En primer lugar, son vecinos, y en algunos casos son los dueños de la tierra donde se encuentra el área protegida o en el pasado eran los dueños y aún la reclaman. Estas personas son ricas en conocimientos sobre la ecología y las interacciones sociales a lo largo del tiempo y, en muchos casos, ellas y sus antepasados vivieron dentro de los ecosistemas del área protegida durante cientos de años antes de que se convirtieran en reservas. Asimismo, estas personas coexistieron con los sistemas ecológicos mucho antes de que se establecieran los sistemas de gestión contemporáneos. Estos sistemas de gestión/normas comunitarias y conocimientos tradicionales puestos a prueba por el tiempo son lo que el gerente ejecutivo del área protegida debe aprovechar. A menudo estos sistemas/conocimientos comunitarios no están documentados y si lo estuvieran, diferirían de un lugar a otro. La comunidad tiene una gran cantidad de información sobre las personas errantes en su entorno que acostumbran cazar ilegalmente, invadir o participar en actividades destructivas, pero a menudo son indiferentes o protegen a estas personas si la relación de trabajo con la administración del área protegida no es mutuamente productiva y respetuosa o si sienten que fueron despojados de los recursos del área protegida.

Por lo tanto, el reconocimiento del fuerte vínculo entre las comunidades vecinas y las áreas protegidas debe orientar y brindar información de apoyo a la relación de trabajo del gerente ejecutivo con la comunidad. Es frecuente que las comunidades obtengan su sustento de las áreas protegidas,

incluida la extracción directa de productos como alimentos, medicinas y materiales de construcción; sin embargo, existen restricciones.

La interacción entre las agencias de áreas protegidas y las comunidades no debe dejarse solo a cargo del personal de los departamentos de conservación comunitaria. A través del diálogo, el cual alimenta la planeación, el administrador del área protegida debe interactuar de manera regular con las comunidades respecto a problemas actuales como la extracción y uso de recursos, la zonificación del manejo, el desarrollo de infraestructura, la prestación de servicios, el monitoreo, la aplicación de la ley y los desarrollos turísticos. Si bien los informes del personal y de los expertos pueden ser útiles, la interacción regular en el campo agrega un valor enorme. Los gerentes ejecutivos deben, pues, hallar el tiempo para relacionarse directamente con las comunidades. Ganar el apoyo de la comunidad, al igual que la implementación y el monitoreo conjuntos de los programas de conservación y desarrollo, se verán fortalecidos por la participación directa de los gerentes de áreas protegidas de niveles superiores. Esta interacción regular evitará los conflictos y permitirá el diálogo constructivo y la negociación, incluso en las situaciones más difíciles, como después de la pérdida de bienes o de una vida humana por animales problemáticos.

Trabajo con líderes tradicionales

Muchas comunidades aún tienen sistemas tradicionales de liderazgo arraigados dentro de sus sociedades. En estas, los líderes tradicionales ejercen una fuerte autoridad e influencia sobre la comunidad. Incluso cuando los valores tradicionales han sido erosionados por los sistemas contemporáneos, los líderes tradicionales todavía tienen una autoridad cultural vestigial que es benéfica para la conservación y el manejo de áreas protegidas. Esto se suma a la riqueza de conocimiento en términos de las normas tradicionales que pueden reavivarse, como las sociedades o clanes que se identifican con ciertos animales, plantas o localidades y los protegen por considerarlos sagrados.

Aunque los líderes tradicionales pueden ser muy exigentes algunas veces, los gerentes ejecutivos no deben ignorarlos, sino más bien involucrarlos para aprovechar sus conocimientos, ganar su apoyo y trabajar con ellos para influir en la comunidad en general. Esto tiene en cuenta (especialmente) los aspectos culturales que son compatibles con los esfuerzos contemporáneos de conservación. Los curanderos y líderes tradicionales también pueden ser poderosos como agentes de cambio con respecto a las normas destructivas de la sociedad, tales como rituales de iniciación que requieren partes raras de plantas y animales, y pueden ayudar a encontrar sustitutos o abandonar o moderar tales prácticas.

Trabajo con líderes políticos

Hoy por hoy, los líderes políticos asumen el papel de los defensores del pueblo. En muchos casos, se presentan no solo como representantes de la gente, sino también como la persona con las soluciones a los problemas de todas las personas. Para ganar una elección pueden llegar a prometer el cambio de las leyes que gobiernan las áreas protegidas o dar por terminada la declaración de la totalidad o partes de las áreas protegidas para beneficiar a la gente. De hecho, en estas áreas han ocurrido muchos cambios fronterizos y, en algunos casos, el estatus de un área protegida ha cambiado a instancias de los políticos.

En muchos países, los funcionarios públicos están excluidos de la participación “activa” en la política y por lo tanto, cuando los políticos están en campaña para un cargo, los administradores de áreas protegidas se ven muy presionados a brindar una información veraz para un público ansioso. En algunos casos, el público está en desacuerdo con los gerentes ejecutivos respecto a la existencia de un área protegida o el uso de sus recursos. Ya que el ciclo electoral suele ser predecible, tales situaciones requieren un pensamiento estratégico y que los administradores de áreas protegidas hagan una planeación con mucha anticipación y a intervalos regulares. Estas situaciones deben anticiparse con suficiente antelación y debe haber una participación activa y no partidista de los principales actores políticos y de los líderes de distintos niveles.

Se ha demostrado que una herramienta útil para crear armonía y relaciones de trabajo productivas es el intercambio eficaz de información sobre los objetivos y los programas de gestión de las áreas protegidas que se llevan a cabo continuamente en diversos niveles políticos y de liderazgo; dicho intercambio de información debe darse a través de la documentación e informes, los medios de comunicación, las reuniones formales y los compromisos individuales. Los políticos tienen influencia sobre las poblaciones, e incluso cuando son impopulares, todavía influyen o toman decisiones, así que los administradores de áreas protegidas no deben ser indiferentes, ignorarlos o no tener contacto con ellos. Comprometer a los líderes políticos puede tomar mucho tiempo, ya que podrían simplemente salir a apaciguar al electorado, y los líderes individuales cambian. Este compromiso se da cuando el gerente ejecutivo tiene que utilizar directamente las habilidades de negociación, la comunicación efectiva, el conocimiento del tema y la comprensión de la dinámica social, o mediante el trabajo en equipo y posiblemente el apoyo técnico externo. Al trabajar de esta manera, el ciclo electoral se vuelve menos perjudicial para la gestión de las áreas protegidas y, al mismo tiempo, los problemas que surgen una y otra vez pueden abordarse de manera sistemática a través del diálogo.

Trabajo con la industria del turismo

Cuando se trata de justificar la existencia de las áreas protegidas en términos económicos, los administradores de áreas protegidas suelen recurrir al turismo. En muchos países las áreas protegidas poseen muchas atracciones turísticas que incluyen formaciones únicas y espectaculares, comunidades vegetales y plantas raras, y una diversidad de vida silvestre. En su mayoría, las áreas protegidas se promueven como atracciones turísticas. Inevitablemente, la infraestructura turística se desarrolla en y alrededor de las áreas protegidas. Un aspecto clave de esto es lograr el equilibrio óptimo entre el nivel de desarrollo turístico y los objetivos de conservación. Si bien la renta extranjera es buena para las economías nacionales y el turismo estimula el desarrollo, esto tiene un lado amargo para la conservación y las normas sociales, el cual deben tener muy en cuenta los administradores de áreas protegidas.

En la práctica, los actores de la industria turística se esfuerzan por adquirir los mejores sitios dentro de las áreas protegidas para obtener el máximo retorno financiero. Los administradores de áreas protegidas siempre deben recordar que la conservación es su responsabilidad principal y fundamental y que el desarrollo del turismo es secundario. La selección de sitios para el desarrollo de infraestructuras turísticas debe sopesarse fuertemente contra las consideraciones ecológicas y estéticas, y no ceder simplemente a los deseos o presiones de los jugadores de la industria del turismo, que suelen ser poderosos. Los sitios atractivos desde el punto de vista escénico no deben ser exclusivos, sino más bien accesibles para todos. Con las áreas protegidas bajo una presión de desarrollo cada vez mayor, lo mejor es ubicar tan pocos desarrollos turísticos e instalaciones dentro de las áreas protegidas como sea posible. Al igual que en el caso del manejo de la infraestructura para el personal, los desarrollos turísticos en la periferia generan menos impactos ecológicos y una menor exclusión social de los trabajadores, al tiempo que permiten que el personal y sus familias tengan acceso a otros servicios sociales. Los gerentes ejecutivos de áreas protegidas deben estar en capacidad de articular los objetivos de gestión para un ecosistema dado y producir las capacidades óptimas para los desarrollos turísticos, de tal manera que se mejore no solo la generación de ingresos, sino también las metas de conservación. Es importante hacer una evaluación de las opciones de desarrollo turístico de bajo impacto y esta debe tener en cuenta la capacidad de carga del turismo y los impactos acumulativos a lo largo del tiempo. Los administradores de áreas protegidas necesitan esta información para negociar y monitorear profesionalmente las concesiones para el turismo. Los desarrollos turísticos se dan a nivel del sitio,

por lo que es esencial que los actores de esta industria se comprometan de manera firme y directa con los gerentes ejecutivos de las áreas protegidas.

Debido a los altos retornos económicos y a las posibles inversiones, los agentes de la industria del turismo tienen acceso a los responsables de la toma de decisiones de alto nivel, quienes pueden ser influenciados por los argumentos económicos sin tener en cuenta las consideraciones ambientales. Dicho esto, para la toma de decisiones los gerentes ejecutivos de áreas protegidas no deben basarse únicamente en argumentos ecológicos o en recomendaciones sobre inversiones, sino que deben adoptar un enfoque holístico, no solo para evaluar una variedad de opciones que deben compartir de una manera transparente con los posibles agentes de la industria turística, sino también para brindar la información necesaria a los responsables de la toma de decisiones de alto nivel. Los límites de uso aceptable deben negociarse con base en un enfoque científico, con medidas inherentes de monitoreo. Además de la experiencia social y ecológica, las habilidades empresariales o un asesoramiento empresarial sólido deben formar las bases para la interacción con la industria turística.

Trabajo con otros órganos gubernamentales

Las áreas protegidas se encuentran en diferentes paisajes donde no se interrumpen otras actividades de manejo y en la práctica existen vínculos con otros departamentos y órganos a nivel local y nacional. A menudo, las áreas protegidas abarcan terrenos que pueden utilizarse de manera alternativa, como en el caso de la agricultura, el pastoreo de ganado, la silvicultura o la extracción de recursos como minerales o agua. En muchos casos, la política y el marco legislativo del área protegida excluyen otras actividades o el acceso a cualquier recurso. En otros casos, son incluyentes, pero requieren de colaboración. En la realidad, siempre existe el debate y el deseo de considerar usos alternativos de la tierra o hay una superposición de mandatos, dependiendo de los recursos sobre el suelo o subterráneos en un área determinada.

Los administradores de áreas protegidas tienden a “proteger” sus áreas de jurisdicción con la citación de políticas y leyes. Por lo general, las ubicaciones remotas de las áreas protegidas también limitan la interacción regular de los gerentes con otros colegas de la agencia, salvo en situaciones críticas. La experiencia ha demostrado que la tendencia protectora solo provoca el resentimiento y el conflicto con otros organismos. Además, las políticas y las leyes están sujetas a cambios; de hecho, se han producido cambios para permitir la colaboración y el acceso a los recursos en función de la categoría del área protegida.

En casos extremos se han presentado conflictos con los respectivos gobiernos locales por los recursos de las áreas protegidas y se ha culpado a las agencias de áreas protegidas por la muerte de humanos y ganado en situaciones de sequía que han causado escasez de alimentos y pastos, o como resultado del saqueo de los cultivos y la muerte del ganado por parte de los animales silvestres. A veces los problemas se relacionan con el acceso al agua o con las oportunidades de desarrollo hidroeléctrico, o con el acceso a los recursos madereros. En otros escenarios, el problema son las enfermedades y el control de plagas. En tales situaciones se ha culpado a las organizaciones de áreas protegidas no solo de ser demasiado conservadoras, protectoras e insensibles a las necesidades de las personas, sino también de una escasa cooperación con las instituciones cercanas. Tales situaciones pueden evitarse fácilmente trabajando de manera proactiva con los organismos pertinentes para encontrar medios que permitan colaborar y abordar creativamente los problemas sin comprometer los valores de conservación del área protegida. Los gerentes ejecutivos de áreas protegidas no necesitan permiso ni instrucciones expresas para comprometerse con las contrapartes de otras entidades, pero obviamente deben consultar con sus superiores y mantenerlos al tanto. Si no hay apoyo, no deben desanimarse, y en su lugar deben ser resilientes y persuasivos de manera consistente. Los tipos de colaboración pueden ser amplios, extendiéndose a muchas agencias para incluir la salud (en el caso de brotes de enfermedades o el riesgo de brotes) y los desarrollos industriales (con respecto a la contaminación). Por lo tanto, en la práctica, puede ser difícil establecer límites para la participación colaborativa; sin embargo, es aquí donde entra en juego la evaluación del riesgo y la amenaza, al igual que la priorización basada en evaluaciones/estudios integrales de impacto ambiental tanto a nivel estratégico como del sitio. Algunos de los problemas son puntuales o temporales, o cíclicos como los brotes de enfermedades, las inundaciones o las sequías; asimismo, los problemas pueden ser predecibles, lo que permite un tiempo razonable para consultar, intercambiar y planear con antelación.

Los gerentes ejecutivos de áreas protegidas deben vivir con la realidad de que, debido a la escasez de recursos como el agua, los pastos, la energía, los alimentos y otras necesidades básicas que de otra manera podrían obtenerse fácilmente de las áreas protegidas, y con la creciente población humana, siempre existirán exigencias de otras agencias gubernamentales y de la gente para tener acceso a estos recursos. Por lo tanto, la colaboración, la cooperación y la firme determinación de un esfuerzo colectivo para una planeación participativa del paisaje con otras entidades gubernamentales, en especial a nivel de los go-

biernos locales, son más importantes que simplemente citar y hacer cumplir la ley. Una vez más, la información científica y cultural sobre un área protegida determinada resulta crucial para que todos los involucrados fundamenten el proceso de toma de decisiones respecto al uso de la tierra o el acceso a los recursos. Si bien las concesiones mutuas pueden negociarse, esto solo se puede dar cuando no se comprometan el propósito y los objetivos del área protegida.

Liderazgo: una experiencia personal

Una experiencia que me gustaría compartir, la cual podría servir de inspiración para los gerentes ejecutivos, sucedió hacia el final de mi contrato como director ejecutivo de la UWA. En 2009, cerca de un año antes de que terminara mi contrato de cinco años como director ejecutivo de la UWA, el mandato de la Junta de Administración de esta entidad estaba por expirar. Le informé al ministro responsable (por escrito), tres meses antes de la expiración de la Junta, llamando la atención con respecto a las disposiciones legales de los criterios para el nombramiento de los nuevos miembros. También era la época de las elecciones generales nacionales. A pesar de varios recordatorios oficiales, el mandato de la Junta expiró y no se nombró una nueva. Trabajé sin una Junta durante nueve meses. Mientras tanto, la terminación de mi contrato también se acercaba y así se lo indiqué al ministro. Él respondió inmediatamente ofreciéndome la reelección. Yo protesté humildemente, advirtiéndole que tenía que nombrar primero una Junta de Administración, que a su vez manejaría el proceso de contratación de un nuevo director ejecutivo o recomendaría mi reelección después de evaluar mi desempeño. El ministro me escribió y volvió a nombrarme oficialmente por otros cinco años. A continuación, propuso personas para su nombramiento en la Junta y me dio indicaciones para garantizar que sus currículos fuesen enviados al gabinete ministerial. Al examinarlos, encontré que siete de los nueve nominados no cumplían con los requisitos legales para ser nombrados en la Junta. Una vez más, respetuosamente le señalé esto al ministro. Él ignoró mi recomendación y sometió los nombres al gabinete. En el gabinete ministerial surgieron cuestionamientos, pero el ministro fue lo suficientemente poderoso para prevalecer sobre sus colegas. Las partes interesadas se preocuparon cuando se anunció la nueva Junta. Una vez que esta comenzó a operar, quedó claro que su único interés colectivo era tener acceso a los fondos obtenidos de los ingresos internos. Estos fondos se habían ahorrado e invertido durante siete años, mientras contábamos con el apoyo finan-

ciero del Banco Mundial. Los miembros de la Junta necesitaban tener acceso a estos fondos dado que, para ese entonces, en su mayoría, estaban muy involucrados en campañas electorales.

En ese momento tenía que tomar algunas decisiones difíciles. En primer lugar, había sido reelegido sin seguir el proceso legal. En segundo lugar, la Junta había sido nombrada sin seguir los criterios legales estipulados en la Ley de Vida Silvestre. En tercer lugar, la Junta y el ministro estaban decididos a acceder fraudulentamente a millones de dólares de los fondos de la UWA que se habían ahorrado durante siete años. Tenía claro que mi reelección fraudulenta debilitaría mi posición. Pude renunciar o sucumbir a la presión y actuar según las instrucciones impartidas. Elegí detener el saqueo y volver al orden. Era una labor ardua que casi me cuesta la vida o una cadena perpetua, ya que el ministro me acusó de traición, entre otros cargos. Después de fracasar en el intento de una solución interna mediante la participación del ministro y el primer ministro, fui a las altas cortes y gané. Se le ordenó al ministro que disolviera la Junta y luego fue transferido. Se nombró una nueva Junta según la ley y se contrató a un nuevo director ejecutivo siguiendo el procedimiento adecuado. Los fondos se salvaron. Lo que es más importante, los programas de la UWA en áreas protegidas no se vieron afectados significativamente y, en todo caso, la UWA ha seguido registrando un crecimiento. Aunque se destituyeron las dos primeras capas de administradores (el director ejecutivo y los directores) como parte de las repercusiones, la tercera capa era lo suficientemente fuerte para que colectivamente pudieran “hacerse cargo” de la UWA. Esta fuerza institucional se debió a un esfuerzo deliberado para el desarrollo de capacidades que había ayudado a poner en marcha durante mi mandato. En cuanto a mí, mi contrato había expirado de todos modos y seguí adelante. Miro hacia atrás con satisfacción, a pesar de los tiempos difíciles que pasé para mantener unos principios de liderazgo aceptables.

Manejo del personal

Mientras asistía a un curso corto sobre gobernanza y liderazgo en Montreal en 2007, el facilitador le dijo a nuestra clase: “las personas no quieren ser administradas. Ellas quieren ser lideradas”. Y continuó preguntando: “¿alguna vez han oído hablar de un gerente mundial?”. Luego respondió a su pregunta: “un líder mundial, sí; líder educativo, líder político, líder religioso, líder Scout, líder comunitario, líder sindical, líder empresarial. Sí a todos” y continuó: “ellos lideran, no administran”. Uno puede administrar un banco, un museo, un área protegida e incluso un hogar, pero



Fogata de una patrulla de guardaparques: es el punto de partida para la buena comida, las bebidas calientes y conversaciones en todo el mundo. Esta fogata se encuentra en la República de Altái, Rusia, cerca del patrimonio mundial de las Montañas Doradas del Altái y el monte Beluja

Fuente: Graeme L. Worboys

cuando se trata de personas, y si vamos al caso del personal, lo que necesitan es un líder –liderazgo– porque la administración es sobre el control y la asignación de recursos.

Entonces, ¿a qué nos referimos con “manejo del personal”? Se trata de liderar al personal, proporcionando un liderazgo eficaz para este, de tal manera que pueda ser productivo en sus respectivos puestos de trabajo. Por supuesto, para facilitar que el personal haga su trabajo, existe cierto nivel de control en forma de directrices y asignación de recursos. Entonces, ¿qué implica el liderazgo del personal y qué es el liderazgo? En una búsqueda en la literatura pueden encontrarse varias definiciones de “liderazgo”, incluidas las siguientes: “la capacidad de lograr resultados prioritarios a través de las personas; la capacidad de moverse a sí mismo y a los demás hacia lo que se quiere; hacer las preguntas correctas e inspirar a otros para que trabajen a través de la acción individual y colectiva en lugar de darles instrucciones sobre qué hacer” (D’Souza, 1994).

El encabezado de esta sección pudo ser “Liderazgo del personal”, pero en aras de la sabiduría convencional, se utiliza la terminología “manejo del personal”. Jon Jarvis describió el liderazgo a partir de detalles inspiradores. Aquí deseo centrarme en el liderazgo del personal. El liderazgo (o manejo) del personal se refiere a la formación de equipos,

el bienestar y las relaciones del personal, el desarrollo de capacidades, el desarrollo profesional, la tutoría, la comprensión de los diferentes tipos de personas y culturas, y las relaciones laborales.

Trabajo en equipo

Por lo general, el trabajo en equipo se trata de un grupo de personas que están de acuerdo en lo que les gustaría lograr, que tienen o se suscriben a una visión y una misión, y que avanzan para establecer metas y definir los resultados deseados. Luego, deciden cómo quieren lograr dichos resultados. Todo equipo debe tener un líder y cada equipo debe tener directrices. Los recursos deben estar disponibles, las funciones deben estar claramente definidas, y la rendición de cuentas debe ser abierta y honesta. Al final de cada esfuerzo, habrá consecuencias tanto positivas como negativas, dependiendo del nivel de obtención de los resultados deseados. El líder debe reconocer rápidamente las debilidades del equipo y ayudar a los miembros débiles a mejorar o remplazarlos.

Los equipos se construyen, y se necesita tiempo y una cuidadosa selección para construir equipos ganadores. Las características de los equipos incluyen las siguientes:

- Un conjunto de personas de primera categoría. Estas personas deben estar calificadas y tener habilidades en campos diferentes pero complementarios, ser inteligentes y confiables, tener perspectivas diversas, y algunas de ellas deben contar con experiencia. En la práctica, siempre hay varios equipos que se unen para formar un gran equipo. Por ejemplo, los administradores de áreas protegidas tendrán equipos de conservación comunitaria, finanzas, aplicación de la ley, turismo, ingeniería, etc. —todos se reúnen para conformar un gran equipo del área protegida—. Las áreas protegidas individuales entonces se unen para conformar un equipo aún mayor para la agencia.
- Deben existir directrices, pero también deben ser flexibles. Es inútil contratar gente inteligente para quitarles luego la oportunidad de ser creativos y tomar la iniciativa.
- Cada equipo debe tener un líder, quien debe tener una visión o estar comprometido con una, la cual es compartida por los miembros del equipo. El líder debe permitir la creatividad, pero también ser un escudo en caso de que algunas de las ideas novedosas tengan un efecto contraproducente.
- Los equipos exitosos creen que lo que hacen es importante. Ellos creen que tienen una misión que cumplir y se comprometen a hacer una contribución colectiva. La mayoría de las agencias de áreas protegidas

tiene una declaración formal de la misión que todos los miembros del personal deben conocer. El líder del equipo tiene la responsabilidad de inspirar a los miembros a tener un sentido de misión.

- Los equipos tienden a establecer su propia cultura, estilo de vestir, lenguaje, hábitos de trabajo, valores y comportamientos, y estas características los distinguen de los demás. Sin embargo, la cultura no debe ser estática; debe ajustarse a los cambios según convenga. No obstante, la identidad es muy importante y se debe hacer que los miembros del equipo se sientan orgullosos. Las agencias de áreas protegidas tienen uniformes, banderas, etc.
- Los equipos deben ser optimistas, aunque no necesariamente realistas. Estos equipos “expanden al máximo sus capacidades” —ellos creen que las cosas se pueden hacer porque creen en sí mismos—. Si realmente examinaran las “probabilidades” (la realidad), posiblemente admitirían la derrota y se rendirían; pero es su legado, así que expanden al máximo sus capacidades, creen en sus habilidades y en las de sus colegas, así como en que lo lograrán. Por ejemplo, analice las probabilidades de éxito contra la caza furtiva de elefantes, rinocerontes y tigres, o el comercio de marfil, la invasión agrícola, las industrias extractivas como el petróleo y el gas en las áreas protegidas. Los equipos exitosos expandirán al máximo sus capacidades y trabajarán en contra de estas probabilidades para lograr un resultado ganar-ganar.
- Es importante facilitar la comunicación abierta y el trabajo en red dentro del equipo a través de medios formales e informales, con reuniones virtuales y presenciales. En un equipo no es aceptable ocultar el conocimiento y la información. Cada persona está en el trabajo adecuado para su experiencia particular. Todo el mundo aporta algo único y valioso al equipo y todos confían en las capacidades de los demás.

La lista puede ser más larga, con más elementos que agregar por parte de los equipos exitosos que exhiben un buen trabajo en equipo.

Bienestar y relaciones con el personal

Para todos los miembros del personal, lo mejor es un ambiente de trabajo libre y creativo. Esto estimula la creatividad y la iniciativa. A menudo los funcionarios del área protegida se enfrentan a decisiones muy difíciles en el campo y necesitan actuar con rapidez. Es posible que la comunicación sea difícil, que el refuerzo no sea práctico y que haya vidas que salvar. El personal debe sentirse seguro para tomar algunas decisiones rápidas, actuar e

informar a los superiores más tarde. El éxito debe reconocerse y recompensarse, mientras que el fracaso debe reconocerse como una oportunidad de aprendizaje.

Al principio de mi carrera, mientras estaba en un campamento para pasar la noche durante una de mis estancias con guardaparques, en una conversación uno de ellos se preguntó en voz alta por qué los médicos son elogiados en los funerales de sus pacientes. Esto suscitó un debate sobre si era correcto elogiar a los médicos cuando no habían salvado la vida de estos pacientes. Se llegó al consenso de que se debía al esfuerzo realizado por los equipos médicos, aunque no pudieran salvar al paciente. Además, el funeral es también una celebración de la vida del fallecido y ofrece la oportunidad para que los vivos reflexionen sobre sus vidas. Luego, para aprender algunas lecciones, revisamos a lo largo de los años varias misiones de guardaparques que fueron difíciles o que fracasaron.

A lo largo de mi carrera, esto se convirtió en algo que hago de manera regular con todas las categorías del personal, y aún se practica en toda la agencia, no solo para la planeación anual de la operación, sino también para la planeación y revisión de la gestión y la revisión de políticas.

Al interactuar libremente con el personal en varios niveles y ofrecerles la oportunidad de expresar su opinión y compartir experiencias, no solo se aprende mucho, sino también se pueden acordar nuevos enfoques para abordar los problemas. Este es un modelo de aprendizaje vivencial de tres vías entre el supervisor y los subordinados, y entre los pares. Del mismo modo, la interacción libre permite que un gerente ejecutivo de áreas protegidas experimente y compruebe las necesidades de bienestar como las provisiones médicas, las raciones de alimento, el equipo de campamento, los uniformes y el transporte. No se puede confiar solo en los informes escritos y las directrices de políticas; de hecho, es útil comprobar periódicamente si la práctica está en línea con la política y si los planes de manejo se están implementando. La interacción también permite la retroalimentación que ayuda en la planeación de la gestión y en las revisiones de las políticas.

Obviamente, entre el personal habrá casos de negligencia, omisiones y errores —algunos casos tan graves como para tener un carácter delictivo— pero el manejo de estos contratiempos debe estar de acuerdo con las directrices de las políticas, los manuales de operación, las leyes laborales y otras leyes pertinentes. Tarde o temprano se presentarán casos de rencor, traición, favoritismo, nepotismo y otros vicios negativos; un gerente ejecutivo siempre debe verificar los hechos, escuchar a la víctima y ofrecer una oportunidad para enmendar el error.



Guardaparques de la Autoridad de Vida Silvestre de Uganda en patrulla dentro de un área boscosa de las laderas más bajas del Parque Nacional Monte Elgon, Uganda

Fuente: Stuart Cohen

Los acuerdos/prestaciones/planes de bienestar social son fundamentales para la lealtad y la productividad del personal. En la medida de lo posible, estos arreglos deberían cubrir a la familia inmediata, especialmente en los países donde los servicios sociales públicos sean deficientes. Tales planes pueden incluir un seguro médico, educación, transporte y vivienda. Estos planes, además de los salarios competitivos, son un medio para mitigar la corrupción, la malversación y el fraude, al igual que el mal uso de los equipos. Asimismo, estos planes mejoran las relaciones con la comunidad más cercana al área protegida, ya que algunas personas de la comunidad tendrán acceso a los servicios de manera directa o indirecta, y parte del personal vendrá de esta comunidad o se desplazará a ella. Esto puede reducir los conflictos y la aparición de actividades ilegales, o mejorar la cooperación para abordar estos problemas.

Otro aspecto del bienestar del personal es la motivación. Al igual que los planes de bienestar social atractivos para el personal, tener un ambiente laboral libre y creativo también es un factor de motivación; sin embargo, el desempeño individual de cada miembro del personal debe ser reconocido, y hay muchas maneras de hacerlo. Aunque los equipos pueden recibir un reconocimiento, es importante que cada miembro reciba un premio individual. El reconocimiento puede incluir cartas de recomendación, certificados, premios, ofertas de vacaciones, regalos,

bonos, oportunidades de formación adicionales, aumentos del sueldo y promociones —por supuesto, de manera coherente con las directrices de la organización—.

Aprender del fracaso: la experiencia de un guardaparques

En 1993, como nuevo superintendente encargado de hacer cumplir la ley en el Parque Nacional Kidepo, en Uganda, me enfrenté con el desafío de un gran número de mineros artesanales de oro que entraban al parque con ganado. Estas personas también se dedicaban a la caza furtiva. Planeé e implementé tres patrullas de guardaparques para resolver el problema y todas fallaron. Yo mismo dirigí la tercera patrulla y una noche, un guardaparques anciano me preguntó qué haría si esta nueva operación fallaba al igual que las dos anteriores. Instintivamente respondí que “celebraríamos” el fracaso y pensaríamos otra vez —en otras palabras, tratar de aprender de los tres fracasos y planear de nuevo, como una forma de mantener la moral alta—. De hecho, estaba considerando una acción disciplinaria contra los líderes de la patrulla. Tal como lo temían los guardaparques, encontramos muchas personas, principalmente mujeres y niños, involucradas en la minería de oro artesanal, una gran cantidad de ganado bajo el cuidado de algunos jóvenes y los restos de un kudú y un avestruz recién cazados. “Arrestamos” más de ciento cincuenta personas, tres de cada cuatro eran jóvenes y mujeres. Al igual que con las dos operaciones anteriores, les advertimos y liberamos a todos, ya que no teníamos capacidad para trasladarlos hasta la sede del parque (a noventa kilómetros) o a la estación de policía más cercana (a ciento cincuenta kilómetros). Las represalias de estas tres operaciones fallidas incluyeron acusaciones por parte de la policía, los líderes locales y la comunidad de que la administración del parque acosaba a vecinos “inocentes” que extraían oro para sobrevivir y que habíamos confiscado ilegalmente grandes cantidades de oro. Había estado a punto de creer las mismas acusaciones contra los guardaparques e incluso había considerado una acción disciplinaria, hasta que decidí dirigir la tercera operación. Mientras tanto, las comunidades se movilizaron en mayor número para ir al parque y se armaron con rifles automáticos, ya que habían sido envalentonados por sus líderes. Fue entonces cuando optamos por revisar nuestros fracasos, decidimos en contra de cualquier medida disciplinaria, y a “manera de celebración” (se sirvieron comidas y bebidas locales con una actuación musical local), invitar a todos los guardaparques a aportar ideas sobre cómo abordar el problema.

En resumen, estuvimos de acuerdo en que los motivos para la invasión del parque tenían que ver con una estación seca prolongada, lo que significaba que no había comida, y con un incentivo externo para la minería de oro impulsado por una empresa autorizada que operaba fuera del parque; pero lo más importante es que había sido un error confiscar todas las herramientas y liberar a los detenidos sin involucrar a los líderes locales y a la policía. Así que, en la cuarta operación, todos los jefes de la policía local y los líderes locales fueron trasladados al sitio y en lugar de confrontar a las comunidades con la ley, iniciamos un diálogo para averiguar por qué invadían en grandes números y se concertaron soluciones. Después de cuatro días de diálogo, se acordó que la minería de oro artesanal en el parque debía parar, y con ella la caza furtiva y el pastoreo de ganado, pero la administración del parque les ayudaría a tener acceso a los alimentos del Programa Mundial de Alimentos que suministraba alimentos en la región. Los infractores recurrentes serían arrestados y acusados por la policía con pleno conocimiento de los líderes locales.

Desarrollo de capacidades

Puesto que vivimos y trabajamos en un entorno cambiante a nivel ecológico, económico, social y tecnológico, el desarrollo de capacidades es un proceso continuo a lo largo de la carrera. Todos los funcionarios deben tener igualdad de oportunidades para los programas internos y externos enfocados en el desarrollo de capacidades. El objetivo de estos programas debe ser el mejoramiento de las competencias y las aptitudes para obtener mejores resultados, en lugar de obtener promociones. En muchos países, después de pasar por programas para el desarrollo de capacidades, algunos funcionarios exigen erróneamente ascensos o asignaciones más grandes, que quizá ni siquiera estén disponibles en la entidad o para los cuales tal vez no estén listos. Con frecuencia, esto da lugar a que el personal abandone la organización a expensas del esfuerzo puesto en el desarrollo de capacidades. Por consiguiente, deben establecerse sistemas para retener al personal y debe hacerse hincapié en el mejoramiento del rendimiento en los cargos existentes.

Programas de capacitación y desarrollo profesional

El personal tiene un deseo inherente de crecer a nivel académico y profesional en diferentes niveles, y esto debe apoyarse y alentarse. En teoría, el personal que manifiesta esta característica es relativamente más fácil de manejar porque tiene un interés en mejorar. Sin embargo, este personal también requerirá de orientación para que su deseo



Flora de grandes alturas, Parque Nacional Monte Elgon, Uganda

Fuente: Stuart Cohen

de mejorar no sea anulado por la ambición de llegar a la cima demasiado rápido. Estos miembros del personal pueden ser buenos candidatos para programas de investigación a largo plazo que desarrollen o mejoren conocimientos. Aquellos que no muestren el deseo de mejorar pueden ser alentados para tomar una capacitación más corta sobre competencias o basada en habilidades vocacionales. Para obtener los mejores resultados, debe permitirse que los funcionarios que asisten a los programas de capacitación para el desarrollo profesional tengan dentro su cargo del área protegida un tiempo razonable para la capacitación. Algunas veces, los requerimientos inmediatos de personal alteran tales programas de desarrollo profesional. En lugar de interrumpir los programas de desarrollo profesional que estén en curso, las agencias podrían contratar personal a corto plazo para las necesidades temporales y urgentes de recursos humanos. Los programas de desarrollo profesional deben apuntar a llenar vacíos críticos en la institución para abordar requerimientos específicos de la gestión, como responder a los problemas del cambio climático, ya que estos pueden impactar en la gestión de áreas protegidas y en la reducción del riesgo de desastres.

Oportunidades de tutoría y suplencia

En cualquier escenario de la gestión de áreas protegidas, el personal se retirará una y otra vez de sus cargos por diferentes motivos, quedarán vacantes puestos clave que posiblemente no puedan cubrirse inmediatamente. El liderazgo prudente requiere que se anticipen tales escenarios y se construyan mecanismos para abordarlos. Deben realizarse esfuerzos deliberados para que los fun-

cionarios reciban orientación y tutoría, de tal manera que puedan actuar en ausencia de los gerentes ejecutivos por períodos cortos, o en última instancia, para que cubran dichos cargos cuando surja la necesidad en la entidad o en otro lugar.

Es muy importante garantizar que las asignaciones de tutoría y suplencia no sobrecarguen al beneficiario. Un enfoque de tutoría eficaz es delegar. En tal relación, todos deben tener claro el propósito y la dirección, y la orientación debe provenir del supervisor/mentor. La confianza y el compromiso son esenciales, y es importante que el beneficiario tenga una sensación de optimismo —una actitud de “yo puedo hacerlo”—. La tutoría, en gran medida, mejora la eficacia del supervisor, aumenta la productividad de la unidad y desarrolla la capacidad profesional del personal. La tutoría se logra mediante la asignación de tareas. Cuando estas se asignan, el mentor la asigna con objetivos y requisitos muy claros, transfiere la autoridad necesaria para realizarla, permite flexibilidad, y cuando se completa, brinda el reconocimiento y el crédito por el éxito. Esto ofrece una oportunidad para el desarrollo del personal; sin embargo, el tutor conserva el control, la rendición de cuentas y los beneficios en relación con el apoyo del personal que recibe la tutoría.

En los sistemas de áreas protegidas, las áreas protegidas están dispersas geográficamente y en algunos casos son muy grandes, así que en la práctica el poder ejecutivo tiene que delegarse a los administradores del sitio o de la sección. Esto significa que el proceso de tutoría siempre está en curso. No obstante, los supervisores de los gerentes ejecutivos tienen que estar alerta a este hecho, y en lugar de tratar de acaparar la autoridad en la sede principal, deben devolverla a los sitios y brindar orientación. De manera ideal, un proceso exitoso de tutoría debería resultar en un modelo de liderazgo ejecutivo de tres capas y la práctica en todos los niveles de la agencia. El modelo de liderazgo de tres capas garantiza una jerarquía clara en los roles de liderazgo con autoridad para tomar decisiones. El efecto es que siempre habrá un oficial sustituto (asignación de suplentes) en caso de que falten las dos capas superiores por algún motivo.

Comprender la cultura y los diferentes tipos de personas

La práctica cultural forma una identidad para los diferentes tipos de personas. Se puede leer acerca de distintas culturas y seres humanos, y así obtener una información muy útil. Un aspecto clave de la comprensión de las diferentes culturas y personas es darse cuenta y aceptar que existen diferencias.

Estudio de caso 12.1 Liderazgo en Colombia

Con un liderazgo excepcional, desde hace nueve años, Fabio Villamizar Durán dirige la División Noroeste de la Región Andina de Parques Nacionales Naturales de Colombia, donde se ubican ocho parques nacionales. Fabio es economista especializado en finanzas y regulación y gestión de telecomunicaciones. Él se las arregla para asumir sus funciones dentro y fuera de la organización, con un liderazgo innato y ejemplar.

En Parques Nacionales, trabaja directamente con los administradores de los parques y su respectivo personal, conoce sus trabajos de cerca y tiene el control de lo que sucede en el campo dentro de las áreas protegidas. Él le brinda confianza a su personal, muestra interés en sus situaciones personales y los apoya, y al mismo tiempo es riguroso y exigente. Fabio y su personal hacen una planeación conjunta, definen las líneas estratégicas y establecen planes operativos para abordar temas importantes como la tenencia de la tierra y el control por parte del Estado, la restauración, la aplicación de la ley ambiental, la investigación, el monitoreo, el control y la vigilancia; todo con un enfoque que promueve la participación de la comunidad, el cual ha desarrollado por medio de una estrecha relación con las familias campesinas y las comunidades indígenas. Organiza reuniones constantes de seguimiento y evaluación para medir el progreso, y su prioridad “son las áreas protegidas, que son la razón de ser de la institución, nos dedicamos a ellas, y necesitan todo nuestro apoyo”. En sus palabras, “no hay lugar para la duda o la apatía”.

Fabio ha desarrollado iniciativas innovadoras y muy exitosas para recaudar el dinero necesario para realizar

estudios, comprar propiedades dentro de los parques que están bajo una tenencia privada y la posterior restauración de la tierra –uno de los problemas más difíciles que enfrentan los parques en Colombia–. Para lograrlo, ha construido proyectos con cooperación internacional, con gobiernos locales y regionales, así como con empresas privadas por más de cincuenta millones de dólares.

Gracias a su trabajo altamente calificado, técnico y serio, Fabio ha ganado respeto y reconocimiento en otras instituciones públicas, tanto en su región como a nivel nacional. Participa activamente en los procesos regionales para la planeación del uso del suelo con otros organismos públicos y entidades privadas, y no solo brinda una visión conjunta y articulada, sino también hace que se involucren y se convenzan de la importancia de la conservación.

Ha participado en estrategias de conservación con paisajes de páramo y ha impulsado la creación de áreas protegidas regionales. Ha participado en discusiones sobre el cambio climático, la planeación del uso del suelo y la promoción del reconocimiento de los derechos de las comunidades indígenas. Su estrategia ha sido generar confianza basada en un amplio conocimiento de su región, siempre con el uso de sólidos argumentos, persuasión y habilidades de negociación para interactuar con donantes potenciales. La primera preocupación de Fabio es satisfacer las necesidades de las áreas protegidas por encima de los deseos del donante. Los resultados de su trabajo son cruciales e innegables para todo el país.



Fabio Villamizar Durán (extremo derecho), Dirección Territorial Andes Nororientales de Parques Nacionales Naturales de Colombia, junto a algunos funcionarios mientras descansan durante una inspección de campo del área protegida

Fuente: Parques Nacionales Naturales de Colombia

Estudio de caso 12.2 Liderazgo y gestión ejecutiva en Eslovenia

El Parque Natural de las Salinas de Sečovlje está situado en la costa adriática en la parte más septentrional del mar Mediterráneo, cubre más de 6,5 kilómetros cuadrados y se considera uno de los sitios más importantes del patrimonio natural y cultural de Eslovenia. Este Parque Natural pertenece a la Categoría v de la UICN, es un sitio Ramsar, un sitio Natura 2000 y un monumento cultural de importancia nacional. El área se conoce como uno de los *hotspot* clave de la biodiversidad en Eslovenia.

El Parque Natural de las Salinas de Sečovlje es el hogar de unas trescientas especies de aves, varias plantas halófilas y algunos tipos de hábitat amenazados, los cuales dependen del ambiente altamente salino.

Las Salinas de Sečovlje representan una de las últimas salinas tradicionales en el mar Adriático. Debido a las dificultades en el mercado europeo de la sal por la llegada de la sal producida principalmente en África del Norte, donde los costos de producción eran más bajos, la mayoría de las salinas tradicionales del norte del Mediterráneo fueron abandonadas después de la Segunda Guerra Mundial y se transformaron en destinos turísticos de masas, zonas urbanas o sitios para la acuicultura. Esto casi sucede en Sečovlje –los procesos tradicionales de extracción de sal casi se detienen al final del siglo XX–.

No obstante, en 2002 ocurrió un cambio importante, cuando la compañía Soline, con un permiso para la producción de sal, fue comprada por una compañía de telefonía móvil. Soline tiene un estatus específico en cuanto a la gestión del Parque Natural de las Salinas de Sečovlje, protegido por el Estado. Gracias a una concesión otorgada por el Gobierno de la República de Eslovenia, la compañía es responsable de la gestión del parque natural y el uso de sus recursos naturales. Todas las tierras y propiedades del parque siguen siendo propiedad del Estado.

El nuevo propietario de la compañía dividió sus actividades en acciones comerciales (producción tradicional de sal y turismo) y la implementación del servicio público de conservación de la naturaleza (manejo del parque, incluido el manejo de visitantes). Se desarrollaron nuevos productos a base de sal totalmente artesanal, la cual es rica en minerales y esto permitió alcanzar nuevos grupos de compradores. Se restauraron más de veinticinco cuencas para la producción tradicional de sal, junto con la infraestructura básica para los visitantes. Una vez más, la sal se produce con métodos de setecientos años de antigüedad y ahora está disponible en varios países, desde Japón hasta los Estados Unidos y en toda Europa. La compañía de telefonía móvil utilizó sus habilidades de mercadeo para desarrollar, promover y vender el producto de sal tradicional.

La gestión activa del parque y su promoción aumentaron el número de visitantes en más de seis veces en los últimos diez años. Las Salinas de Sečovlje ahora se consideran como un valor agregado para desarrollar el ecoturismo con la comunidad de Piran –la comunidad turística más desarrollada de Eslovenia–. Algunas partes de las salinas son áreas estrictamente protegidas, previstas para mantener un estado ecológico favorable para varios hábitats y especies amenazadas. En estas áreas no se permiten actividades comerciales e incluso las

visitas están limitadas y se controlan de manera estricta. Las tendencias poblacionales de los últimos años para las principales especies indicadoras de biodiversidad son estables o incluso crecientes. Se ha buscado el apoyo para la conservación de la biodiversidad en el parque a través de programas de financiación de la Unión Europea, en especial los proyectos LIFE.

El número de empleados de Soline aumentó de dieciséis trabajadores en 2002 a más de noventa en 2013. Durante el verano se ofrecen más de treinta trabajos estacionales adicionales. Esta sociedad público-privada tiene beneficios directos e indirectos. La compañía de telefonía móvil decidió invertir en la protección de la naturaleza y el patrimonio cultural en Sečovlje para generar beneficios directos mediante la venta de sal y el cobro de tarifas a los visitantes del parque y a los asistentes a programas específicos para los visitantes (por ejemplo, “sea un productor de sal por un día”). La compañía también planea invertir en el desarrollo de una mayor infraestructura turística fuera del área del parque.

Para la compañía, los beneficios más importantes de esta empresa conjunta son indirectos. La reputación corporativa de la compañía mejoró: varios clientes expresaron agradecimiento por su responsabilidad ambiental al invertir en la protección del patrimonio natural y cultural, lo cual los llevó a convertirse en clientes de la empresa.

No hay que olvidar que este modelo de gestión delegada por el Estado no sería posible sin la participación de altos directivos de Soline que tengan un gran respeto por la conservación y estén conscientes de la importancia de preservar la tradición y el patrimonio cultural.

La experiencia en la creación y gestión del Parque Natural de las Salinas de Sečovlje demostró que en el parque natural pueden coexistir la actividad comercial (producción tradicional de sal y turismo) y las necesidades de protección de la naturaleza, del patrimonio cultural y de la tradición. Los esfuerzos de conservación también se consideran un valor agregado, tanto para el desarrollo de prácticas sostenibles de uso de la tierra como para el suministro de beneficios para la comunidad local.

Andre Sovinj



Explotación tradicional de la sal, Parque Natural de las Salinas de Sečovlje, Eslovenia

Fuente: Andre Sovinj

Se requiere una actitud positiva y un deseo más de entender que de influir, imponer o abusar de las diferentes culturas y pueblos. La regla de oro es que “ninguna cultura es superior y ninguna cultura es mejor, y punto”. La cultura y la gente cambian constantemente y lo mejor es apreciar la espontaneidad del cambio, incluso cuando hay que ejercer influencia.

Una manera simple, práctica y poderosa de entender diferentes culturas y diferentes personas es entablar una conversación e interactuar con ellas de manera informal. Una muy buena oportunidad para entender la cultura y la gente es asistir a los actos informales (y formales) en una localidad determinada, y en especial honrar las invitaciones personales, incluso para el almuerzo, el té o una bebida por la noche.

Las personas mayores con las que he conversado han afirmado que en estos días, cuando los problemas son cada vez más complejos y no hay una causa y un efecto simples, es imposible imaginar cuán estresante es ser un líder y pretender que se tienen todas las respuestas. Un líder afirmativo es aquel que sabe confiar y usar el arte de la conversación que existe en todas las partes de las comunidades. Estos líderes actúan como receptores y guardianes de la creatividad y la inteligencia de otras personas. Este tipo de líder no nos da las respuestas, pero se reúne con nosotros para que juntos podamos descubrirlas.

Al respetar las diferentes culturas y los pueblos, es posible neutralizar los conflictos, ganar apoyo y aprender sobre muchos aspectos de la conservación de la naturaleza en todas partes del mundo, porque la cultura y la conservación siempre se han entrelazado y han seguido evolucionando en medio de los nuevos desarrollos. Todos los pueblos tienen una cultura rica, que cuando se entiende y se respeta (usted no tiene que creer en ella), tiene mecanismos de conservación inherentes y eficaces. Este es el motivo por el cual en el siglo XXI se habla tanto del conocimiento indígena y el trabajo con las comunidades; también es el motivo para que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) reconozca el vínculo entre la cultura y la naturaleza, y la razón por la que cada vez más sitios de patrimonio mundial se denominan “bienes mixtos” que incluyen valores universales excepcionales, tanto naturales como culturales.

Relaciones laborales

Las relaciones laborales son el vínculo entre los patronos (propietarios de empresas o compañías) y los empleados. En muchos casos, esto resulta en un acuerdo con terceros que funcionan de intermediarios para

las relaciones entre los patronos y los empleadores, y así se mejora el desarrollo del personal y se garantizan unas condiciones laborales adecuadas. En la práctica, algunas veces los patronos rechazan el acuerdo con las organizaciones sindicales (terceros que funcionan de intermediarios), pero en los arreglos de gobernanza de las áreas protegidas los empleados suelen trabajar para los gobiernos, y en este caso se designan juntas, fideicomisos o comisiones para que funcionen como patronos. No obstante, ahora las áreas protegidas privadas y las áreas conservadas por la comunidad no solo existen, sino también tienen el potencial de crecer. En consecuencia, existen disposiciones legales que brindan directrices sobre las relaciones entre patronos y empleados.

Lo que es importante en las relaciones laborales es el reconocimiento de que los acuerdos con terceros dan voz a los empleados y sirven como un instrumento práctico y útil para los controles y equilibrios que garantizan el seguimiento de las disposiciones legales. Estos acuerdos también facilitan la creatividad para mejorar la productividad y el bienestar del personal. Tales esquemas de apoyo al personal pueden incluir el acceso a préstamos personales para el desarrollo individual, consejería para una vida sana (VIH, alcohol, abuso de drogas), orientación profesional, jubilación y clubes de responsabilidad social. Curiosamente, hay muchos ejemplos en que los altos funcionarios de las agencias tratan de eludir los acuerdos de relaciones laborales o incluso asfixian su existencia u operaciones, solo para remitir a estos sistemas de apoyo al empleado cuando tienen problemas personales.

Conclusión

Julia Miranda Londoño

¿Cuál es el futuro para los líderes de las áreas protegidas? Lo más probable es que sea uno de mayor inestabilidad. Es de esperar que los cambios en los entornos operativos de las agencias de áreas protegidas sean rápidos y bruscos. El clima es tan solo uno de los impulsores anticipados de ese cambio. Los avances biotecnológicos, como la manipulación del ADN, están a punto de desafiar la definición y la autenticidad de los entornos naturales, que son la razón de ser de las áreas protegidas. El alcance global de las comunicaciones a través de Internet puede mejorar o destruir instantáneamente la reputación de las agencias de áreas protegidas, lo que puede tener repercusiones significativas en los ingresos y las decisiones gubernamentales. La demografía es otro impulsor de cambio, aunque a un ritmo algo más lento; en algunos países la edad promedio aumenta mientras que en otros disminuye. Los niveles de urbanización sin precedentes en todo el mundo, y con ellos un creciente

número de personas sin contacto personal con la naturaleza, plantean un creciente dilema que los gestores tendrán que enfrentar ahora o más adelante. Para sobrevivir en el futuro, las organizaciones y sus líderes deben aprender a adaptarse continuamente a lo que será un entorno cada vez más volátil.










Uno de los retos del líder es gerenciar dentro de la complejidad del futuro. Más que nunca, se requerirá una metodología de equipo que fomente enfoques de abajo hacia arriba en lugar de los enfoques jerárquicos de arriba hacia abajo. Brindar un liderazgo en este entorno supone escuchar, incluir, orientar y capacitar mucho más que dirigir, que suele ser la norma actual. El líder debe evitar resolver los problemas con un enfoque de “yo soy el jefe y tengo las respuestas” y debe basarse más en escuchar y decidir en consecuencia. Sin duda, incluso en el futuro, los líderes tendrán que tomar decisiones; sin embargo, tomar una decisión se vuelve más fácil cuando el líder inculca una cultura que empodera a los individuos y, por consiguiente, alienta la creatividad. Se necesita un estilo de liderazgo de apertura con valores éticos claros. Las burocracias predominantes y las organizaciones paramilitares del pasado no serán lo suficientemente ágiles como para sobrevivir a los rápidos cambios que se espera moldeen nuestro futuro.

Una consideración primordial de todo lo anterior es que liderar una institución de áreas protegidas es una de las vocaciones más nobles y satisfactorias. Proteger la naturaleza para las generaciones futuras y ayudar a las personas a descubrirse a sí mismas a través del contacto con la naturaleza son solo dos de los innumerables beneficios que se derivan de liderar una agencia de áreas protegidas. Los líderes de las áreas protegidas deben dar una voz a los que no la tienen: los que vinieron antes y encargaron a los líderes de hoy la responsabilidad de dejar un legado de conservación; los del futuro, que esperan que les brindemos un mundo natural en el que querrán vivir, y la naturaleza misma, que no puede hablar cuando se toman decisiones sobre su futuro. Inspirarse en estas responsabilidades ayudará a generar un liderazgo responsable que evite la corrupción, el abuso del rango, la miopía y la ignorancia, lo cual podría socavar a los líderes y a la organización que se les pide dirigir.

Antes de terminar este capítulo, quisiera presentar estudios de caso sobre el trabajo de dos destacados líderes de áreas protegidas con los que he tenido el placer de trabajar. Uno describe el destacado trabajo de Fabio Villamizar Durán, de mi país natal, Colombia (Estudio de caso 12.1) y el segundo es sobre el excelente trabajo de mi colega Andrej Sovinc de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas (CMAP), en

Eslovenia. Andrej es director del Parque Natural de las Salinas de Sečovlje, en dicho país y director adjunto de Soline Salt Making Limited. Él es el protagonista de la historia que relata el Estudio de caso 12.2. Estos dos estudios de caso ayudan a demostrar la importancia del liderazgo en la gestión de áreas protegidas y lo que se puede lograr cuando hay una gran claridad en la dirección, el propósito y la iniciativa, combinados con la perseverancia, el tacto y un deseo de proteger la cultura y la naturaleza de la Tierra.

Referencias

-  Lecturas recomendadas
-  Abrashoff, D.M. (2001). Retention through redemption. *Harvard Business Review*, 79(2), 136-141.
-  Bartol, K.; Martin, D.; Tein, M. y Mathews, G. (1998). *Management: A Pacific Rim focus*. Sydney: McGraw-Hill.
-  Bazerman, M. (1998). *Judgement in Managerial Decision Making*, 4ª ed. Nueva York: John Wiley.
- Burns, R. (2014 [1786]). The best-laid plans of mice and men often go awry. *The American Heritage New Dictionary of Cultural Literacy*, 3ª ed. Recuperado de: dictionary.reference.com/browse/thebest-laidplansofmiceandmenoftengoawry
- D'Souza, A. (1994). *Leadership: trilogy on leadership and effective management*. Limuru, Kenya: Kolbe Press.
-  Heifetz, R.A. y Laurie, D.L. (2001). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 79(11), 131-141.
-  Linsky, M. (2002). A survival guide for leaders. *Harvard Business Review*, 80(6), 65-74.
-  Grashow, A. y Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, 87(7-8), 62-69.
- Leopold, L.B. (ed.). (1993). *Round River: from the journals of Aldo Leopold*. Nueva York: Oxford University Press.
- Parks Canada. (2012). *Corporate Plan 2012-2013/2016-2017*. Quebec: Parks Canada, Gatineau.
-  Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005). *Management*, 8ª ed. Englewood Cliffs, Estados Unidos: Prentice Hall.
-  Bergman, R.; Stagg, I. y Coulter, M. (2003). *Foundations of Management*. Sydney: Prentice Hall.



Stayer, R. (1990). How I learned to let my workers lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 66-83.

Taylor, W.C. (1999). *The Leader of the Future: Harvard's Ronald Heifetz offers a short course on the future of leadership*. Fast Company y Inc. Recuperado de: www.fastcompany.com/37229/leader-future

Virunga National Park. (2014). *Rebels Attack Ranger Patrol, Killing Three*. Democratic Republic of the Congo: Virunga National Park Archives. Recuperado de: virunga.org/archives/rebels-attack-ranger-patrol-killing-three/

Wheatley, M.J. (2006). *Leadership and the New Science: discovering order in a chaotic world*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

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.2019.12