



## CAPÍTULO 14

# COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN Y MANEJO DE ÁREAS PROTEGIDAS: ¿QUIÉN, POR QUÉ, CÓMO Y CUÁNDO?

### **Autores principales:**

Stephen Dovers, Sue Feary, Amanda Martin,  
Linda McMillan, Debra Morgan y Michael Tollefson

### **CONTENIDO**

- Introducción
- El surgimiento de los acuerdos de colaboración
- Principios generales de la participación
- ¿Con quién involucrarse?
- ¿Por qué?: los propósitos de la participación
- ¿Cómo?: formas de compromiso y participación
- ¿Cuándo debería ocurrir la participación?
- Conclusión
- Referencias



Convention on  
Biological Diversity

## AUTORES PRINCIPALES

**STEPHEN DOVERS** es profesor y director de la Escuela Fenner de Medio Ambiente y Sociedad, Universidad Nacional de Australia, Canberra.

**SUE FEARY** es arqueóloga y administradora de parques nacionales, con veinticinco años de experiencia en la gestión del patrimonio natural y cultural, y consultoría con aborígenes australianos.

**AMANDA MARTIN** es oficial ejecutiva de la Red Australiana de Donantes Ambientales, Melbourne.

**LINDA MCMILLAN** es vicepresidenta adjunta de Comunicaciones de la Federación Internacional de Montaña y Escalada (International Mountaineering and Climbing Federation, UIAA); presidenta de la Comisión de Protección de las Montañas, y miembro del Grupo Temático Conservación de la Conectividad y Montañas, Comisión Mundial de Áreas Protegidas de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (CMAU-UICN).

**DEBRA MORGAN** es gerente de filantropía de la Red Australiana de Donantes Ambientales, Melbourne.

**MICHAEL TOLLEFSON** es presidente de Yosemite Conservancy, EE.UU.

## CITACIÓN

Dovers, S.; Feary, S.; Martin, A.; McMillan, L.; Morgan, D. y Tollefson, M. (2019). Compromiso y participación en la gestión y manejo de áreas protegidas: ¿quién, por qué, cómo y cuándo?. En: G.L. Worboys, M. Lockwood, A. Kothari, S. Feary e I. Pulsford (eds.). *Gobernanza y gestión de áreas protegidas*, pp. 435-466. Bogotá: Editorial Universidad El Bosque y ANU Press.

## FOTOGRAFÍA DE LA PÁGINA DEL TÍTULO

**Manuel Castellanos, un indígena lacandón, habla sobre la restauración de ecosistemas con visitantes en la Reserva de la Biosfera Montes Azules, en el estado de Chiapas, su-  
deste de México**

Fuente: Eduard Müller



## Introducción

Este capítulo explora los requerimientos que enfrentan y las oportunidades que obtienen los administradores de áreas protegidas, cuando se relacionan con personas, comunidades y organizaciones que tienen intereses que se entrecruzan con la gestión de las áreas protegidas. La primera sección señala el surgimiento de los acuerdos de colaboración para la gestión de los recursos y del medio ambiente y cómo estos se aplican a la gestión y manejo de áreas protegidas. Luego se presentan los principios generales que se aplican al compromiso y la participación del público. Las últimas cuatro secciones exploran cuatro preguntas: ¿con quién participan los administradores de áreas protegidas?, ¿por qué estas personas y grupos participan en la gestión de áreas protegidas, sus valores y motivaciones?, ¿cómo son las formas y las estrategias para el compromiso y la participación? y ¿cuándo debería ocurrir la participación?

La participación con otras personas, organizaciones y comunidades no solo implica valores y aspiraciones muy diferentes –pueden considerarse como clientes, usuarios y colaboradores– sino también es compleja y se produce en una variedad de entornos geográficos, sociales y políticos. Los detalles de cómo participar con éxito dependerán del contexto específico, por lo que este capítulo no impone qué hacer en una situación particular, sino que presenta conceptos y principios para permitir que los administradores reconozcan esta diversidad y seleccionen y adopten, a partir de una variedad de herramientas y estrategias, los enfoques más adecuados para sus circunstancias. Para tener un mayor nivel de detalle, el capítulo finaliza con cinco estudios de caso que demuestran cómo se materializan los temas del capítulo en diferentes contextos y las diferentes partes interesadas con quienes trabajan el personal y los administradores de áreas protegidas.

1. Los estudios de caso 14.1 y 14.2 discuten la participación con los pueblos indígenas, y enfatizan cómo las partes interesadas tienen una variedad de intereses y motivaciones, cómo se requerirán diferentes estrategias de acuerdo con el contexto cultural, y cómo se debe tener cuidado para entender “quién es la comunidad” y quién habla por ella.
2. Los estudios de caso 14.3 y 14.4 exploran el compromiso filantrópico con la gestión de las áreas protegidas y enfatizan la necesidad de una comprensión clara de las expectativas de los administradores y de las partes interesadas, así como la importancia de la transparencia y el buen proceso.
3. El estudio de caso de 14.5 explora la participación de los usuarios recreativos y expone un tema central del capítulo: la variedad de motivaciones de quienes interactúan con las áreas protegidas. Este estudio

de caso también enfatiza la importancia de los procesos cuidadosos y respetuosos necesarios para satisfacer las diversas necesidades de una manera mutuamente benéfica.

El éxito en la participación de la comunidad exige habilidad y dedicación, ejecutadas de una manera que responda a situaciones específicas. Pueden encontrarse más detalles en los materiales a los que se hace referencia más adelante y en la literatura sobre participación en la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente (por ejemplo, Beierle y Cayford, 2002; Creighton, 2005; Evans-Cowley y Hollander, 2010; O’Faircheallaigh, 2010). Este capítulo se cruza con temas de gobernanza, gestión, manejo y liderazgo que se cubren en los capítulos 7, 8, 12, 16 y 27 de este libro.

## El surgimiento de los acuerdos de colaboración

Las áreas protegidas son un sector y una profesión en los que, en los últimos años, hemos visto cada vez más requisitos para colaborar con una diversidad de partes interesadas. La gestión ambiental y de los recursos naturales ha evolucionado desde un estilo regulatorio de arriba hacia abajo, a uno que presenta alianzas y colaboraciones cercanas y diversas entre las agencias de administración y las comunidades locales, los usuarios de recursos, las otras entidades de gestión, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el sector privado. Esto es coherente con argumentos más amplios respecto al papel de los ciudadanos y el poder y la participación compartidos para la toma de decisiones políticas y normativas, y un cambio de la dirección impartida por el Gobierno hacia una gobernanza más incluyente que involucre a múltiples partes (véase Rhodes, 1997 y el Capítulo 7 del presente libro). Estos debates y tendencias se han centrado especialmente en la gestión ambiental y de los recursos naturales, y la mayoría de la literatura proviene de las democracias industrializadas (véase por ejemplo Healey, 1997; Dobson, 2003; Paehlke, 2003; Dryzek y Niemeyer, 2010; Holley *et al.*, 2012).

En algunas situaciones y hasta cierto punto se requiere de la participación de la comunidad y de la gestión colaborativa para la planeación formal y los procesos normativos; en otras situaciones, las comunidades y las agencias han buscado esta participación de la comunidad y esta gestión colaborativa no como un requisito obligatorio, sino como algo voluntario para lograr los resultados de gestión y las aspiraciones de la comunidad. En el sector de la administración de áreas protegidas, la participación con las partes interesadas puede ser una pieza formal de los procesos de planeación y gestión, como en el

desarrollo de planes de manejo, y en algunos casos es una pieza formal de los acuerdos internacionales, como el caso de los bienes del patrimonio mundial.

Los primeros trabajos de participación del público se centraron en argumentar la necesidad de un mayor compromiso y en el grado de participación. Arnstein (1969) presentó una definición influyente de la “escalera” de la participación ciudadana, en la que las posiciones superiores indican un mayor nivel del poder público o ciudadano. Los peldaños en la escalera, de arriba a abajo, son:

- Control ciudadano
- Poder delegado
- Asociación
- Apaciguamiento
- Consulta
- Información
- Terapia
- Manipulación

Todos estos grados de participación se presentan en la gestión de áreas protegidas. Hacia el extremo superior de la “escalera” de Arnstein hay acuerdos de manejo fuertemente colaborativos, como la cogestión de reservas, en que los representantes de la comunidad ocupan puestos formales en una junta administrativa con un poder compartido o delegado para la toma de decisiones. Tal participación puede implicar un rol sustancial en el establecimiento de líneas estratégicas —ser parte de la gobernanza de una o más áreas protegidas—. En medio de estos puede existir un comité asesor de parques nacionales con aportes pero sin poder formal, y en el extremo inferior los visitantes están sujetos a controles regulatorios sobre el uso y quedan comprometidos por materiales que dan a conocer estas regulaciones. No es cierto que un nivel de participación sea mejor que otro —depende del contexto—. Por ejemplo, los controles estrictos sobre el comportamiento y el uso de los visitantes —o incluso la exclusión total— son apropiados para áreas altamente sensibles, y la mayoría de los visitantes aceptan, y de hecho entienden, que los valores especiales que experimentan en su visita solo existen gracias a tales controles.

La escalera de Arnstein comparte similitudes con otras categorizaciones del grado y el propósito de la participación. En el contexto de la participación de la comunidad en la gestión del patrimonio, Hall y McArthur (1998) clasifican los objetivos de participación como dar información, recibir información, compartir información y tomar decisiones participativas y técnicas de mapeo frente a estos objetivos (véase más adelante la sección “¿Cómo?: formas de compromiso y participación”).

El trabajo más reciente citado en la información anterior se enfoca en múltiples estrategias de participación y colaboración, y en la calidad y la longevidad de las relaciones colaborativas. Tanto en la literatura de la gestión ambiental y de recursos naturales como en la práctica se utilizan numerosos términos y conceptos para denotar este estilo de gobernanza más participativo y en evolución: gobernanza multicéntrica o policéntrica, gestión adaptativa, gobernanza adaptativa, gestión colaborativa, alianzas de múltiples partes interesadas y gobernanza participativa de los recursos.

Estos diferentes términos y conceptos pueden crear confusión. El Cuadro 14.1 resume las tendencias relevantes en la gestión contemporánea de los recursos naturales.

Los acuerdos de gobernanza colaborativa, al igual que la gestión adaptativa emprendida dentro de estos acuerdos, amplían el contexto de la gestión de los recursos naturales en términos de la gama de organizaciones y grupos de personas involucradas, lo cual exige una buena comprensión de la política y los contextos organizacionales (Tabla 14.1). Toda gestión de recursos naturales opera dentro de escenarios institucionales y organizacionales con algunos elementos básicos, que se muestran en la Figura 14.1 (adaptado de Dovers y Hussey, 2013; véase también Howlett *et al.*, 2009). Aunque los detalles de los acuerdos varían entre jurisdicciones y contextos políticos, dos principios generales se aplican. En primer lugar, las tasas de cambio a través de los tres niveles varían significativamente, entre un cambio institucional lento y un cambio más rápido en las acciones de manejo. En segundo lugar, las oportunidades de participación en los acuerdos cambiantes son diferentes entre los tres niveles. Las secciones posteriores de este capítulo amplían estos dos puntos.

## Colaboración en la gestión y manejo de áreas protegidas

Los movimientos crecientes hacia una gestión de los recursos naturales y de la biodiversidad bajo una tenencia conjunta o a escala del paisaje, como la gestión integrada de cuencas de captación y la conservación de la conectividad (Fitzsimons *et al.*, 2013; Worboys *et al.*, 2013; Capítulo 27), colocan a las áreas protegidas como parte de un sistema más amplio de recursos, valores, organizaciones y actores (Fitzsimons y Wescott, 2008; Lockwood, 2010a; Wyborn, 2013). Incluso cuando las áreas protegidas no son parte de una iniciativa más amplia para la conservación de la conectividad, los administradores establecen —y de hecho deben hacerlo— relaciones con los terratenientes vecinos, con otras agencias gubernamentales, y con los visitantes y las ONG. Esto añade consideraciones sociales a la mezcla de consideraciones naturales,

## Cuadro 14.1 Gobernanza y gestión adaptativa

La gestión contemporánea de los recursos naturales, incluida la de las áreas protegidas, se ve cada vez más influenciada por ideas tales como la gobernanza colaborativa o adaptativa, lo cual sigue la teoría y la práctica desarrolladas durante las últimas décadas. En vista de la incertidumbre sobre la función del ecosistema y las estrategias óptimas de gestión, las múltiples partes interesadas y los diversos valores, el concepto de gestión adaptativa alienta las intervenciones de gestión como “experimentos” intencionales que sirvan de base para el mejoramiento continuo de la comprensión y la gestión. El cambio de la “gestión” por parte del Gobierno a una “gobernanza” por parte de múltiples partes interesadas reconoce la importancia de las estructuras y relaciones sociales y de las instituciones formales e informales (Capítulo 7). La gobernanza establece la política y la estrategia y, por consiguiente, el rumbo del manejo operacional (véase más adelante, así como Nkhata y McCool, 2012; Plummer *et al.*, 2013). La gobernanza adaptativa reconoce la participación entre las diversas partes interesadas como una alternativa a los rígidos esquemas de gestión burocrática que se basan únicamente en las aportaciones de un conocimiento “experto”.

Cuatro conceptos clave dan forma a la gobernanza adaptativa.

1. Colaboración: la cual involucra que los derechos y responsabilidades se compartan entre las partes interesadas, y la resolución de diversas aspiraciones.
2. Aprendizaje social: el cual involucra alianzas para apoyar actividades colectivas y una producción y apropiación mutua y constante del conocimiento.
3. Flexibilidad: que en un sentido institucional, brinda la capacidad de adaptar las políticas y la gestión a lo largo del tiempo, conforme cambian los conocimientos o las circunstancias.
4. Policentrismo (o multicentrismo): en el que la gestión no es emprendida por una sola autoridad, sino que existen nodos múltiples, semiautónomos e interconectados de autoridad y toma de decisiones con inclusión de múltiples actores estatales y no estatales (Holling, 1978; Ostrom, 1990; Lee, 1993; Folke *et al.*, 2005; Keen *et al.*, 2005; Armitage *et al.*, 2009; Bäckstrand *et al.*, 2010; Lockwood, 2010a; Cundill y Rodela, 2012; McCool *et al.*, 2013; Ojha *et al.*, 2013).

La gestión adaptativa puede estar totalmente controlada por una agencia gubernamental u otra organización individual con poca participación; sin embargo, la literatura y la práctica recientes indican que la flexibilidad y el aprendizaje son difíciles sin una participación más amplia de las partes interesadas. La gobernanza adaptativa incluye explícitamente a múltiples partes interesadas y admite su rol en el establecimiento de metas y líneas estratégicas, no solo en la implementación de estos objetivos.

La evolución de la gestión de los recursos naturales hacia la gobernanza adaptativa –y de la gestión participativa de las áreas protegidas– es un proceso continuo y difícil de cambio en la gestión, la organización y la parte profesional. El propósito es desarrollar procesos incluyentes que involucren a los actores necesarios y que logren resultados tangibles. Los acuerdos legislativos y administrativos tradicionales dentro de los que operan las agencias gubernamentales no siempre facilitan una gestión compartida, experimental y flexible a largo plazo (Wyborn y Dovers, 2014).

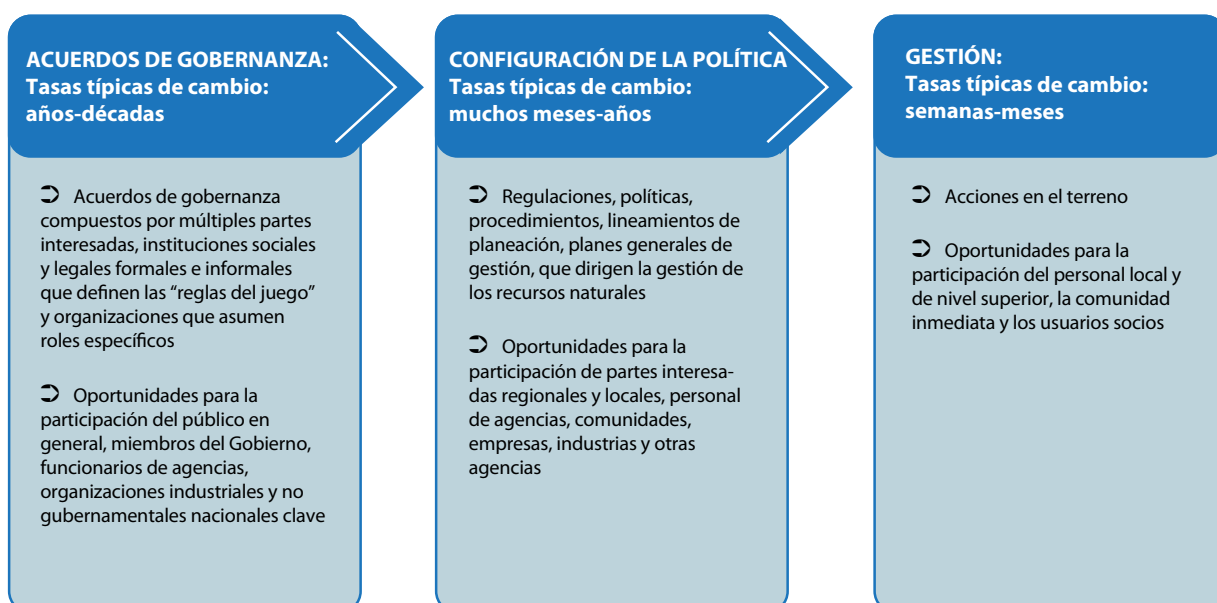


Figura 14.1 Jerarquía de la gobernanza y la participación

legales, financieras e institucionales que deben reco- cerse y abordarse (Anderson y James, 2001; Lockwood, 2010b; McCool *et al.*, 2013; McNeely, 2006). Por ejem- plo, para el desarrollo de planes de manejo se requiere de cierto grado de participación de la comunidad. Sin embargo, normalmente existe una necesidad práctica de más y diferentes formas que las estipuladas en los pro- cesos legislativos o de planeación: la gestión y manejo de áreas protegidas ocurre dentro de una matriz com- plexa de intereses y grupos. Estas consideraciones sociales incluyen asuntos relacionados con diferentes grupos culturales que usan las áreas protegidas o que tienen un interés en su gestión, y por consiguiente incluyen cues- tiones interculturales de entendimiento y comunicación.

La gestión de áreas protegidas existe dentro de un contexto político, el cual varía de acuerdo con los países y las locali- dades. En este, aquella se ve influenciada por los diferentes valores y expectativas con respecto a las áreas naturales y el uso por parte del ser humano. Las agencias de parques y organizaciones similares de algunas jurisdicciones tienen un estatus, autoridad y recursos considerables, aunque es posible que este no siempre sea el caso. Por lo tanto, las re- laciones entre estas organizaciones y otras agencias, ONG y comunidades variarán, y los estilos de participación de- berán configurarse de acuerdo con el contexto político. Un factor que influye en el contexto político es el grado de libertad de los medios, el interés de estos en la conser- vación y la actitud de aquellos más poderosos que tienen intereses. Es posible que lo que funciona en un lugar no funcione en otro, de acuerdo con las normas y estructuras políticas y legales, la fuerza de los diferentes valores socia- les y el poder de los diferentes grupos.

- Trabajar con múltiples partes interesadas no solo impone diferentes requisitos sobre la administración y las agencias responsables (por ejemplo, un servicio de parques nacionales), sino también diferentes requerimientos sobre el tiempo y las habilidades del personal de manejo en todos los niveles y en todos los roles. La participación de la comunidad, el enlace con las partes interesadas, la gestión de las alianzas público-privadas y las colaboraciones interinstitucionales se han convertido en parte de la declaración de funciones para el personal y las agencias de áreas protegidas. Vale la pena considerar la variedad de individuos y organizaciones que tienen roles o intereses claros en la gestión y manejo de las áreas protegidas:
- Vecinos –sector privado o terratenientes de la comunidad y arrendatarios–, ya sean residenciales, agrícolas o de conservación privada.

- Comunidades locales en el área circundante, incluidas comunidades indígenas y residentes urbanos cercanos.
- Comunidades indígenas y locales que residen en un área protegida o dependen de recursos en ellas para su sustento (véase el Capítulo 25).
- Otras instituciones de gestión de recursos naturales o tierras del sector público y su personal, en el mismo nivel de gobierno –agencias forestales, autoridades de protección ambiental, autoridades de gestión de cuencas de captación o comisiones de agua, o agencias marítimas y pesqueras en el caso de las reservas costeras y marinas–.
- Otras agencias públicas, en el mismo nivel de gobierno, que puedan requerir el acceso o la colaboración con las áreas protegidas –manejo de emergencias, militares, policía o proveedores de infraestructura y transporte–.
- Agencias en niveles de gobierno distintos a los responsables del área protegida, en todo el espectro de local, regional, provincial/estatal, nacional e internacional –por ejemplo, la Unión Europea o las Naciones Unidas–.
- Políticos y partidos o movimientos políticos que influyen (positiva o negativamente) en la política y la gestión de las áreas protegidas.
- Las ONG interesadas en la conservación de la naturaleza, incluidos los grupos de incidencia y aquellos dedicados a la gestión colaborativa y las organizaciones filantrópicas que contribuyen a la adquisición o el manejo de las áreas protegidas.
- Turistas y usuarios recreativos, locales o de sitios alejados, regulares u ocasionales, individuos o grupos de interés organizados.
- Intereses del sector privado (comercial) local o regional, como firmas de guías turísticos y operadores de alojamiento, generalmente de pequeña escala, pero que pueden estar vinculados a empresas o redes más grandes.
- Intereses comerciales a mayor escala (con o sin presencia local permanente), hasta la escala de poderosas corporaciones transnacionales.
- Organizaciones de investigación cuyas actividades dependen del acceso a áreas protegidas o de la gestión de la información.

Este listado indica una gran variedad de intereses, lo cual es realista en cualquier lugar donde exista un área im- portante. En todos estos grupos hay socios y posibles so- cios, aquellos que están interesados o desinteresados, los que se oponen, los que colaboran con un interés común y aquellos enfocados en oportunidades comerciales.

Algunas personas desempeñarán múltiples roles –por ejemplo, un miembro de la comunidad local que visita el área protegida para recreación y que también está involucrado en la promoción del turismo como miembro elegido del gobierno local y como empresario local–.

Dentro de las agencias de gestión de áreas protegidas, los diferentes miembros del personal se relacionarán con diferentes partes por diferentes motivos. Los altos ejecutivos se relacionarán formalmente con altos funcionarios de otras agencias, con organismos de la industria o grupos de cabildeo de usuarios recreativos y con los medios, mientras que el personal de operaciones interactuará día a día con el personal de la agencia local, con las comunidades y empresas locales, con los políticos locales y con los vecinos inmediatos y los visitantes. De manera similar, la participación variará según el tipo y la ubicación de un área protegida –remota o cerca de una ciudad–. La definición de área protegida de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) es “un espacio geográfico claramente definido, reconocido, dedicado y gestionado, mediante medios legales u otros tipos de medios eficaces para conseguir la conservación a largo plazo de la naturaleza y de sus servicios ecosistémicos y sus valores culturales asociados” (Dudley, 2008, p. 8).

Es evidente que existe una gran diversidad de “partes interesadas”: individuos y grupos que tienen un interés en la gestión de las áreas protegidas, ya sea una sola área o un sistema de áreas protegidas. Esto coincide con la diversidad de áreas protegidas y los objetivos de estas áreas. La UICN define seis categorías de áreas protegidas, que son aquellas que se manejan principalmente para (véase el Capítulo 8):

- I. Protección estricta: Ia, reserva natural estricta; Ib, área natural silvestre.
- II. Conservación y protección del ecosistema (parque nacional).
- III. Conservación de los rasgos naturales (monumento natural).
- IV. Conservación mediante manejo activo (área de manejo de hábitats/especies).
- V. Conservación de paisajes terrestres/marinos y recreación (paisaje terrestre/marino protegido).
- VI. Uso sostenible de los recursos naturales (área protegida manejada).

Estas categorías definen diferentes propósitos primarios, y por lo tanto diferentes relaciones que los grupos en una sociedad tendrán con el personal y la administración de las áreas protegidas. También indican un mayor o menor grado

de control sobre el uso o las visitas de un área protegida, a menudo definido en la legislación y otras políticas formales. Por ejemplo, una reserva natural estricta (Categoría Ia) o un monumento natural (Categoría III) pueden tener controles regulatorios estrictos sobre otros usos, mientras que las áreas de las Categorías V y VI pueden permitir la recreación, los operadores turísticos, los pescadores, los mineros o la recolección de alimentos de subsistencia de una manera más o menos manejada. Las categorías V y VI se gestionan como paisajes culturales donde la conservación de la naturaleza existe en conjunto con los medios de subsistencia y las prácticas sociales de las comunidades residentes; en estas situaciones el compromiso entre las comunidades y los administradores no es opcional sino esencial para el propósito central del manejo de la tierra.

No obstante, estos propósitos son el fin último de la administración de un área, y en la mayoría de los casos existe una mezcla de usos y usuarios, y por lo tanto de relaciones con individuos, organizaciones y grupos sociales. Esta combinación de usuarios comprende a los clientes, los usuarios y los colaboradores de la gestión y manejo de áreas protegidas –aquellos cuyos servicios son buscados y utilizados por los administradores, aquellos que utilizan o compran los servicios proporcionados por las áreas protegidas y aquellos que trabajan con los administradores de áreas protegidas con un propósito común–. Estas son relaciones fundamentalmente diferentes que se basan, de diversos modos, en los valores y objetivos compartidos, en las obligaciones comerciales, en las expectativas de prestación de servicios o en los requisitos regulatorios o políticos que deben cumplirse.

De un modo simplista, se piensa que las relaciones e interacciones entre los administradores de áreas protegidas y los “otros” involucran principalmente a usuarios recreativos y turistas que utilizan el área para disfrutar de sus comodidades naturales, y quizás se extienden a los visitantes ilegales o no deseados, a los operadores comerciales dentro o alrededor del parque nacional y a los terratenientes que colindan con el parque. Los administradores de áreas protegidas saben que hay muchos más: ONG ambientales, guardaparques voluntarios, empresas de extracción de recursos, comunidades locales que de alguna manera dependen del área protegida, una variedad de otras agencias gubernamentales, etc. El listado de aquellos con quienes “participa” un administrador de áreas protegidas puede ser muy largo, y a medida que avance hacia el manejo de la tierra y la conservación del paisaje como un todo, es inevitable que el listado y la variedad aumenten.

La gestión de áreas protegidas no es la única en avanzar hacia alianzas y una gobernanza colaborativa, ya que esto



se ha vuelto más importante para la gestión del agua y su captación, la silvicultura, la pesca, la planeación urbana, las políticas de adaptación al cambio climático y otras áreas, y desde este campo más amplio han surgido perspectivas valiosas (por ejemplo, Borrini-Feyerabend *et al.*, 2007; Lockwood *et al.*, 2010). Al consultar a sus pares en otras agencias y sectores dentro de su jurisdicción, los administradores de áreas protegidas pueden obtener información de otros procesos participativos.

El resto de este capítulo ubica la gestión de las áreas protegidas dentro de un marco más amplio de participación pública y compromiso comunitario, con un trabajo que se basa en cuatro preguntas: ¿quién puede participar en la gestión y manejo de las áreas protegidas? ¿Por qué quisieran ser invitados a hacerlo? ¿Cómo se puede abordar tal participación? Y ¿cuándo y con qué frecuencia debe darse la participación? De esta forma el capítulo le presta una atención especial a la naturaleza de los subconjuntos de lo que suele etiquetarse vagamente como “la comunidad”, sus imperativos y motivaciones, y los medios a través de los cuales se produce la participación. La nomenclatura y los argumentos generales provienen de Dovers y Hussey (2013) y del conjunto más amplio de literatura sobre la gestión ambiental participativa.

## Principios generales de la participación

Los siguientes principios reflejan problemas genéricos en la gestión colaborativa de los recursos y en la participación pública de manera más amplia. Estos principios son generales, se superponen en cierta medida (por ejemplo, reconocen las motivaciones, la reciprocidad y la claridad) y pueden estar en tensión (por ejemplo, la persistencia y los límites del voluntariado).

1. **Reconocimiento de diferentes motivaciones:** aunque los administradores de áreas protegidas interactúan con otras partes en torno a la preocupación común de la gestión de un área o de unas áreas protegidas, o a las implicaciones de dicha gestión para otras áreas e intereses, es muy raro que las motivaciones sean las mismas. El administrador se preocupará por el área protegida por encima de todo, mientras que la otra parte puede preocuparse más por la conservación de la biodiversidad, el manejo regional de los incendios, los medios de subsistencia locales y el desarrollo económico, el mantenimiento de sitios culturales o el turismo y el acceso recreativo. Incluso dentro de un grupo de usuarios se encuentran diferentes motivaciones, como con los usuarios recreativos

de un área protegida (para un ejemplo, véase el Estudio de caso 14.5). En los extremos hay quienes se oponen a las áreas protegidas como medio para buscar la conservación de la naturaleza, o aquellos que exigen medidas de conservación más estrictas de lo que los administradores pueden aprobar. Las diferentes motivaciones pueden coincidir, pueden ser la posible base para una participación o pueden llevar a conflictos. De hecho, es posible que sea difícil discernir la motivación principal de una parte interesada, como cuando la ganancia privada se combina con el desarrollo económico de la comunidad, o cuando el profundo apego cultural se combina con la conservación de la naturaleza. Con el fin de evitar “agendas ocultas” o tensiones que permanezcan sin ser reconocidas, y por lo tanto sin abordarse de manera adecuada, es muy importante que las diferentes motivaciones no solo se identifiquen claramente, sino también que se debatan abiertamente.

2. **Reciprocidad:** de acuerdo con las diferentes motivaciones, para un administrador de áreas protegidas el propósito del compromiso y la participación es la integridad y la protección del área en cuestión, mientras que para un cliente, usuario o colaborador podría no ser el objetivo principal. De manera directa, la gente querrá algo de la relación, ya sea la protección de una especie, las oportunidades de recreación, las perspectivas de negocios, la protección de un sitio culturalmente significativo, el agua limpia río abajo, el acceso a fuentes de alimentos o la información. Los estudios de caso 14.3 y 14.4 recalcan esto desde la perspectiva de los socios filantrópicos. Las estrategias de participación, al igual que la actitud y el enfoque de los administradores de áreas protegidas frente a la participación, deben reconocer estos deseos y ver la participación como un arreglo recíproco cuyo propósito es satisfacer —si es posible— estos deseos diferentes. Al menos puede llegarse a una comprensión del por qué algunas necesidades y demandas no pueden cumplirse de manera transparente.
3. **Claridad y transparencia:** la apertura y la honestidad son la base de las relaciones y de la colaboración, o al menos del compromiso y la tolerancia, e incluso de un conflicto no resuelto que, no obstante, termina con el respeto mutuo de cada parte. El compromiso y la participación en la gestión y manejo de áreas protegidas deben basarse en la claridad del propósito de la participación, lo que está en la agenda y quién tomará las decisiones. Las comunidades o los intereses comerciales aceptan una participación





## Participación y desarrollo de capacidades con líderes indígenas de Centroamérica, Costa Rica

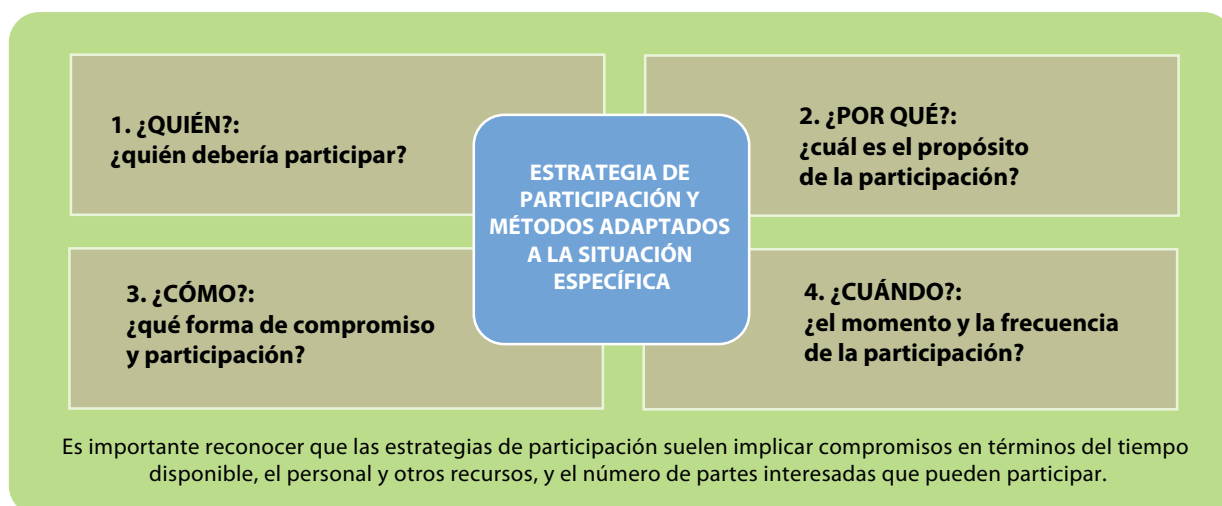
Fuente: Eduard Müller

limitada, pero no falsas expectativas sobre el grado de influencia que tienen. Por ejemplo, si el aporte continuo de la comunidad a la gestión de un área protegida es solo consultivo, esto debería quedar claro en el título y los términos de referencia, sin implicar lo contrario ni dejar que el posible grado de influencia sea ambiguo. También es muy importante la transparencia del proceso, desde la duración, los términos de referencia y el calendario de las reuniones, hasta los flujos de información y la retroalimentación. Debe prestarse una atención especial a las personas y los grupos para quienes la participación en consultas formales sea una experiencia desconocida.

4. **Persistencia:** la participación requiere de tiempo y esfuerzo, y una vez que se satisface una necesidad inmediata existe una tendencia comprensible a terminar el proceso de participación o la alianza. Los grupos de interés y las comunidades locales ven la consulta “que va y viene de manera intermitente” como algo vago, y se convierten en socios negativos en lugar de positivos si sienten que son utilizados simplemente para servir a los propósitos cortoplacistas de los administradores y los gobiernos. Las relaciones no se construyen rápidamente, pero pueden destruirse a gran velocidad, y es posible que en muchas situaciones se requiera de persistencia y compromiso a largo plazo.
5. **Límites al voluntariado y a la capacidad de participar:** la participación requiere de tiempo y esfuerzo por parte del personal del área protegida,

pero es parte de su trabajo (o debería serlo). No obstante, las habilidades del personal varían respecto a su participación y comunicación con las partes externas, así que quizás se necesite de formación y del desarrollo de capacidades. Para muchos otros, particularmente las comunidades locales o las ONG, la contribución a la gestión y manejo de las áreas protegidas es voluntaria, ya sea que la agencia de administración pertinente las haya o no invitado. Esto debe tenerse en cuenta y deben respetarse los límites del voluntariado, de tal manera que no se impongan expectativas o exigencias onerosas a las personas y se respete su capacidad de participación (tiempo, costos de viaje, apoyo tecnológico, etc.). Para permitir su participación, algunos miembros de la comunidad pueden requerir asistencia financiera o técnica. En el caso de los pueblos indígenas, este principio se explora y enfatiza en el Estudio de caso 14.1.

6. **La exclusión y la inclusión pueden interactuar:** cuando se establece un proceso participativo, es posible que la estructura del proceso excluya a algunas personas e intereses, con o sin intención. Como dijo el politólogo Schattschneider (1983, p. 102), “quien decida de qué se trata el juego también decide quién puede entrar en él”. Los administradores y los gobiernos toman decisiones sobre la escala geográfica de una consulta (y por lo tanto, quién está incluido), sobre los temas que son relevantes (y por lo tanto, quién estará interesado) y sobre el momento y



**Figura 14.2 Marco general para fundamentar el diseño de una estrategia de participación**

ubicación de las reuniones o el acceso a materiales impresos o en la web (y por tanto, quién puede acceder al proceso). Tales decisiones pueden hacer que la participación sea fácil y obvia para algunos grupos e individuos, o difícil e incluso imposible para otros.

7. **Representatividad:** las estrategias de participación implican decidir quién participará (véase la sección “¿Con quién involucrarse?” más adelante), y esto suele implicar una decisión sobre cuáles individuos u organizaciones particulares pueden representar mejor los intereses relevantes.

Esto requiere que los administradores de áreas protegidas no solo estén al tanto de los intereses y grupos relevantes, sino también que se aseguren de que el proceso sea suficientemente representativo para ser justo y defendible, y que se produzcan resultados que sean aceptados o al menos comprendidos por las partes interesadas. Por ejemplo, una cámara de comercio local puede o no representar a las empresas más interesadas en el área protegida, y un grupo de residentes o de la comunidad puede o no representar a las personas que viven cerca y que se vean más afectadas por los planes de manejo. Una persona puede tener dificultades para representar una “comunidad” que no tiene un punto de vista homogéneo. Es muy importante ser consciente de las dificultades respecto a la participación y la representación de los grupos marginados de la sociedad, como los pobres, los jóvenes y las mujeres de lugares remotos. La representación puede ser un asunto muy diferente con muchas comunidades locales, indígenas o tribales (Estudio de caso 14.1) en comparación con las empresas organizadas o los grupos de conservación, y

para identificar a los representantes es posible que se requieran estrategias, como una serie de reuniones comunitarias. Pedirle a una persona que “represente” a un grupo en particular puede inhibir su aporte y limitar su papel a la defensa o al avance de solo ese conjunto de intereses. En algunas situaciones puede ser aconsejable que se involucre a algunas personas de acuerdo con su conocimiento y experiencia, lo que les permite tener aportes con un alcance más amplio. Quizás sea efectiva una combinación de membresía representativa y de expertos a partir de grupos asesores o consultores.

8. **Habilidades y recursos para la colaboración:** la participación toma tiempo y recursos, y requiere de las habilidades adecuadas. Los procesos de participación que son apresurados, que están mal diseñados o que se implementan de manera inadecuada pueden crear tensiones y dañar relaciones valiosas. El compromiso y la participación requieren habilidades que deben desarrollarse y valorarse, desde el diseño de la encuesta hasta las comunicaciones escritas y la celebración de reuniones comunitarias. La participación también puede llevar un tiempo considerable, y los procesos de gestión (como una revisión del plan de manejo) deben reconocer esto y tenerlo presente. La participación también requiere recursos, como la asignación adecuada de fondos, personal e información.

Estos son los principios rectores, no las reglas ni los ingredientes de una receta, que reflejan las lecciones acumuladas durante muchas décadas a partir de los procesos participativos sobre la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente. Si se considera

de manera temprana y cuidadosa, la aplicación de estos principios aumentará la probabilidad de una participación positiva.

Las siguientes cuatro secciones establecen las cuatro variables centrales del compromiso y la participación –quién, por qué, cómo y cuándo– como la base para que los administradores de áreas protegidas en una situación específica formulen y respondan las cuatro preguntas como parte del diseño y la posterior implementación de estrategias para el compromiso y la participación (Figura 14.2).

1. ¿Quién tiene un interés en la gestión de las áreas protegidas en esta situación particular y, por lo tanto, con cuáles individuos y grupos se debería participar?
2. ¿Por qué están interesados estos grupos y cuáles son sus valores? O en esta situación particular, ¿cuál es el propósito de involucrar a estas partes en la gestión y manejo del área protegida?
3. En esta situación particular, ¿cuáles son las formas apropiadas de participación y compromiso para estos grupos y propósitos respecto a la gestión y manejo del área protegida?
4. ¿Cuándo se requiere la participación, o cuándo es el mejor momento, y en qué intervalos?

La consideración de cada uno de los principios anteriores, y los marcos y listas de verificación que se presentan en las siguientes cuatro secciones, aumentarán la probabilidad de seleccionar un enfoque adecuado en una situación específica.

Es importante reconocer que las estrategias de participación suelen implicar compromisos en términos de tiempo disponible, personal y otros recursos, el número de partes interesadas que pueden incluirse en las discusiones y el grado en que pueden abordarse todos los valores y expectativas. Los administradores de áreas protegidas y los otros grupos harán concesiones mutuas, y el principio de transparencia ordena que al menos estas limitaciones se hagan evidentes de tal manera que todos los involucrados tengan una comprensión compartida del proceso en el que participan.

## ¿Con quién involucrarse?

“Compromiso” y “participación” son términos de moda en la política moderna, las políticas públicas y la gestión. Estas palabras orientan a los encargados de formular políticas y al personal de las organizaciones a interactuar con el “público”, las “comunidades” y las “partes interesadas”. Con frecuencia, los moti-



Un ejemplo exitoso de participación. Celebración cerca de Bega en 2006 de la “devolución” del Parque Nacional Biamanga por parte del exministro de Asuntos Aborígenes del Gobierno de Nueva Gales del Sur, Milton Orkopoulos, y el ministro de Medio Ambiente, Bob Debus (miembro de la Orden de Australia) [extremo derecho], a los ancianos que representan a la Nación Yuin para una futura administración conjunta con el Servicio Nacional de Parques y Vida Silvestre de Nueva Gales del Sur, Australia

Fuente: Ian Pulsford

vos para tal participación son claros (véase en la información anterior, y la sección más adelante “¿Por qué?: los propósitos de la participación”), pero es posible que no sea tan evidente quién exactamente va a participar –quién constituye el público o la comunidad y quién tiene una participación o un interés–. Tal como se indicó, los distintos grupos y personas tendrán razones claramente diferentes para participar en la gestión de las áreas protegidas, ya sea que la administración del parque los invite a hacerlo o que deseen o exijan hacerlo. No existe una “comunidad” única u homogénea, ya que las personas forman comunidades en torno a muchos y variados intereses comunes. La Tabla 14.1 define las principales comunidades relevantes para la participación pública y el compromiso de la comunidad, e indica la relevancia de estas para la gestión y manejo de las áreas protegidas. Algunas de estas tienen una relevancia obvia, como las comunidades locales (espaciales) o recreativas, y algunas son menos obvias, como las culturales o económicas, aunque estas últimas estructuran las relaciones sociales y bajo algunas circunstancias pueden ser relevantes o incluso cruciales.



**Tabla 14.1 Comunidades y partes interesadas en la gestión del medio ambiente y de los recursos naturales, con ejemplos relevantes para el manejo de las áreas protegidas**

Tipo de comunidad	Bases de interés común
Espacial (basada en el lugar)	Determinada por la afinidad o la participación en la condición de un sistema natural o humano definido espacialmente (localidad, distrito, región, jurisdicción). Las comunidades locales tendrán un interés en las áreas protegidas cercanas en términos de oportunidades recreativas, entretenimientos escénicas, empleo, perspectivas comerciales como el turismo, manejo de incendios, salud de la captación de agua, etc.
Comunidades asentadas dentro de las áreas protegidas	Una categoría particular de comunidades espaciales o asentadas (información anterior) que viven cerca o dentro de un área protegida, y por razones culturales o de subsistencia dependen directamente de los recursos dentro de tales áreas. Los grupos indígenas son especialmente importantes en relación con algunas áreas protegidas.
Política/electoral	También definida geográficamente, pero como ciudadanos de la jurisdicción en la que se ubica y gestiona una función pública particular y, por lo tanto, pueden tratar de influir en la gestión mediante la votación o mediante el contacto con representantes elegidos; por ejemplo, un estado/provincia donde el gobierno de esa jurisdicción es responsable de las áreas protegidas, o un área del gobierno local donde las áreas protegidas se administran a nivel municipal.
Familiar	Miembros de una familia localizada o extendida, o una red de parentesco. Una variable estructural primaria de todas las sociedades, y aunque puede ser una consideración secundaria, podría ser relevante para los administradores de áreas protegidas al relacionarse con las comunidades.
Cultural	Comunidades, quizás definidas espacialmente, pero a menudo no, unidas por la cultura, la etnicidad, las creencias religiosas, la ideología social, etc. De manera similar al tipo de comunidad familiar, puede ser una variable secundaria pero que influye en la gestión de las áreas protegidas al definir oportunidades para las estrategias de información comunitaria a través de redes sociales, o por ejemplo, diferentes actitudes de la comunidad respecto a asuntos como el uso de la vida silvestre.
Profesional/económica	Grupos de personas reconocibles, a menudo dispersos espacialmente, vinculados por la profesión o el empleo dentro de una carrera o tipo de negocio en particular. Intereses individuales o miembros de una agrupación más amplia –por ejemplo, operadores de ecoturismo, guías de caza, cadenas de alojamiento, fotógrafos profesionales de la naturaleza, etc.– interesados en la viabilidad o el acceso a las áreas protegidas.
Definida por incidentes y eventos	A menudo organizacional o profesional, pero el interés se define por eventos específicos donde sea que ocurran, como militares en tiempos de conflicto que afectan áreas protegidas, servicios de emergencia y rescate durante desastres o accidentes, y servicios de salud durante brotes de enfermedades.
Conocimiento/epistémica	Comunidades definidas por un sistema de conocimiento; por ejemplo, una disciplina académica o un grupo de interés especial, como la biología de la conservación, los estudios de turismo o una sociedad de patrimonio geológico.
En relación con asuntos	Grupos con una identidad y un propósito gracias a su interés o su compromiso con una cuestión importante, como los servicios sociales, el acceso para discapacitados a los edificios, los problemas específicos de salud, etc. Por ejemplo, sociedades de conservación de la vida silvestre, ONG ambientales, organizaciones internacionales para la conservación, grupos de defensa de los derechos de los animales.
Recreación organizada	Grupos vinculados mediante la participación o promoción de actividades recreativas (grupos deportivos, clubes de servicio, etc.); grupos de caza, clubes de excursionismo, montañistas, etc.
Industria del turismo y turistas	Tanto proveedores como consumidores de visitas organizadas/promocionadas y servicios al usuario. Si bien son una combinación de las categorías económica y recreativa anteriores, son lo suficientemente importantes como para garantizar su reconocimiento por separado en el contexto de las áreas protegidas.
Personas o comunidades ilegítimas o ilegales	Individuos o redes de individuos involucrados en actividades ilegales o inaceptables en el contexto relevante; por ejemplo, cazadores furtivos de vida silvestre, cazadores ilegales, productores de drogas, colonos informales (ocupantes ilegales), usuarios recreativos que desafían las regulaciones.

Fuente: adaptado y ampliado de Dovers y Hussey, 2013

Estas son categorías amplias y contienen mucha variación, como al interior de las comunidades ilegales, recreativas o epistémicas. Por consiguiente, las personas y las organizaciones específicas, al igual que los problemas y las preocupaciones, variarán enormemente entre los diferentes lugares y situaciones. Es importante destacar que una persona puede pertenecer o relacionarse con más de una comunidad, como en el caso de un miembro de la comunidad local que es un usuario recreativo de un parque nacional y también es miembro de, por ejemplo, una asociación de observación de aves o una alianza empresarial. Las áreas protegidas tienen múltiples valores y afectan otros más fuera de sus fronteras, y estos hacen eco con las creencias arraigadas en la sociedad. Los valores son fundamentales para las personas y deben tomarse en serio. Las comunidades o las redes de personas se forman en torno a valores e inquietudes comunes y trabajan para buscar o proteger estos valores, ya sean recreativos, comerciales, criminales, culturales o ambientales. La categorización anterior es un instrumento para fomentar la consideración de múltiples valores, y por lo tanto, múltiples comunidades.

Tratar con segmentos muy diferentes de la “comunidad” o del “público” requerirá una cuidadosa elección del estilo y los medios de comunicación. Algunas partes interesadas y socios esperarán una comunicación formal, mientras que otros tal vez solo se sientan cómodos con el contacto informal y la discusión. La comunicación, así como el formato de las reuniones, siempre debe adaptarse a las expectativas de los demás, incluidos los ajustes a las normas y estándares culturales. Por ejemplo, los procedimientos de reunión formales que involucran la asignación de una silla, el establecimiento de la agenda y el uso de la palabra pueden ser inapropiados en algunos entornos sociales y culturales. La asesoría de los representantes locales es muy útil para conocer los estilos apropiados de participación y comunicación.

Los diferentes grupos dentro de una sociedad o comunidad tienen diferentes niveles de poder y recursos, y diferentes niveles de acceso a la información, y por lo tanto, un acceso desigual a las oportunidades de participación. Además, ciertos grupos con intereses particulares pueden dominar las discusiones públicas o los procesos de participación a expensas de otros grupos. El conocimiento de una comunidad local y del contexto político de la gestión de áreas protegidas puede servir como base de estrategias que les garanticen a todos los grupos relevantes la oportunidad de ser escuchados.

A menudo, es posible que una “comunidad” particular no tenga una relevancia obvia para la gestión y manejo del área protegida, pero puede ser valiosa como una vía de comunicación con otros. Las instituciones in-

formales (a diferencia de las formales) son importantes en la gestión de recursos naturales, particularmente en áreas rurales y regionales, ya que representan vínculos sociales, normas de comportamiento y conocimiento local (véase, por ejemplo, Connor y Dovers, 2004). Las instituciones y redes informales ofrecen medios de comunicación y participación. El conocimiento de los trabajadores locales de la reserva sobre una comunidad local puede brindar información a los administradores sobre las instituciones informales y las redes sociales que puedan ser difíciles de identificar desde el “exterior”; no obstante, si bien un trabajador local puede comprender mejor las condiciones y a las personas locales, quizás no tenga margen para tratar con las personas con las que interactúa —es posible que deba cumplir con las políticas y prácticas de la agencia establecidas por sus superiores—.

Tenga en cuenta que la descripción general de estas “comunidades” puede aplicarse a una gran variedad de sectores y asuntos, como la salud, la equidad o el empleo, así como a la gestión y manejo de áreas protegidas. Vale la pena enfatizar lo anterior, ya que nos recuerda que el compromiso y la participación son preocupaciones importantes en otros campos. Surgen dos consideraciones: primero, que en otros campos pueden encontrarse ideas y métodos de participación y, segundo, que siempre habrá otras demandas sobre el tiempo y la atención de los ciudadanos, de los grupos comunitarios y de las organizaciones del sector público y privado. A este respecto, y al recordar el principio general de respetar los límites del voluntariado y la capacidad de la comunidad, en la gestión de los recursos naturales surgió el problema del “agotamiento” (Byron y Curtis, 2001).

Con frecuencia, la identificación de “comunidades” o de las partes interesadas es una cuestión de familiaridad local o profesional por parte de los administradores, y algunas veces estará definida en un plan de gestión o en un proceso regulatorio, o es una tarea de la que se encargan los responsables superiores de la toma de decisiones. No obstante, pueden utilizarse métodos más formales y detallados para la identificación de las partes interesadas cuando los administradores no estén familiarizados con las comunidades afectadas o cuando la importancia del asunto a decidir justifique un mayor esfuerzo. El análisis de las partes interesadas y el análisis de las redes sociales son los principales métodos empleados y se han utilizado en contextos de áreas protegidas (véase, por ejemplo, Eadens *et al.*, 2009; Prell *et al.*, 2009). Para identificar a los interesados en la gestión y manejo de las áreas protegidas o las actitudes hacia la conservación de la

naturaleza y la gestión del parque pueden utilizarse encuestas de visitantes y de la comunidad, al igual que encuestas de la opinión pública.

Una última consideración se relaciona con la pertenencia a diferentes comunidades, no solo de los funcionarios y los administradores de áreas protegidas, sino también del personal local de otras agencias gubernamentales estrechamente asociadas con la administración de áreas protegidas. De acuerdo con la Tabla 14.1, estas personas pertenecen a las comunidades profesionales y de conocimiento al ser empleados de las áreas protegidas o al ser empleados de una agencia forestal o una similar. No obstante, el personal también hará parte de comunidades familiares o locales al ser residentes de asentamientos cercanos y al estar estrechamente conectados con familiares, vecinos o miembros de grupos sociales con valores muy diferentes. En muchas áreas remotas o regionales, dicho personal puede estar dentro del pequeño subconjunto de la comunidad con calificaciones profesionales o de enseñanza superior, y a menudo son los únicos con calificaciones formales en áreas específicas, como la ecología o la gestión del suelo. Aquí surgen dos problemas importantes. En primer lugar, cuando el personal de manejo representa, o se espera que represente, intereses que puedan entrar en conflicto con los de la administración, la identificación de cualquier conflicto de intereses debe hacer parte del diseño de un ejercicio de participación. En segundo lugar, es posible que las estrategias de participación deban diseñarse de una manera solidaria para evitar que el personal quede en situaciones difíciles o peligrosas dentro de sus propias comunidades al tener que defender posiciones consideradas contrarias a los intereses de esa comunidad.

El mensaje principal de esta sección es que las áreas protegidas tienen muchos valores, y por consiguiente son de interés para muchas personas, comunidades y organizaciones que estén en ubicaciones cercanas o alejadas. Los administradores de áreas protegidas deben reconocer estos múltiples intereses y ser minuciosos al identificar e involucrar a todos los que tengan una participación en el área o áreas protegidas en cuestión, cualquiera sea su interés. Esta sección brindó una orientación general para responder a la importante pregunta: ¿quién tiene un interés en la gestión de áreas protegidas en esta situación particular?

## ¿Por qué?: los propósitos de la participación

En la sección anterior vimos una amplia gama de individuos y grupos con intereses en las áreas protegidas. En consecuencia, sus intereses y valores –por qué están interesados– también variarán. Las estrategias de participación deben permitir que una consulta o un proceso similar ayuden a identificar y abordar estos diferentes valores. Es posible que un gobierno o un organismo de administración de áreas protegidas decida que no se atenderán algunos intereses (el quién y el por qué), y determine la cantidad de poder compartido o la toma de decisiones que otros disfrutarán –es decir, el punto en la escalera de Arnstein (véase en la información anterior)–. Aunque dichas decisiones pueden ser racionales y defendibles, deben basarse en una consideración transparente de los múltiples propósitos posibles, de modo que la exclusión de algunos propósitos se dé por un motivo y no simplemente porque se pasaron por alto o se olvidaron. La Tabla 14.2 describe algunas categorías amplias de los propósitos junto con ejemplos de las áreas protegidas.

La identificación de los propósitos, junto con la identificación de las partes interesadas, será la base para el diseño de un ejercicio de participación. Es importante que todos los involucrados tengan una comprensión similar de cuál es el propósito de un ejercicio de participación, y lo que es igualmente importante, de cuál no es el propósito. Si una consulta en torno a la gestión de áreas protegidas no puede considerar cambios a ciertas normas del manejo, esto debe quedar claro. Para evitar malentendidos o expectativas poco realistas, si un cambio en una política más amplia relacionada con el acceso está fuera del ámbito de una revisión del plan de manejo, esto debe entenderse claramente.

El mensaje central de esta sección es que la participación con las comunidades y otras organizaciones no tiene un único propósito, sino que se lleva a cabo para permitir la realización de distintas metas en manos de diferentes individuos y grupos. Los administradores de áreas protegidas deben tener claro cuáles son los objetivos a lograr por medio de la participación –es decir, sus propias motivaciones, pero también las de los socios– de modo que sea más probable alcanzar tales objetivos. Esta sección brindó una orientación general para responder a la importante pregunta: ¿cuál es el propósito de involucrar a otras partes en la gestión y manejo de áreas las protegidas en esta situación particular?



**Tabla 14.2 Los propósitos de la participación, con ejemplos relevantes para la gestión y el manejo de las áreas protegidas**

Propósito	Explicación	Ejemplos a partir del manejo de las áreas protegidas
Debate social	Permitir el debate sobre objetivos y valores sociales más amplios	Debates públicos y debates políticos sobre conservación de la naturaleza, acceso, conflictos sobre el uso de la tierra, desarrollo turístico, conflicto entre grupos de usuarios, desarrollos importantes
Formulación de políticas	Definir problemas políticos, formular políticas o desarrollar principios políticos	Aportes a procesos políticos sobre la declaración, gestión y uso de las áreas protegidas, a través de consultas, aportes o enlaces interdepartamentales, medios de comunicación, encuestas de opinión pública, etc
Responsabilidad legal o administrativa	Para exonerar responsabilidades profesionales o regulatorias, incluida la aplicación de la ley	Otras agencias de gestión de tierras y demás que participen en interacciones de política y gestión con los administradores y las agencias de áreas protegidas
Respuesta a eventos o amenazas	Para responder a un evento específico como un miembro profesional o de la comunidad	Por diversas razones, incluida la seguridad de la comunidad (por ejemplo, incendios, inundaciones, conflictos sociales, guerras), razones éticas o culturales (por ejemplo, amenazas a sitios culturales, bienestar animal) o motivos económicos o de subsistencia (por ejemplo, la recolección ilegal de recursos alimentarios localmente importantes)
Información y habilidades	Aprovechar la información o una experiencia particular	Juntas consultoras o asesoría científica individual, grupos de referencia de la comunidad.
Implementación de políticas y cumplimiento de programas	Implementar o ayudar a la implementación de la política	Distribución de información relacionada con áreas protegidas, con un apoyo en la aplicación o el monitoreo regulatorio
Gestión	Participar en trabajos de gestión o en el terreno	Juntas o comités asesores de áreas protegidas, grupos de amigos o de cuidado de parques, guardaparques voluntarios, programas para el control de malezas que utilizan voluntarios
Investigación	Para usar las áreas protegidas como sitios de investigación	Ecología de la vida silvestre, ciencia de incendios, investigación del turismo, etc., a menudo vinculados al monitoreo
Monitoreo ambiental	Monitorear las condiciones ambientales	Monitoreo de la calidad del agua, recuentos de aves, estudios de malezas, etc., realizado por voluntarios y grupos comunitarios
Mantenimiento de los medios de subsistencia o ganancia comercial	Subsistencia, ingresos, mantenimiento de bienes y valores culturales	Operadores comerciales dentro o cerca de las áreas protegidas, usuarios de recursos naturales, comunidades locales e indígenas

Fuente: adaptado de Dovers y Hussey, 2013

## ¿Cómo?: formas de compromiso y participación

Existe una amplia gama de marcos y métodos de participación y compromiso que dan lugar a una “caja de herramientas”, con la que pueden construirse estrategias (véanse, por ejemplo, Hall y McArthur, 1998; Beierle y Cayford, 2002; Creighton, 2005; Evans-Cowley y Hollander, 2010; O’Faircheallaigh, 2010). El alcance de “quién y por qué” de la información anterior puede orientar la elec-

ción del enfoque, en lugar de seleccionar los medios antes que los fines —es decir, elegir el método antes de considerar suficientemente la intención y el contexto—.

En el Cuadro 14.2 se presenta una categorización de las formas de participación relevantes para la gestión y manejo de áreas protegidas (para otra versión, véase Hall y McArthur, 1998, p. 75). Dentro de cada una de estas formas, los administradores tendrán a su disposición métodos y procesos más específicos.

## Cuadro 14.2 Formas de participación en la gestión ambiental y de los recursos naturales, con comentarios sobre la relevancia para las áreas protegidas

Nota: cualquier persona o grupo puede involucrarse en más de una forma de participación, al mismo tiempo o durante un período.

- **Como votantes** en diferentes niveles del Gobierno (nacional, estatal/provincial, local) dentro de sistemas democráticos y **como individuos** a través de cartas a los representantes políticos o periódicos, con propuestas a las consultas del Gobierno (ahora suelen ser en línea), o al expresar las opiniones en los programas radiales de discusión, entre otros. Los administradores de áreas protegidas se involucrarán poco con esta forma de participación del público, aunque es posible que se requiera que algunos funcionarios de alto nivel brinden asesoría o respondan públicamente en nombre de sus gobiernos si se presentan una politización de las áreas protegidas o de la política de conservación. No obstante, como el rostro visible de las áreas protegidas, el personal en el terreno influirá en la manera en que el público percibe a las áreas protegidas y su valor.
- Como miembros de **grupos de interés y presión**, o como ONG ambientales, grupos de agricultores, partidos políticos o asociaciones de consumidores. Los administradores de áreas protegidas, tanto a nivel operativo como a nivel superior, suelen tener relaciones cercanas y constantes con dichos grupos, a escala de un área protegida individual o en toda la agencia o jurisdicción. Los intereses y objetivos de tales grupos pueden estar en línea o en clara oposición a los de la gestión de las áreas protegidas.
- **Como titulares de derechos** especificados en la ley, en los planes de manejo o en los contratos que definen el uso y la asignación de recursos. Pueblos locales que residen dentro de las áreas protegidas o que dependen de estas y tiene derechos sobre los recursos dentro de las mismas (en particular los pueblos indígenas), o entidades comerciales con derechos de acceso garantizados por medio de un acuerdo formal.
- **Como consumidores**, a través de la adaptación del consumo y las opciones de compra para apoyar o evitar determinados bienes, servicios o asuntos. A medida que algunos sistemas de reservas adoptan un mayor costo total para el usuario (por ejemplo, tarifas de ingreso) o incorporan operaciones comerciales, los visitantes y usuarios se convierten tanto en consumidores (pagan por la experiencia deseada) como en ciudadanos (disfrutan de la oportunidad recreativa suministrada por el Estado). Es posible que este cambio modifique las expectativas del visitante y su relación con los administradores y trabajadores de las áreas protegidas. Por ejemplo, es probable que las expectativas de los usuarios de instalaciones gratuitas sean más bajas o más indulgentes que las expectativas de los usuarios que pagan por el uso de las instalaciones.
- **Como empleados y trabajadores** en muchas industrias, comercios y profesiones que implementan nuevas prácticas medioambientales y se relacionan con otras empresas o agencias públicas. Los empleados de empresas o agencias que prestan servicios a las áreas protegidas o a las autoridades de parques (contratistas que fabrican cercas, operadores turísticos, personal de aseo en los hostales, empresas de mantenimiento de vehículos, etc.) suelen tener una relación cercana y constante con las agencias de áreas protegidas y su personal, y no solo tendrán que cumplir con las reglamentaciones y las expectativas, sino también transmitirán a los demás las percepciones sobre el valor de las áreas protegidas o la calidad de la gestión.
- **Como receptores de información**, incluida la información científica sobre cambios ambientales o mensajes sobre opciones, cambios o la implementación de políticas. Los visitantes de las áreas protegidas suelen ser abordados con mensajes específicos y generales sobre la protección ambiental, la conservación de la biodiversidad, el patrimonio y otros asuntos.
- **Como proveedores pasivos de información** que actúan como fuentes para investigadores, analistas de políticas o empresas de encuestas de opinión que brindarán información para las decisiones políticas y el diseño de políticas, o **como participantes activos en proyectos de investigación y monitoreo** sobre la gestión ambiental y de recursos que brindarán información para las políticas. Los visitantes y los usuarios de áreas protegidas suelen ser encuestados o monitoreados (pasivamente), o pueden participar más activamente en la recolección e incluso en el análisis de los datos. Esto cubre el monitoreo de las condiciones ambientales (conteos de aves, estudios de malezas) y el éxito de las intervenciones de manejo. Los usuarios también pueden involucrarse más intensamente en la investigación a través de la participación en procesos deliberativos tales como “*charrettes*” (reunión de expertos convocados a fin de resolver un problema) participativos utilizados en la planeación, jurados ciudadanos o conferencias de consenso, cuyos resultados pueden influir en la gestión.
- **A través de los derechos legales** generales en la planeación ambiental y de los recursos naturales, incluidas las leyes de libertad de

información, los derechos a objetar o expresar una opinión sobre las propuestas de desarrollo, la postura legal en los tribunales o mediante procesos de evaluación del impacto ambiental o social. La declaración de reservas, las propuestas para un cambio de la gestión o los desarrollos físicos en o adyacentes a las áreas protegidas pueden implicar aprobaciones y procesos de consulta pública bajo los regímenes regulatorios de la jurisdicción.

- **A través de procesos de mediación o resolución de conflictos** que se ejecutan para permitir el debate y la resolución de problemas específicos. Los gobiernos suelen utilizar procesos de negociación para resolver diferencias sobre asuntos específicos, y dichos procesos pueden usarse en relación con las áreas protegidas y su declaración o manejo, lo que lleva a los administradores a participar de cerca con una variedad de grupos comunitarios y de partes interesadas.
- **A través de aportes a las propuestas políticas** o procesos de aprobación del desarrollo tales como los libros verdes o blancos del Gobierno, los paneles o tribunales de planeación, las comisiones de investigación, las consultas parlamentarias, los foros de discusión de políticas o grupos de tareas, etc. Los asuntos relacionados con las áreas protegidas pueden ser el tema de tales procesos o parte de la agenda de los mismos (por ejemplo, en torno a la biodiversidad o el turismo en general), lo cual requiere que los administradores no solo participen en los procesos normativos y políticos, sino también que suministren información o se presenten en este tipo de foros.
- **A través de aportes a los planes de manejo**, contruidos dentro de procesos de políticas más amplios. En muchas jurisdicciones, esta es una gran oportunidad para que las partes interesadas participen en la gestión de las áreas protegidas, cuando los planes de manejo se crean o se revisan periódicamente.
- **A través de la representación en comités o juntas asesoras**, entre otros, los que se encargan de asesorar al Gobierno sobre la política o la gestión de un área particular (por ejemplo, conservación de la biodiversidad, manejo forestal) o en un sentido más amplio (por ejemplo, un consejo nacional sobre el desarrollo sostenible).
- **A través de la inclusión en los comités o juntas reglamentarias de administración** con un mandato legal y administrativo y una función de gestión real (a diferencia de las funciones puramente de asesoría). Muchas áreas protegidas y sistemas de reservas dentro de las jurisdicciones tienen juntas asesoras o comités representativos

de la comunidad y organismos similares, los cuales brindan información, ofrecen opiniones o colaboran con la gestión. Estos varían considerablemente respecto al grado de participación y la influencia real sobre la gestión.

- **A través de la participación en grupos y programas de monitoreo** de base comunitaria, ya sean dirigidos por la comunidad o patrocinados por el Gobierno o una combinación de los dos, con un enfoque en un problema y una localidad específicos como las malezas o la calidad del agua, y **como miembros de grupos de gestión de base comunitaria** que participan en la gestión de los recursos y el medio ambiente, con un enfoque en un problema específico en una localidad particular. Hay una gran variedad de grupos voluntarios y comunitarios que participan activamente en la gestión y manejo de las áreas protegidas, como los grupos para el cuidado de los parques, los clubes ornitológicos, las asociaciones de caza, etc., que suelen trabajar en una estrecha colaboración con las agencias y los administradores, y proporcionan datos, actividades físicas u otros servicios que complementan el trabajo de las agencias.
- **Acuerdos de gestión de base comunitaria o cooperativa** (cogestión), en los cuales se definen y se transfieren las responsabilidades de gestión reales y existe un alto grado de autonomía local. Estos acuerdos pueden limitarse a la gestión dentro de un plan de manejo conjunto, o extenderse a un establecimiento de metas y a una gobernanza más amplia del área protegida. En algunos lugares, las áreas protegidas de múltiples usos, tanto terrestres como marinas, al igual que las zonas de manejo para la conservación pesquera y las zonas de amortiguación, operan en un modelo de gobernanza colaborativa en el que las comunidades locales o los usuarios de los recursos son parte de los acuerdos formales de manejo. Muchos sistemas de áreas protegidas involucran a los miembros de la comunidad local como guardaparques voluntarios, con al menos un estatus semi-formal dentro de la agencia y el régimen de gestión o manejo.

Fuente: adaptado de Dovers y Hussey, 2013



El público tiene múltiples formas de compromiso y participación. Dentro de cada una de las formas existen opciones de herramientas y métodos precisos. Por ejemplo, para buscar el aporte del público a las propuestas de políticas o gestión pueden hacerse publicaciones y propuestas en línea, encuestas por correo a los destinatarios identificados, reuniones con la comunidad local, enlaces con las entidades pertinentes, o una combinación de estos métodos. De manera similar, hay grados de formalidad de los posibles arreglos para los guardaparques voluntarios o para las actividades de los grupos “de cuidado” o “de amigos”. Las capacidades de la organización administradora y su personal, los recursos disponibles, las tecnologías de comunicación disponibles para la comunidad local y los marcos regulatorios y normativos que rigen el manejo de áreas protegidas influirán en qué métodos específicos son más apropiados.

Una consideración importante al elegir una forma de participación es la idoneidad de los diferentes medios para la comunicación entre los administradores de las áreas protegidas y los demás (Capítulo 15). La capacidad de las comunidades y otras organizaciones es un factor determinante respecto a los mejores medios de comunicación: así por ejemplo Internet el correo electrónico, los niveles de alfabetización en ciertos grupos comunitarios, el uso de elementos visuales como mapas o programas interactivos y la disponibilidad de medios. La gama de opciones disponibles se ha ampliado gracias a la rápida evolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones, incluidas las redes sociales, junto con las formas más tradicionales de

comunicación. Sin embargo, es poco probable que todos los miembros de una comunidad local tengan el mismo acceso a diferentes mecanismos de comunicación, y debe tenerse cuidado para garantizar que algunas personas no queden excluidas inadvertidamente de las oportunidades de participación.

El mensaje central de esta sección es que existe una gama de estrategias y métodos participativos, así como medios de comunicación, para satisfacer diferentes propósitos, así como a diferentes personas. Al igual que alguien que usa una caja de herramientas, los administradores de áreas protegidas deben considerar quién y por qué, y luego seleccionar la forma de participación –el “cómo”– adecuada a su situación. Esta sección brindó una orientación general para responder a la importante pregunta: ¿cuál es la forma apropiada de compromiso y participación en la gestión y manejo de las áreas protegidas en esta situación particular?

## ¿Cuándo debería ocurrir la participación?

El momento adecuado para un ejercicio de participación variará de acuerdo con el contexto, en función de la necesidad de participación y los grupos comprometidos. La Tabla 14.3 presenta una tipología tripartita simple sobre la frecuencia con la que puede necesitarse una participación que brinde una mejor información para la

**Tabla 14.3 El momento de la participación, con ejemplos genéricos a partir de la gestión y manejo de las áreas protegidas**

Momento y regularidad	Justificación	Ejemplos
Único o <i>ad hoc</i>	Para fines específicos que surjan a intervalos irregulares o impredecibles (nota: el proceso para manejar estas circunstancias puede estar guiado por planes de manejo u otros documentos regulatorios o políticos)	Consulta sobre turismo y otros. Propuestas de desarrollo dentro o cerca del área protegida  Brotos inesperados y programas de control para especies plaga
Regular pero ocasional	Un problema que no está constantemente en la agenda, pero surge con cierta regularidad predecible	Reducción estacional de combustibles para protección contra incendios  Revisión de los planes de manejo a intervalos establecidos
En curso	Cuestiones que están constantemente en la agenda y por lo tanto deben atenderse con disposiciones de participación continua	Encuestas de experiencia del visitante u oportunidades para hacer comentarios Reuniones de los comités asesores o de gestión con partes externas  Planeación con o retroalimentación para los grupos de cuidado o de amigos del parque, o para los voluntarios de monitoreo

organización y la planeación de una estrategia general de participación. Aunque algunas veces surgen problemas acuciantes, como regla general se aplica un principio clave: temprano mejor que tarde. Una comunicación demasiado tardía o efectiva alienará a los socios, y una advertencia insuficiente será frustrante o parecerá simbólica (véase el Capítulo 15).

La importancia de revisar la participación contra la frecuencia y el momento adecuado radica en que el mantenimiento y la preparación de cosas como las estrategias de información y comunicación, así como las listas de contactos y los recursos de personal, se regularizarán en los programas de trabajo y, por lo tanto, no se olvidarán ni se atenderán de manera apresurada. No solo los administradores de áreas protegidas pueden estar bien preparados para una participación efectiva, también es posible que otros individuos y grupos tengan la debida notificación y preparación.

El mensaje principal de esta sección es que la participación con las comunidades y otras organizaciones varía en el tiempo, en los requerimientos para la preparación y en la regularidad del contacto y la comunicación. El tiempo variará según los propósitos y las formas de participación. Esta sección brindó una orientación general para responder a la

importante pregunta: ¿cuándo debe ocurrir una estrategia o proceso de participación, a qué intervalos y cómo puede prepararse la gestión y manejo del área protegida?

## Conclusión

La gestión y manejo de áreas protegidas implica negociación, consultas, alianzas y, a veces, conflictos con vecinos, clientes, usuarios y colaboradores. Estas relaciones integran a las áreas protegidas dentro de complejos paisajes sociales, económicos e institucionales –lejos de la idea de que las áreas se gestionan de una manera aislada, como “islas” en el paisaje–. Esto representa para los administradores tanto el desafío de encontrar la mejor manera de interactuar con diversos grupos e individuos como la oportunidad de mejorar los resultados que ofrecen estas relaciones. El compromiso y la colaboración se han convertido –y lo serán cada vez más– en competencias básicas de los administradores de áreas protegidas, las cuales requieren tiempo, recursos y habilidades. Además, el éxito de la gestión adaptativa es más probable se puede aprovechar el conocimiento y las habilidades de las comunidades, así como el apoyo de estas a las iniciativas de manejo.

## Estudio de caso 14.1 Participación con los pueblos indígenas

Los pueblos indígenas son los guardianes originales del medio ambiente y en el siglo XXI siguen siendo los custodios de algunas de las áreas más biodiversas del mundo. Algunas de estas áreas son propiedad de y están manejadas por pueblos indígenas, en otras, la gestión reconoce los derechos de uso y participación y existen algunas más en las que estos derechos y usos siguen sin ser reconocidos. El reconocimiento formal de la importancia de las áreas protegidas para los pueblos indígenas es reciente. Desde 1945, las Naciones Unidas y otras organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se esfuerzan por corregir el legado histórico de despojo e injusticia experimentado por las comunidades indígenas, incluido el desplazamiento de las tierras declaradas como áreas protegidas. Por consiguiente, la consulta con las comunidades indígenas contemporáneas nunca se referirá únicamente a la conservación, sino que siempre incluirá cuestiones relacionadas con los derechos, la justicia social y la reconciliación.

### ¿Quiénes son pueblos indígenas?

Las Naciones Unidas y otras agencias internacionales optan por no tener una definición formal y, en cambio, confían en un proceso de autoidentificación y una definición de trabajo:

Las comunidades, pueblos y naciones indígenas son aquellos que, además de tener una continuidad

histórica con las sociedades pre-invasión y precoloniales que se desarrollaban en sus territorios, se consideran a sí mismos distintos de otros sectores de las sociedades que actualmente prevalecen en partes o la totalidad de esos territorios. En la actualidad, los indígenas forman sectores no dominantes de la sociedad y están decididos a preservar, desarrollar y transmitir a las generaciones futuras sus territorios ancestrales y su identidad étnica como la base de su existencia continuada como pueblos, de acuerdo con sus propios patrones culturales, instituciones sociales y sistema legal. (United Nations, 2004, p. 2)

Esta definición no incluye a los pueblos indígenas que conforman la población mayoritaria de una nación o tienen el poder del Gobierno –por ejemplo, en la mayoría de los países insulares del Pacífico–.

Según esta definición, los pueblos indígenas representan aproximadamente el 5% de la población humana de la Tierra en unos noventa países (United Nations, 2009). La variación geopolítica es considerable, desde los maoríes neozelandeses ampliamente integrados que constituyen el 15% de la población nacional, hasta las diminutas poblaciones marginadas de los Ainu en Japón y los Dayak de Borneo, al igual que los habitantes ampliamente dispersos de los bosques lluviosos de África Central y los pastores de renos Sami del norte de Asia y Europa escandinava. Los pueblos indígenas representan el 15%

de los pobres del mundo y muchos sobreviven de la tierra como agricultores de subsistencia, pastores o cazadores-recolectores.

Debido a su posición como guardianes originales, sus continuas conexiones espirituales con la naturaleza y su posición frecuentemente marginada en la sociedad, la relación de los pueblos indígenas con las áreas protegidas (y sus administradores) es única. Una consulta significativa



**Un grupo de mujeres Wunambal Gaambera discute los objetivos para su plan de territorio saludable con Heather Moorcroft de Bush Heritage Australia**

Fuente: H. Moorcroft

con los pueblos indígenas exige atención especial por parte de los administradores de las áreas protegidas, sobre todo porque los indígenas no se ven a sí mismos como otra “parte interesada” que debe consultarse –como lo demuestra una cita de un indígena australiano–:

No obstante, en la realidad no es adecuado utilizar este término cuando se habla de comunidades aborígenes. Tenemos una asociación muy larga con la tierra, con profundas conexiones espirituales. Esto significa que nos vemos como dueños de la tierra de una manera muy real y única. Simplemente el término “parte interesada” no logra representar de manera adecuada estos lazos que tenemos con la tierra. (ANUTECH Development International, 1998, p. 8)

Desde la década de 1980, una serie de convenciones, políticas y leyes nacionales e internacionales anunciaron un “nuevo paradigma” en el discurso de conservación de la naturaleza que reconocía la necesidad de armonizar los objetivos de conservación con las necesidades sociales y económicas, con declaraciones explícitas en torno a mejorar la manera en que los pueblos indígenas participaban con las agencias de áreas protegidas (Alcorn, 2010). En 2008, las Naciones Unidas declararon formalmente los derechos de los pueblos indígenas, desarrollaron objetivos que enfatizaban su participación e incluyeron algunos puntos de referencia cualitativos (Larson, 2006). El Congreso Mundial de Parques (CMP) de 2003 tuvo un alto nivel de representación de los pueblos indígenas, quienes fueron muy activos durante todo el evento al hacer que sus voces fueran escuchadas como “titulares de derechos” (DeRose, 2004). El CMP ha sido fundamental para que la participación de los indígenas avance en la gestión y manejo de áreas protegidas.

## **La participación indígena en la gestión y manejo de áreas protegidas**

Todas las categorías de áreas protegidas invitan a cierto grado de participación de los pueblos indígenas dentro del entorno más amplio de su compromiso con la sociedad civil. Sin embargo, existen grandes variaciones en el nivel de dicha participación y en la satisfacción de los pueblos indígenas con los resultados. En las áreas protegidas donde estos son los propietarios formales, ellos son los administradores, no simples participantes. Las “normas de involucramiento” desarrolladas en el ámbito internacional fomentan un proceso que va más allá de la consulta –con la intención de hacer algo más que informar a los pueblos indígenas sobre las acciones propuestas en el área protegida o buscar opiniones sobre el proyecto del plan de manejo–. Las Categorías V y VI de áreas protegidas ofrecen las mejores oportunidades para acuerdos de colaboración con las comunidades indígenas y locales, lo cual fomenta alianzas equitativas y la búsqueda de objetivos comunes.

Se han forjado alianzas exitosas en el contexto de otras categorías. La más conocida es la gestión conjunta de parques nacionales, particularmente en Nueva Zelanda, Australia y Norteamérica. En este modelo, la tierra propiedad de un grupo/organización indígena es arrendada (*lease-back*) al Gobierno como un parque nacional, el cual es administrado por una junta de administración que incluye una mayoría de los propietarios indígenas tradicionales (Smyth, 2001). Este modelo otorga un poder en la toma de decisiones casi equitativo entre el grupo indígena y el otro socio, que suele ser el Gobierno. Australia también cuenta con un sistema de Áreas Protegidas Indígenas (API) que se basa en la planeación colaborativa con los propietarios aborígenes (Hill *et al.*, 2011).

Un ejemplo proviene de la remota región de Kimberley, en Australia Occidental, donde el pueblo Uunguu preparó un plan de “comarca saludable” para el API de los Wunambal Gaambera en colaboración con la ONG Bush Heritage Australia (WGAC, 2010). Si bien la planeación de acciones de conservación (CAP, por sus siglas en inglés) basada en la ciencia occidental (Capítulo 13) proporcionó el marco para la planeación participativa, se reconoció que el proceso necesitaba adaptaciones importantes para respetar y apoyar las prioridades, las estructuras de gobernanza, el conocimiento, las capacidades y los objetivos locales. En primer lugar, para apoyar las importantes contribuciones de los participantes en la planeación, el proceso, en lugar de ser impulsado por encargados de la planeación y facilitadores de la conservación, incorporó estructuras de gobernanza indígena, protocolos y prioridades locales, incluidas las reuniones en la comarca y la adopción de marcos temporales flexibles. En segundo lugar, se modificaron los conceptos centrales de la CAP, basados en procesos y sistemas ecológicos, para incorporar categorías definidas por los propietarios tradicionales Wunambal Gaambera y el conocimiento cultural indígena (Moorcroft *et al.*, 2012).

Fuera de las áreas protegidas formales, la UICN reconoce los Territorios y Áreas Conservados por Pueblos indígenas y Comunidades Locales (TICCA) como áreas de alto valor para la conservación, donde la gestión y el manejo se basan en la gobernanza colaborativa con las

poblaciones locales e indígenas. Hay fuertes defensores de una mayor participación indígena en todas las formas de gestión de los recursos naturales, esto con el fin de mejorar los resultados de la conservación y mantener medios de vida sostenibles (Ross *et al.*, 2011).

Aquí surgen dos puntos importantes. El primero, que la consulta adecuada es un elemento fundamental para las alianzas efectivas entre las áreas protegidas y los pueblos indígenas. Los sistemas con comunicaciones deficientes conducen a un fracaso de las alianzas. El segundo, que como regla general, los pueblos indígenas ven la consulta como un medio para un fin –un fin que no se limita a una mayor participación en la toma de decisiones sobre las áreas protegidas, sino que incluye lograr justicia social, trabajo, empoderamiento, igualdad y reconciliación y, lo más importante, el derecho a cuidar los paisajes culturales–.

En las ciencias sociales existe una vasta literatura sobre cómo consultar a los pueblos indígenas. Por décadas, las ONG globales como el Programa para los Pueblos del Bosque (Forest Peoples Programme) y el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo han sido testigos de graves casos de eliminación de oportunidades y negación de los derechos por parte de empresas multinacionales que desean explotar los recursos de países pobres. Gran parte de la inequidad se debe a una consulta inadecuada, lo que lleva a malentendidos y al otorgamiento de un consentimiento que estaba lejos de ser completamente informado. En respuesta, estas agencias han desarrollado procesos y políticas para garantizar que la consulta y el diálogo conduzcan a alianzas equitativas (Mayers y Vermeulen, 2002). Esta base de conocimiento, junto con un sólido marco internacional, es un entorno propicio en el que el personal de las áreas protegidas puede interactuar con las comunidades indígenas.

Si bien cada lugar y grupo de personas específico es diferente y los administradores de áreas protegidas deben comprender y respetar estas diferencias, hay un conjunto de consideraciones fundamentales en cuanto a por qué se debe consultar a los pueblos indígenas y los factores que deben tenerse en cuenta al hacerlo.

### **¿Por qué consultar a los pueblos indígenas?**

La consulta con los pueblos indígenas es fundamental por los siguientes motivos:

1. Ellos son los propietarios originales, quienes pudieron ser desplazados de sus tierras o que aún viven dentro de un área protegida. Como propietarios originales, ellos tienen el derecho básico de participar en la toma de decisiones con respecto al área protegida.
2. Los pueblos indígenas poseen conocimientos ecológicos tradicionales que son aplicables en un contexto contemporáneo del manejo.
3. Los pueblos indígenas tienen una participación importante en las áreas protegidas porque son algunos de los pocos lugares que quedan en la Tierra donde sus paisajes culturales tradicionales permanecen relativamente intactos, lo cual es importante para la identidad cultural y como base para los acuerdos de poder compartido.

4. Se sabe que las áreas protegidas fracasan si no cuentan con el apoyo de los pueblos indígenas locales.

### **¿Cuáles son los factores importantes que deben considerarse?**

1. Invariablemente, la participación indígena en la administración de las áreas protegidas se basa en los derechos. Por lo tanto, siempre hay múltiples agendas. Es posible que un tema parezca “fuera de lugar”, pero podría ser central para los intereses de la comunidad.
2. Si usted representa a una agencia del Gobierno, es posible que la comunidad no confíe en usted debido a los legados históricos. Es crucial crear confianza a nivel individual.
3. Los pueblos indígenas suelen estar en desventaja, lo que genera graves desigualdades en el poder y dificulta una negociación equitativa. Los sentimientos de impotencia tienden a conducir a resultados de negociación que no son equitativos. Es posible que los pueblos indígenas no tengan las habilidades y las capacidades necesarias para negociar de manera efectiva, o en algunos casos, para comprender completamente lo que se negocia o discute. Es posible que ellos no tengan los sistemas de gobernanza establecidos para responder a las solicitudes de información o para organizar la asistencia a las reuniones.
4. La representación en las comunidades indígenas es diferente de la mayoría de las otras sociedades. Por lo general, la escala de consenso en las comunidades indígenas es de unos pocos ancianos en un grupo de clanes u otro grupo social. Un área protegida puede involucrar a muchos de estos grupos que no tienen sistemas tradicionales para llegar a un consenso entre todos ellos. Es posible que usted termine en una negociación con la persona o grupo equivocado, o quizás se sienta frustrado porque nadie está preparado para hablar en nombre de otros.
5. Aunque son sutiles, las diferencias culturales en las comunicaciones interpersonales pueden ser la causa del fracaso en la consulta. Por ejemplo, es inapropiado enviar a un funcionario de bajo rango a una negociación con un titular de conocimientos que sea importante en la comunidad (hay otros ejemplos, véase Annandale y Feary, 2009).
6. Todos llegan a la mesa de negociaciones con diferentes agendas y expectativas. Las de los pueblos indígenas diferirán de las de un administrador de áreas protegidas, por lo que es fundamental que se realicen suficientes reuniones y discusiones para aclarar todo.
7. En conclusión, los pueblos indígenas son “partes interesadas” especiales que requieren, por lo tanto, atención y respeto especiales. Es a través de un mecanismo de participación efectiva que los pueblos indígenas pueden mantener o renovar su conexión con la tierra y el agua, lo que trae consigo una serie de beneficios que incluyen la justicia social y una mejor protección de la naturaleza mediante el uso del conocimiento tradicional.



## Estudio de caso 14.2 Área aborígen Cullunghutti: una alianza para proteger una montaña



**Celebración Cullunghutti: Rod Wellington (anciano Jerrinja y oficial de patrimonio cultural de la Oficina del Medio Ambiente y Patrimonio) pronuncia un discurso en una reunión para celebrar la declaración del Área Aborígen Cullunghutti, Nueva Gales del Sur, Australia, octubre de 2013**

Fuente: S. Feary

Los proyectos de patrimonio cultural en los que los pueblos indígenas comparten el conocimiento cultural con el personal de las áreas protegidas pueden conducir a alianzas a más largo plazo para la protección de lugares de importancia cultural. Tal fue el caso en el reconocimiento formal de una montaña sagrada cerca de Nowra en el sudeste de Australia. Aunque la Oficina de Medio Ambiente y Patrimonio (Office of Environment and Heritage, OEH) de Nueva Gales del Sur conocía desde hacía mucho tiempo la importancia cultural de la montaña Coolangatta (o Cullunghutti) para las comunidades aborígenes locales, no existía una documentación adecuada para respaldar su protección legal. En 2004, el Servicio Nacional de Parques y Vida Silvestre de Nueva Gales del Sur (National Parks and Wildlife Service, NPWS; una división de la OEH) comenzó un estudio sobre el patrimonio cultural aborígen destinado a sentar las bases para la administración de varias reservas naturales nuevas en el área. Durante este estudio, que involucró una extensa investigación de la historia oral, se hizo evidente el significado de la montaña (Waters y Moon, 2005).

Unos años más tarde, un miembro del personal del NPWS notó un anuncio de la venta de 67 hectáreas de tierras privadas en las laderas de la montaña Coolangatta y alertó a la sección encargada de la OEH. El personal del departamento se reunió con los aborígenes locales para discutir la propuesta de compra de la tierra, ya que su apoyo era fundamental para que la compra se llevara a cabo. La mayoría dio su apoyo y la tierra se compró en 2008. En 2011 esta se declaró como Área Aborígen en virtud de la Ley de Parques Nacionales y Vida Silvestre

de Nueva Gales del Sur. Esta categoría de uso poco frecuente protege los lugares y los rasgos que tienen un valor cultural excepcional para los pueblos aborígenes.

A partir de estas primeras reuniones se desarrolló un comité informal de pueblos aborígenes que representan a organizaciones, grupos comunitarios y familias, el cual se reúne periódicamente con el personal del área protegida para discutir la gestión de esta pequeña parcela de tierra. La creación del Área Aborígen ha permitido la discusión (y el desacuerdo) sobre los aspectos de la propiedad de la tierra, el empoderamiento, el derecho a hablar en nombre de la “comarca” y la mejor manera de proteger la tierra con valores culturales. Entonces, aunque el camino ha sido y sigue siendo desafiante, la compra y el reconocimiento legal del Área Aborígen Cullunghutti tiene muchos resultados positivos.

Aunque el Área Aborígen Cullunghutti es pequeña, su reconocimiento legal significó que la comunidad no aborígen apreciara y entendiera más ampliamente el valor de toda la montaña. Este entendimiento mejoró gracias a un minucioso “Estudio de la Historia Viviente Cullunghutti”, el cual documentó los valores, los relatos y el historial de contacto de las personas del distrito (Waters Consultancy Pty. Ltd., 2013). En octubre de 2013 se celebró un emotivo y conmovedor día de celebración para conmemorar el establecimiento del área aborígen. Esta fue la primera vez que las comunidades aborígenes locales contaron públicamente la historia de la montaña y su significado cultural.

## Estudio de caso 14.3 Participación con los filántropos: la experiencia de Yosemite

“Los donantes resolverán todos nuestros problemas fiscales”. Si bien esto podría ser cierto, tener un programa filantrópico exitoso requiere un gran compromiso de tiempo y recursos por parte del personal de la organización, su junta y la agencia del área protegida. Las áreas protegidas obtienen los mayores beneficios cuando el Gobierno y los ciudadanos cuidadores que están comprometidos con el área trabajan juntos para ese objetivo en común. Cuando los ciudadanos se preocupan lo suficiente, también están lo suficientemente comprometidos para dar su tiempo personal y sus recursos financieros. La filantropía es el producto natural de esta preocupación.

No obstante, los grupos filantrópicos colaboran con muchas funciones importantes para las áreas protegidas, no solo en la recaudación de fondos. Muchos de estos grupos ven a las áreas protegidas como un templo o su lugar especial para la restauración espiritual y, por medio de sus comunicaciones apasionadas, cultivan y dan alas a los cuidadores. A través de estos grupos, las personas con diferentes puntos de vista y motivos pueden compartir su amor por el lugar.

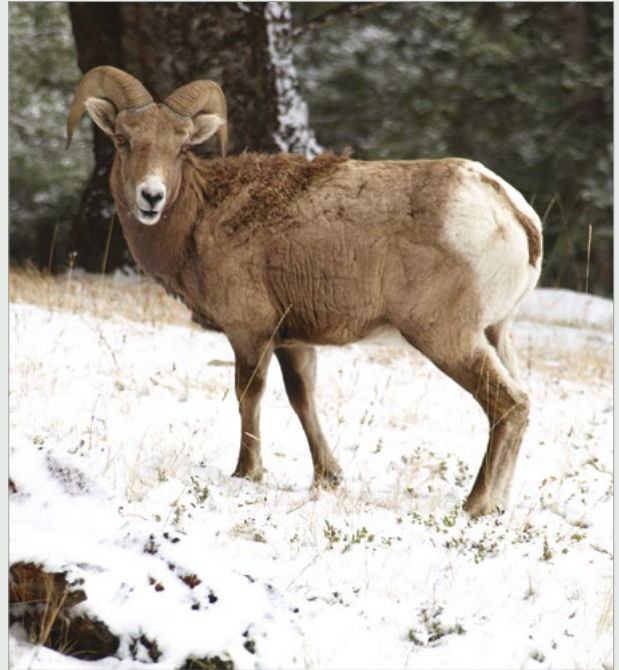
Las alianzas público-privadas reúnen lo mejor de ambos mundos. Estas alianzas proporcionan el margen de excelencia para la protección de los recursos y el mejoramiento de la experiencia del visitante mucho más allá de lo que puede lograr el presupuesto estatal. Los particulares y las organizaciones pueden agregar un valor adicional a los recursos públicos de las áreas protegidas, los cuales constituyen la base necesaria para la conservación.

Desde los inicios del Servicio de Parques Nacionales de Estados Unidos (National Park Service, NPS) la filantropía individual jugó un papel fundamental en la construcción del sistema de parques. En algunas áreas, partes de los terrenos fueron compradas por particulares y donadas al NPS. Durante los años veinte y treinta del siglo XX, los alumnos de colegios donaron centavos para ayudar a comprar los terrenos que se convirtieron en el Parque Nacional de las Grandes Montañas Humeantes (*Great Smoky Mountains*). En el Parque Nacional de Yosemite, gracias a una generosa donación, se construyó el primer museo en terrenos del NPS. Como resultado, en 1923 se estableció la primera ONG para administrar el museo. Noventa y un años después, Yosemite Conservancy continúa con esa tradición. Estos tipos de socios filantrópicos fueron y son críticos para la sostenibilidad de nuestras áreas protegidas.

Como se aclara en este capítulo, existen muchas motivaciones diferentes para que los individuos y las organizaciones se relacionen con las áreas protegidas; esto también se aplica a la filantropía. No obstante, el enfoque aquí se centra en un aspecto principal: el cuidado. Además de recaudar fondos para apoyar las diversas necesidades de un área protegida, la filantropía puede inspirar a las personas comprometidas con la protección del área. Esta conexión con un área ayuda a construir el deseo de proteger y apoyar un área protegida. El cuidado se refiere al compromiso de tiempo del personal y de los recursos fiscales.

Los donantes de Yosemite Conservancy hacen posible que el Parque Nacional Yosemite reciba subvenciones para ayudar a preservar y proteger a Yosemite, no solo

hoy sino también para las generaciones futuras. Yosemite Conservancy se dedica a mejorar la experiencia del visitante para que las personas aprovechen al máximo su tiempo en Yosemite; sus partidarios son los cuidadores del parque. A través de su compromiso de apoyo, Yosemite Conservancy permite que más de 43.000 personas tengan la oportunidad de expresar cuánto valoran a Yosemite. Parte de la misión de esta ONG es



**Carnero de las Rocallosas (*Ovis canadensis*), Parque nacional Banff, Canadá**

Fuente: Graeme L. Worboys

enriquecer la experiencia del visitante, lo que ayuda a crear nuevos posibles cuidadores para Yosemite. Una parte clave en el desarrollo de nuevos cuidadores se centra en una importante área, que son las subvenciones para jóvenes. Cada año, Yosemite Conservancy ayuda a que unos veintisiete mil jóvenes aprecien el parque.

Por supuesto, los proyectos para la gestión de recursos y vida silvestre también son un aspecto importante del programa de subvenciones de Yosemite. Yosemite Conservancy ha otorgado subvenciones para reintroducir el carnero de las Rocallosas (*Ovis canadensis sierra*), para ayudar a proteger a los halcones peregrinos (*Falco peregrinus*) y para estudiar y reintroducir las ranas de patas amarillas (*Rana sierrae*), por nombrar algunas. La restauración del hábitat es otro componente importante del programa de subvenciones para la conservación. La restauración de las secuoyas gigantes (*Sequoiadendron giganteum*) de Mariposa Grove es el próximo gran esfuerzo de conservación apoyado por una subvención, el cual conmemorará los ciento cincuenta años de Yosemite como área protegida.

### Lecciones importantes

La filantropía es una alianza que debe cultivarse. El papel de la agencia es administrar el área protegida; el papel del grupo filantrópico es brindar apoyo en forma de subvenciones, proyectos y programas. Ambas entidades deben respetar las funciones y responsabilidades del otro —una tarea difícil que requiere vigilancia—.

Una entidad que intenta administrar a la otra solo puede conducir al fracaso de la alianza. La clave para evitar este fracaso es un acuerdo integral firmado que establezca el marco para la relación entre las dos organizaciones.

Un grupo filantrópico no debe enfocarse en la defensa o incidencia. El objetivo principal es apoyar las necesidades de la agencia encargada de la administración del área protegida con subvenciones respaldadas por sus donantes.

### **¿Cómo mantener a los donantes comprometidos y entusiasmados?**

Es importante que los donantes estén informados de las actividades tanto de la organización sin ánimo de lucro como del área protegida. Los donantes quieren ver que sus recursos se usen de manera eficaz y quieren saber que sus donaciones no cubrirán el presupuesto de la agencia gubernamental, sino que se sumarán a los fondos estatales. Las subvenciones deben

gastarse a tiempo y dentro del presupuesto mientras se alcanzan los objetivos del proyecto. Es esencial que haya transparencia y se informe a los donantes. El éxito de Yosemite Conservancy en más de cuatrocientos cincuenta proyectos con más de ochenta millones de dólares en los últimos años se basa en una alianza con el NPS que ofrece subvenciones completas y proyectos que los donantes pueden ver y de los cuales pueden sentirse orgullosos.

Cada año, el NPS le entrega a Yosemite Conservancy una lista de solicitudes de subvención. La junta de Yosemite Conservancy selecciona los proyectos que en su concepto entusiasmarán más a los donantes y que proporcionarán ese margen de excelencia por encima del presupuesto del Gobierno. Este proceso funciona bien para Yosemite Conservancy. Con suerte, usted también encontrará una fórmula perfecta para lograr el éxito de su alianza.

## **Estudio de caso 14.4 Compromiso con organizaciones filantrópicas: una perspectiva australiana y un ejemplo de Nueva Zelanda**

Las organizaciones filantrópicas y las personas han sido catalizadores importantes en el crecimiento y el desarrollo de las áreas protegidas públicas y privadas en Australia, y es probable que desempeñen un papel cada vez más importante en la conservación del medio ambiente. Dado que los niveles globales de donación como porcentaje del producto interno bruto (PIB) son ligeramente más bajos en Australia que en el Reino Unido y Canadá, y mucho más bajos que en Estados Unidos, y que las contribuciones de los individuos ricos son más bajas, la filantropía en Australia tiene un gran potencial de crecimiento.

### **El paisaje que dona**

Las iniciativas del Gobierno son clave para el fortalecimiento del sector. Según Philanthropy Australia (2014), el máximo organismo para la filantropía en Australia, las donaciones van en aumento gracias a la implementación de incentivos fiscales, al crecimiento en los programas de donaciones en el lugar de trabajo y a una mayor conciencia del público respecto a los beneficios de la filantropía.

Philanthropy Australia (2014) estima que hay aproximadamente cinco mil fundaciones en Australia que donan anualmente entre quinientos millones de dólares australianos (USD \$466 millones) y mil millones de dólares australianos (USD \$932 millones). Además, entre 2010 y 2011, los contribuyentes individuales reclamaron más de 2200 millones de dólares australianos (USD \$2050 millones) en donaciones deducibles, lo que representa una inversión sustancial en filantropía. Sin embargo, según un informe de Credit Suisse (Sydney Morning Herald, 2013) y de acuerdo con algunos parámetros, los australianos son los más ricos del mundo y el 10% de los más ricos de Australia han experimentado el mayor crecimiento de ingresos

en las últimas tres décadas –un crecimiento que aún no equipara el nivel de donaciones–.

Los australianos dirigen aproximadamente el 7% de la totalidad de sus donaciones filantrópicas a cuestiones ambientales. Si bien esto no es insignificante y se están logrando avances en el área de la conservación del medio ambiente, las crecientes amenazas son tales que es necesario que más personas donen más.

La Red Australiana de Donantes Ambientales (Australian Environmental Grantmakers Network), una organización que apoya a los donantes ambientales, tiene más de ochenta miembros, entre los que se encuentran filántropos, fideicomisos y fundaciones.

Entre 2011 y 2012, el gobierno australiano reportó donaciones públicas de aproximadamente ciento treinta millones de dólares australianos (USD \$121 millones) para ayudar a la protección y mejoramiento del ambiente natural (SEWPAC, 2013, p. 193). Las investigaciones de la red sugieren que la mayoría de estas donaciones se destinan a la financiación de la biodiversidad, y que aproximadamente el 65% de los miembros de la red apoyan la biodiversidad. El apoyo para la protección de la biodiversidad incluye donaciones a grupos comunitarios para la adquisición y manejo de áreas protegidas privadas, y para la incidencia en pro de más áreas protegidas públicas y mejor administradas.

Si bien la mayor parte de los fondos se destinan a la adquisición de tierras y grandes proyectos, las donaciones más pequeñas también contribuyen colectivamente de manera sustancial a la protección de la biodiversidad. Aún existen muchos financiadores que apoyan proyectos más pequeños con objetivos tangibles, como el control de especies invasoras, la plantación de árboles y el monitoreo de especies.





**Doug Humann, exdirector ejecutivo de Bush Heritage Australia (una ONG de conservación), habla con representantes de la comunidad, incluidos los donantes, en el lanzamiento de Scottsdale Conservation Reserve en el sur de Nueva Gales del Sur. En marzo de 2007 se compraron los terrenos con fondos de donantes filantrópicos y del programa del Sistema Nacional de Reservas del gobierno australiano para la protección de una comunidad ecológica amenazada (*White Box, Yellow Box, Blakely's Red Gum Grassy Woodland* [una comunidad ecológica caracterizada por pastizales y una mezcla de especies dominada por árboles como *Eucalyptus albens*, *Eucalyptus melliodora* o *Eucalyptus blakelyi*]) en el área de Southern Tablelands, bajo un acuerdo de conservación a perpetuidad**

Fuente: Ian Pulsford

Con menores cantidades de dinero, los donantes individuales también apoyan a los grupos comunitarios que defienden el medio ambiente. De hecho, una gran cantidad de pequeñas donaciones ayudó a lograr el primer conjunto integral de parques nacionales marinos a lo largo de la línea costera de Victoria en 2002, y una colaboración entre fundaciones e individuos financió la promoción de una nueva red nacional de parques marinos en 2013 –la más grande del mundo–.

### **Catalizadores y líderes**

En las últimas décadas se ha observado una gran cantidad de personas y organizaciones que se desempeñan como catalizadores del aumento de las áreas protegidas en Australia.

A principios de la década de 1990, un filántropo, Martin Copley, financió la compra de cinco propiedades en Australia Occidental que abarcaban cuatrocientas cincuenta mil hectáreas en Kimberley, en el sudoeste de Australia, y la bahía Tiburón, que se encuentra en la Lista de Patrimonio Mundial. La pasión de este hombre por la tierra y los animales nativos lo llevó a fundar Australian Wildlife Conservancy, que, con el apoyo de las contribuciones de un grupo diverso de australianos, ahora posee y administra más de tres millones de hectáreas en todo el país.

Otro filántropo, David Thomas, de la Fundación Thomas, apalancó un adicional de 12,6 millones de dólares australianos (USD \$11,7 millones) de dinero privado y 6,2 millones de dólares australianos (USD \$5,8 millones) de fondos gubernamentales, además del compromiso de su fundación de diez millones (USD \$9,3 millones), para contribuir a una variedad de proyectos relacionados con las áreas protegidas. Uno de tales proyectos fue Gondwana Link en el sudoeste de Australia –un *hotspot* de biodiversidad–. Con su operación a una gran escala del paisaje, Gondwana Link representa una nueva forma de integrar terrenos públicos, privados e indígenas para garantizar la protección de la biodiversidad.

El apoyo filantrópico como el de Thomas garantiza que esta gran visión se pueda realizar y es una inspiración para muchos proyectos similares. Tanto las organizaciones como las personas han sido pioneras de la participación privada y filantrópica en la conservación de la naturaleza y en las iniciativas de áreas protegidas, en Australia y otros países. Dos ejemplos incluyen el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y Earthwatch.

### **Consideraciones de la participación**

Al interrelacionarse con filántropos para lograr su apoyo de proyectos en el futuro, es importante considerar una gama compleja de factores.



Las áreas protegidas privadas cuentan principalmente con el respaldo de fondos filantrópicos y son administradas por organizaciones como Australian Wildlife Conservancy y Bush Heritage Australia. Con frecuencia, el apoyo filantrópico se compone de grandes contribuciones catalíticas (a menudo para la adquisición de tierras o un proyecto clave) de un individuo o fundación (a menudo con un aporte de fondos públicos de igual cuantía), que luego se ven reforzadas por muchas donaciones pequeñas de particulares. Gracias a las conexiones personales que la gente tiene con paisajes particulares, al atractivo de las áreas de gran belleza natural y a los beneficios a largo plazo de la inversión en la adquisición y el manejo de tierras, el apoyo a las áreas protegidas y a la biodiversidad suele ser una propuesta atractiva para aquellos que desean hacer una donación. Es importante tener en cuenta las consideraciones de lo que motiva e inspira a los filántropos, y estas consideraciones también son relevantes dadas las oportunidades actuales para involucrarse en proyectos de áreas protegidas.

Las oportunidades de participación filantrópica en la gestión de áreas protegidas han aumentado en respuesta a la expansión de las áreas protegidas bajo la gestión indígena, sin ánimo de lucro o conjunta. Actualmente, los pueblos indígenas gobiernan un poco más del 30% del sistema de reservas naturales de Australia (SEWPAC, 2012). Con estas oportunidades surgen más desafíos para involucrar a los mecenas. Cada vez más, los fondos filantrópicos se asignan a proyectos con un enfoque multidimensional que apunten no solo al medio ambiente, sino también a la salud, a la justicia social y a la educación. Las Áreas Protegidas Indígenas (API) y los programas indígenas para la gestión de tierras y aguas son proyectos de esta naturaleza.

Además de estas consideraciones, a pesar de la popularidad de los filántropos ambientales por apoyar a las áreas protegidas, la mayoría de las ONG ambientales concuerdan en que acceder a los fondos filantrópicos es difícil. Fuera de las campañas regulares para la recaudación de fondos (generalmente en busca de pequeñas cantidades de dinero de benefactores y miembros), la gran mayoría de los fondos filantrópicos, y particularmente las grandes donaciones, provienen de fuentes no publicitadas, y con mucha frecuencia por iniciativa del filántropo y no de la organización que busca los fondos.

Los filántropos y los solicitantes de subvenciones también tienen que considerar cuestiones legales y fiscales. De acuerdo con el medio para el financiamiento, la mayoría de los filántropos y entidades filantrópicas requieren que sus beneficiarios tengan un estatus de destinatario de donaciones deducibles (*Deductible Gift Recipient*, DGR). Garantizar el estatus de DGR suele ser un proceso complejo, lento y demasiado oneroso para los grupos más pequeños dirigidos por voluntarios.

Además, a pesar del gran número de fundaciones en Australia, la gran mayoría tiene distribuciones relativamente pequeñas y poco personal. De hecho, muchos fideicomisos y fundaciones tienen una capacidad limitada para aceptar solicitudes y realizar

investigaciones, no cuentan con procesos abiertos para subvenciones y tienen poca información sobre fideicomisos individuales disponibles para el público. Existen pocos requerimientos para que el sector filantrópico informe al público sobre sus actividades.

En el contexto de asegurar los fondos, vale la pena recordar que en la mayoría de los casos los filántropos no están obligados a donar. Ellos lo hacen por su pasión, su generosidad y su deseo de dejar un legado positivo. La buena comunicación, la honestidad y el respeto son clave para fomentar y mantener relaciones filantrópicas robustas.

### **El Proyecto Janszoon: un ejemplo de Nueva Zelanda**

El Proyecto Janszoon (2014) es un fideicomiso de capital privado que trabaja en asociación con Abel Tasman Birdsong Trust, el Departamento de Conservación (Department of Conservation, DOC) de Nueva Zelanda y la comunidad, para garantizar que los valores de la biodiversidad se restauren y gestionen en el Parque Nacional Abel Tasman. Este icónico parque nacional se encuentra en la parte superior de la Isla Sur, y aunque es el más pequeño de Nueva Zelanda, con veintitrés mil quinientas hectáreas, atrae a ciento cincuenta mil visitantes al año, quienes disfrutan de su gran belleza y su avifauna mientras lo recorren a pie o en kayak. No obstante, al igual que la mayoría de los parques nacionales, Abel Tasman tiene una gran cantidad de malezas y animales ferales, y el DOC reconoce el papel fundamental de la filantropía para abordar estos problemas.

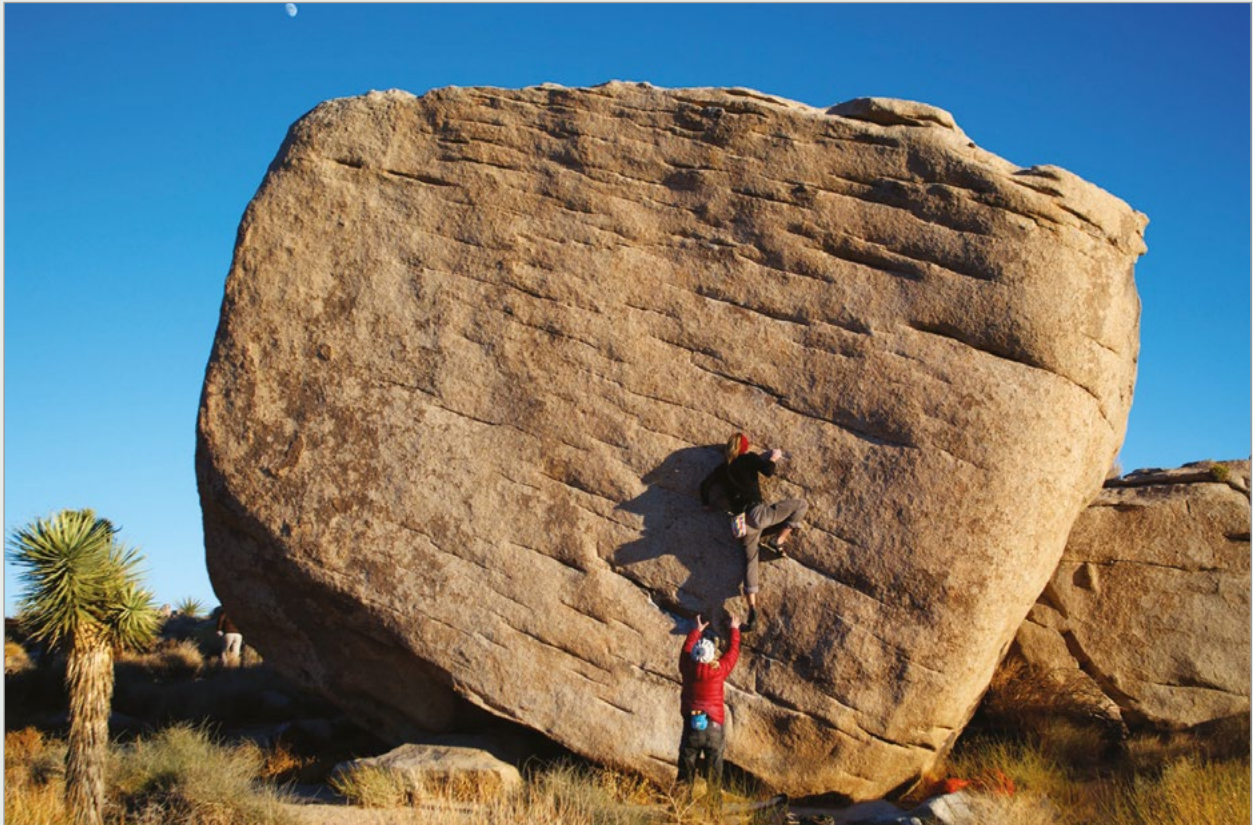
La reintroducción exitosa de especies clave de aves, plantas y animales en el Parque Nacional Abel Tasman tiene una alta prioridad para el Proyecto Janszoon, que actualmente se enfoca en la eliminación de malezas, ratas y armiños. Estos últimos se introdujeron a fines de la década de 1880 para controlar los conejos y las liebres introducidos, y ahora son una gran amenaza para las aves y los animales nativos. Desde 2012, el Proyecto Janszoon, junto con el DOC y la colaboración de las escuelas secundarias locales, ha colocado más de dos mil trampas para armiño en todo el parque. El número de armiños es ahora lo suficientemente bajo como para permitir la primera reintroducción en el continente de una especie en peligro crítico. A principios de 2014 se liberaron doce pericos maoríes cabeciguados (*Cyanoramphus auriceps*), también conocidos como periquitos kakariki, que fueron criados especialmente para unirse a los pocos individuos que aún sobreviven en los rincones más remotos del parque.

Janszoon es el segundo nombre de Abel Tasman, un explorador holandés que divisó Nueva Zelanda en 1642. El Proyecto del Fideicomiso Janszoon fue establecido por una familia filantrópica de la Isla Norte y ha estado operando desde 2012. Con un fuerte apoyo de la comunidad y una relación muy positiva con el DOC, el Proyecto Janszoon fue capaz de ponerse la meta de transformar la ecología del parque en las próximas tres décadas, antes de la celebración en diciembre de 2042 del cuadringentésimo aniversario de la visita de Abel Janszoon Tasman a esta tierra y el centenario de la fundación del Parque Nacional Abel Tasman.

## Estudio de caso de 14.5 Colaboración con las partes interesadas de la recreación: la experiencia de la Federación Internacional de Montaña y Escalada

En la primera década del siglo XX, una relación colaborativa y productiva entre el presidente estadounidense Theodore Roosevelt y un grupo diverso de usuarios recreativos como pescadores, jinetes, cazadores, excursionistas y montañistas llevó a la creación de diecisiete millones de hectáreas (ciento setenta mil kilómetros cuadrados) de bosques nacionales, 53 refugios nacionales de vida silvestre y dieciocho áreas de “interés especial” como el Parque Nacional del Gran Cañón. Hoy en día, estas áreas protegidas aún atraen cada año a millones de personas interesadas en la recreación y a otros visitantes de todo

éxito en la creación de su visión de conservación a gran escala para Estados Unidos y que necesitaba la ayuda de los poderosos actores con intereses recreativos de esa época, quienes querían tener un acceso constante a las áreas protegidas para llevar a cabo sus actividades. Él se centró en diseñar un “camino hacia la gestión basada en el cuidado” viable que se basaba en hallar maneras de reunir positiva y constructivamente a las partes interesadas para discutir sus metas opuestas y compartidas, sus intereses especiales y sus ideas y preocupaciones. Luego Roosevelt destacó los beneficios a largo plazo para todos ellos si adoptaban y



**La escalada en bloque (*boulder*) recreativa es una actividad popular para desarrollar habilidades de escalada en el Parque Nacional de Árboles de Josué en California, EE.UU.**

Fuente: Clancy Pamment

el mundo para disfrutar de sus espectaculares recursos naturales, culturales y recreativos.

Al forjar un estilo de trabajo colaborativo, respetuoso y mutuamente benéfico, al igual que una visión compartida para la conservación de estos lugares especiales que todos llevan en el corazón, Roosevelt y estas diversas partes interesadas en las áreas protegidas también crearon un cambio radical en el mundo respecto al concepto y la escala del manejo de la tierra. El resultado fue la creación de una red continental de parques nacionales, bosques nacionales, costas nacionales, refugios y reservas naturales de vida silvestre, la cual está abierta a todos los visitantes a un bajo costo o sin costo alguno. Este sistema sigue siendo un modelo global para crear y mantener parques y otros tipos de áreas protegidas.

Desde el comienzo de su presidencia en 1901, Roosevelt entendió que por su propia cuenta no tendría

apoyaban su gran visión de conservación, la cual ofrecía un prestigioso sentido compartido de cuidado y orgullo.

Hoy en día, los interesados en la recreación todavía se preocupan por los problemas de acceso para llevar a cabo sus actividades en las áreas protegidas, y su poder e influencia son formidables. Se estima que en 2012 la industria de recreación al aire libre de EE.UU. generó aproximadamente \$646.000 millones de dólares en la actividad económica y 6,1 millones de empleos directos, por lo que es tres veces mayor que la industria del petróleo y el gas (OIA, 2012). Estos totales incluyen los otros sectores relacionados con la industria de la recreación al aire libre, como la fabricación, las ventas mayoristas y al por menor, el transporte y el almacenamiento, y el alojamiento y los servicios cercanos a los sitios de recreación al aire libre.

El proceso colaborativo del “camino hacia la gestión basada en el cuidado” utilizado por Roosevelt todavía es muy útil para ayudar a las partes interesadas en la recreación a apoyar las áreas protegidas. Este proceso también puede ser una herramienta importante que ayude a las partes interesadas en la recreación y a otras partes interesadas en las áreas protegidas a encontrar ideas innovadoras y formas efectivas de minimizar su impacto sobre las áreas protegidas. A continuación se presentan dos ejemplos.

### **Promoción de una gestión basada en el cuidado**

En 2012, la Federación Internacional de Montaña y Escalada (Union Internationale des Associations d'Alpinisme, UIAA) buscó una forma de promover la defensa de la montaña y minimizar los impactos de los viajes a la montaña, el montañismo y la escalada en todo el mundo. Su primer impulso fue simplemente



### **Montañismo en el Diente del Gigante, Macizo del Monte Blanco, Francia**

Fuente: Clancy Pamment

buscar y financiar una serie de proyectos adecuados para la protección de la montaña. Aunque esto parecía simple, resultó que requería mucho tiempo, que tenía limitaciones geográficas y que era difícil hacer una comparación justa entre el valor de los proyectos.

La UIAA se dio cuenta de que tendría más éxito en la búsqueda de proyectos meritorios si, en cambio, colaboraba como un “puente de partes interesadas” entre los mundos mucho más amplios del turismo de montaña y la protección de la montaña. Por lo tanto, en 2013, la UIAA lanzó con éxito su Premio de Protección de la Montaña (UIAA, 2013a). Este premio anual ofrece un generoso reconocimiento en efectivo para un servicio de guía, una comunidad, una asociación o una agencia de viajes cuyo trabajo en una región montañosa del mundo aborde eficazmente al menos uno de los siguientes problemas relacionados con la gestión a largo plazo:

- Conservación de la biodiversidad.
- Energía sostenible y manejo de recursos.
- Manejo y disposición de residuos.
- Adaptación o mitigación frente a los efectos del cambio climático.
- Preservación de las culturas locales e indígenas y promoción de la educación para todos.

Con este sistema, cada año en su sitio web la UIAA puede presentar y promover varios proyectos o programas bien diseñados para la gestión de montañas en todo el mundo, y luego recompensar a uno de ellos con la atención enfocada en los medios globales y un importante premio en efectivo para ayudarlos a continuar sus programas y logros. Este enfoque, en lugar de invertir en una pequeña cantidad de proyectos separados, tiene un impacto más amplio a través del reconocimiento y la comunicación de las buenas prácticas, y llega a una comunidad más amplia de partes interesadas en la recreación y a otras involucradas en la gestión y manejo de las áreas protegidas.

### **Del conflicto a la colaboración**

Desde mediados del siglo XX, el acceso espontáneo a oportunidades de recreación sobresalientes y diversas ha aumentado enormemente el interés y el apoyo del público a las áreas protegidas de todo el mundo. A medida que la urbanización continúa extendiéndose y las sociedades adoptan tecnologías modernas de comunicación, más personas eligen mudarse a regiones dentro o cerca de las áreas protegidas. Hoy en día, las áreas protegidas no solo se perciben como lugares naturales para disfrutar como un contraste con la “civilización”. Aquellas que cuentan con una variedad de oportunidades de recreación ahora también se perciben como servicios regionales de alto valor, de bajo costo y que mejoran la salud.

Aunque una mayor popularidad de las áreas protegidas puede aumentar las presiones e impactos de las visitas, también puede generar un mayor compromiso del público y un mayor apoyo político para una protección constante. Los administradores de áreas protegidas que se involucran de manera proactiva, regular y productiva con los usuarios recreativos suelen descubrir que pueden ser socios motivados y expertos en la gestión basada en el cuidado.

Cuando se involucran con diversos usuarios recreativos, la gobernanza colaborativa y la gestión adaptativa (exploradas en este capítulo) les ofrecen a los administradores de áreas protegidas un marco para crear un papel valioso para cada tipo de usuario recreativo (excursionistas, montañistas, jinetes, pescadores, etc.). Al involucrarse activamente y reunirse periódicamente con grupos de usuarios recreativos, los administradores pueden comprender mejor sus valores especiales, sus intereses, sus motivaciones y preocupaciones, al igual que la manera en que se conectan –física y mentalmente– con las áreas protegidas.

Los administradores deben reconocer que cada tipo de recreación tiene su propio y distinto conjunto de valores compartidos, historia y estilo de comunicación. Una forma efectiva de interactuar con varios segmentos de usuarios recreativos es vincularlos con miembros del personal o miembros de la comunidad local que también sean entusiastas de ese tipo de recreación. Estos individuos sirven entonces como contactos clave para el área protegida –un vínculo confiable entre los administradores de áreas protegidas y los usuarios recreativos–. Este simple paso puede llevar a un gran salto hacia la construcción de una relación con los usuarios recreativos.



Por ejemplo, los montañistas y escaladores de todo el mundo tienen una larga historia de liderazgo en ayudar a crear y promover áreas protegidas, especialmente en las regiones de montaña; sin embargo, algunas veces sus culturas deportivas poco convencionales e individualistas pueden generar conflictos con la administración. En 1997, la UIAA, que representa a 4,5 millones de miembros de la comunidad mundial de escalada (UIAA, 2013b), le ayudó al Club Alpino Americano (American Alpine Club, AAC) a colaborar con el Servicio de Parques Nacionales (NPS) para representar a los escaladores de todo el mundo como partes interesadas históricas y tradicionales en el Parque Nacional Yosemite, sitio patrimonio mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Después de una inundación catastrófica en el río Merced que devastó el valle Yosemite en 1997, parte de los planes iniciales de recuperación del NPS requerían la reconstrucción de las habitaciones del hotel lejos del río, en una ubicación adyacente al Campamento 4, donde acampan los escaladores rústicos y tradicionales, el cual se encuentra en un terreno más alto. Alertados por el AAC y la UIAA, escaladores de todo el mundo expresaron su fuerte oposición a este plan por considerar que degradaría la experiencia natural de acampar en el Campamento 4.

Las discusiones iniciales entre el NPS y el AAC no lograron resolver el problema y se entabló una demanda para detener el proceso de planeación.

No obstante, la situación mejoró enormemente cuando el NPS envió a uno de sus miembros del personal de planeación, un escalador de Yosemite conocido y respetado, a reunirse con los representantes del AAC y de la UIAA, y con los líderes de la comunidad de escalada local. Este escalador fue muy eficaz al comunicar los enormes desafíos que los planeadores del NPS enfrentaron al elaborar un plan de recuperación realista que equilibrara los intereses de

todas las partes interesadas de Yosemite dentro del esfuerzo para la recuperación de las inundaciones. Los escaladores lo consideraron un mensajero de confianza, capaz de comunicarle al NPS de manera efectiva sus necesidades, inquietudes e ideas.

Este colega cerró la brecha entre las partes interesadas y permitió las primeras interacciones tentativas que finalmente florecieron en una relación de colaboración entre los escaladores y los guardaparques. Un homenaje perdurable a esta exitosa colaboración se dio en 2003, cuando el Departamento del Interior de los Estados Unidos incluyó oficialmente al Campamento 4 en el Registro Nacional de Lugares Históricos. Una placa oficial de bronce colocada cerca de una popular roca de escalada en el Campamento 4 ahora les recuerda a campistas y visitantes esta designación especial.

No obstante, el resultado más valioso de este argumento ha sido una relación fuerte, respetuosa y colaborativa con las partes interesadas, la cual mejora desde ese momento. Al utilizar la “chispa” de este emisario de confianza que compartía los valores de ambos grupos, los escaladores y los funcionarios del NPS encendieron un diálogo cálido y mutuamente benéfico que condujo a un terreno común sobre este problema en el Parque Nacional Yosemite.

En el manejo de áreas protegidas puede lograrse un progreso impresionante cuando los usuarios recreativos no son vistos como una “parte del problema”, sino que se involucran productivamente como socios respetados que pueden ser “parte de la solución”. Al desarrollar un estilo de trabajo colaborativo y de beneficio mutuo como este, basado en el respeto entre las partes interesadas en las áreas protegidas y una visión compartida para estos lugares, se pueden optimizar el concepto y la escala del manejo de la tierra.




## Referencias



Lecturas recomendadas

- Alcorn, J. (2010). *Indigenous Peoples and Conservation*. Conservation White Paper Series. Chicago: MacArthur Foundation.
- Anderson, T.L. y James, A. (eds.). (2001). *The Politics and Economics of Park Management*. Lanham, Estados Unidos: Rowman y Littlefield.
- Annandale, M. y Feary, S. (2009). *Consulting with Aboriginal and Torres Strait Islander communities: agroforestry in north Queensland*. RIRDC Report, 08(168). Canberra: Rural Industries Research and Development Corporation.
- ANUTECH Development International. (1998). *Ecological Sustainable Forest Management and Native Title*. Canberra: ANUTECH Proprietary Limited.
- Armitage, D.R.; Plummer, R.; Berkes, F.; Arthur, R.I.; Charles, A.T.; Davidson-Hunt, I.J.; Diduck, A.P.; Doubleday, N.C.; Johnson, D.S.; Marschke, M.; McConney, P.; Pinkerton, E.W. y Wollenberg, E.K. (2009). Adaptive co-management for social-ecological complexity. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 7, 95-102.
- Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35, 216-324.
- Bäckstrand, K.; Khan, J.; Kronsell, A. y Lövbrand, E. (eds.). (2010). *Environmental Politics and Deliberative Democracy: Examining the promise of new modes of governance*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.
- Beierle, T.C. y Cayford, J. (2002). *Democracy in Practice: Public participation in environmental decisions*. Washington D.C.: RFF Press.
-  Borrini-Feyerabend, G.; Pimbert, M.; Farver, M.T.; Kothari, A. y Renard, Y. (2007). *Sharing Power: A global guide to collaborative management of natural resources*. Sterling, Estados Unidos: Earthscan.
- Byron, I. y Curtis, A. (2001). Landcare in Australia: burned out and browned off. *Local Environment*, 6(3), 311-326.
- Connor, R. y Dovers, S. (2004). *Institutional Change for Sustainable Development*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.
-  Creighton, J.L. (2005). *The Public Participation Handbook: Making better decisions through citizen involvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cundill, G. y Rodela, R. (2012). A review of assertions about the processes and outcomes of social learning in natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 113, 7-14.
- DeRose, A. (2004). Overview of community participation at the Vth IUCN World Parks Congress. *Parks*, 14(2), 18-29.
- Dobson, A. (2003). *Citizenship and the Environment*. Oxford: Oxford University Press.
- Dovers, S. y Hussey, K. (2013). *Environment and Sustainability: A policy handbook*, 2ª ed. Sydney: The Federation Press.
- Dryzek, J.S. y Niemeyer, S. (2010). *Foundations and Frontiers of Deliberative Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Dudley, N. (2008). *Guidelines for Applying Protected Area Management Categories*. Gland: IUCN.
- Eadens, L.M.; Jacobson, S.K.; Stein, T.V.; Confer, J.J.; Gape, L. y Sweeting, M. (2009). Stakeholder mapping for recreational planning of a Bahamian National Park. *Society and Natural Resources*, 22, 111-127.
- Evans-Cowley, J. y Hollander, J. (2010). The new generation of public participation: internet-based participation tools. *Planning, Practice and Research*, 25, 397-408.
- Fitzsimons, J.A. y Wescott, G. (2008). Evolving governance arrangements in multi-tenure reserve networks. *Environmental Conservation*, 35, 3-7.
- Fitzsimons, J.; Pulsford, I. y Wescott, G. (eds.). (2013). *Linking Australia's Landscapes: Lessons and opportunities from large-scale conservation networks*. Melbourne: CSIRO Publishing.
- Folke, C.; Hahn, T.; Olsson, P. y Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441-473.
- Hall, M.C. y McArthur, S. (1998). *Integrated Heritage Management: Principles and practice*. Londres: Stationery Office.
- Healey, P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping places in fragmented societies*. Londres: Macmillan.

- Hill, R.; Walsh, F.; Davies, J. y Sandford, M. (2011). *Our Country Our Way: Guidelines for Australian Indigenous protected area management plans*. Cairns: CSIRO and Australian Government.
- Holley, C., Gunninham, N. y Shearing, C. (2012). *The New Environmental Governance*. Nueva York: Routledge/Earthscan.
- Holling, C.S. (ed.). (1978). *Adaptive Environmental Management and Assessment*. Chichester, Reino Unido: Wiley.
- Howlett, M.; Ramesh, M. y Perl, A. (2009). *Studying Public Policy: Policy cycles and policy subsystems*, 3ª ed. Ontario: Oxford University Press, Don Mills.
- International Union for Conservation of Nature (IUCN). (2014). *Hope for a Protected Planet with Protected Areas*. Gland: IUCN. Recuperado de: [www.iucn.org/about/work/programmes/gpap\\_home/pas\\_gpap/](http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/pas_gpap/)
- Keen, M., Brown, V. y Dyball, R. (eds.). (2005). *Social Learning in Environmental Management: Towards a sustainable future*. Londres: Earthscan.
- Larson, P. (2006). *Reconciling indigenous peoples and protected areas: rights, governance and equitable cost and benefit sharing* [artículo de discusión]. Gland: IUCN.
- Lee, K.N. (1993). *Compass and Gyroscope: Integrating science and politics for the environment*. Washington D.C.: Island Press.
- Lockwood, M. (2010a). Good governance for terrestrial protected areas: a framework, principles and performance outcomes. *Journal of Environmental Management*, 91, 754-766.
- Lockwood, M. (2010b). Scoping the territory: considerations for connectivity conservation managers. En: G.L. Worboys; W. L. Francis y M. Lockwood (eds.). *Connectivity Conservation Management: A global guide*, pp. 34-51. Londres: Earthscan.
- Davidson, J.; Curtis, A.; Stratford, E. y Griffith, R. (2010). Governance principles for natural resource management. *Society and Natural Resources*, 23, 986-1001.
-  McCool, S.; Nkhata, B.; Breen, C. y Freimund, W.A. (2013). A heuristic framework for reflecting on protected areas and their stewardship in the 21st century. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 1-2, 9-17.
-  McNeely, J. (ed.). 2006. *Friends for Life: New partners in support of protected areas*. Gland: IUCN.
- Mayers, J. y Vermeulen, S. (2002). *Company- Community Forestry Partnerships: From raw deals to mutual gains*. Londres: IIED.
- Moorcroft, H.; Ignjic, E.; Cowell, S.; Goonack, J.; Mangolomara, S.; Oobagooma, J. y Waina, N. (2012). Conservation planning in a cross-cultural context: the Wunambal Gaambera Healthy Country Project in the Kimberley, Western Australia. *Ecological Management and Restoration*, 13(1), 16-25.
- Nkhata, B.A. y McCool, S. (2012). Coupling protected area governance and management through planning. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 14, 394-410.
- O'Faircheallaigh, C. (2010). Public participation and environmental impact assessment: purposes, implications, and lessons for public policy making. *Environmental Impact Assessment Review*, 30, 19-27.
-  Ojha, H.; Hall, A. y Sulaiman, R. (eds.). (2013). *Adaptive Collaborative Approaches in Natural Resource Governance: Rethinking participation, learning and innovation*. Nueva York: Routledge/Earthscan.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Outdoor Industry Association (OIA). (2012). *Ensuring the Growth and Success of the Industry [reporte anual]*. Boulder, Estados Unidos: Outdoor Industry Association. Recuperado de: [outdoorindustry.org/PDF/2012-OIA-Annual-Report-med-res.pdf](http://outdoorindustry.org/PDF/2012-OIA-Annual-Report-med-res.pdf)
- Paehlke, R.C. (2003). *Democracy's Dilemma: Environment, social equity and the global economy*. Cambridge, Estados Unidos: MIT Press.
- Philanthropy Australia. (2014). *Frequently Asked Questions*. Recuperado de: [www.philanthropy.org.au/tools-resources/frequently-asked-questions-faq/](http://www.philanthropy.org.au/tools-resources/frequently-asked-questions-faq/)
- Plummer, R.; Armitage, D.R. y de Loë, R.C. (2013). Adaptive co-management and its relationship to environmental governance. *Ecology y Society*, 18, 1-15.
- Prell, C.; Hubacek, K. y Reed, M. (2009). Stakeholder mapping and social network analysis in natural resource management. *Society and Natural Resources*, 22, 501-518.

- Project Janszoon. (2014). *Together Restoring the Abel Tasman*. Project Janszoon. Nelson, Nueva Zelanda. Recuperado de: [www.janszoon.org/](http://www.janszoon.org/)
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance*. Maidenhead, Reino Unido: Open University Press.
-  Ross, A.; Sherman, K.; Snodgrass, J.; Delcore, H. y Sherman, R. (2011). *Indigenous Peoples and the Collaborative Stewardship of Nature*. Walnut Creek, Estados Unidos: Left Coast Press.
- SEWPAC (Department of Sustainability, Environment, Water, Population and Communities). (2012). *CAPAD National Summary*. Recuperado de: [www.environment.gov.au/noide/34737](http://www.environment.gov.au/noide/34737)
- (2013). *Annual Report 2012-13*. Canberra: Commonwealth of Australia.
- Schattschneider, E.E. (1983 [1975]). *The Semisovereign People: A realist's view of democracy in America*. Fort Worth, Estados Unidos: Holt, Rinehart y Winston.
- Smyth, D. (2001). Joint management of national parks. En: R. Baker, J. Davies y E. Young (eds.). *Working on Country*, pp. 60-74. Melbourne: Oxford University Press.
- Sydney Morning Herald. (2013). *Aussies the world's richest people: Credit Suisse*. Recuperado de: [www.smh.com.au/business/the-economy/aussies-the-worlds-richest-people-credit-suisse-20131009-2v7qy.html](http://www.smh.com.au/business/the-economy/aussies-the-worlds-richest-people-credit-suisse-20131009-2v7qy.html)
- UIAA (International Climbing and Mountain Federation). (2013a). *UIAA Mountain Protection Award*. Berna, Suiza: UIAA. Recuperado de: [www.mountainprotection.theuiaa.org](http://www.mountainprotection.theuiaa.org)
- (2013b). Página web. [www.theuiaa.org](http://www.theuiaa.org)
- United Nations. (2004). *The Concept of Indigenous Peoples*. Nueva York: UN.
- (2009). *State of the World's Indigenous Peoples*. Nueva York: UN.
- Waters Consultancy Proprietary Limited. (2013). *Cullunghutti: The mountain and its people*. Nowra, Australia: Office of Environment and Heritage.
- Waters, K. y Moon, C. (2005). *Lower Shoalhaven River Valley Aboriginal cultural mapping places project* [reporte comunitario]. Nowra, Australia: NSW National Parks and Wildlife Service.
- Worboys, G.L.; Francis, W.L. y Lockwood, M. (eds.). (2013). *Connectivity Conservation Management: A global guide*. Londres: Earthscan.
- Wunambal Gaambara Aboriginal Corporation (WGAC). (2010). *Wunambal Gaambara Healthy Country Plan - Looking after Wunambal Gaambara country 2010-2020*. Garmbemirri: WGAC.
- Wyborn, C. (2013). Collaboration across scales: the governance challenges of linking landscapes. En: J. Fitzsimons, I. Pulsford y G. Wescott (eds.). *Linking Australia's Landscapes: Lessons and opportunities from large-scale conservation networks*, pp. 267-276. Melbourne: CSIRO Publishing.
- Dovers, S. (2014). Prescribing adaptiveness in agencies of the state. *Global Environmental Change*, 24, 5-7.

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.2019.14](https://doi.org/10.22459/GGAP.2019.14)