

# La estructura organizacional en las áreas protegidas de Centroamérica

Es importante definir una estructura sobre cómo deben funcionar las áreas protegidas en la Región, pero la estructura no es el factor determinante para mejorar el funcionamiento en estas áreas.

Manuel José Rey  
José Luis Villa  
José Arce  
Rubén Guevara

## RESUMEN

¿Porqué nos atrevemos a aplicar un concepto de administración, como es la estructura organizacional para el funcionamiento de sistemas de áreas protegidas, si nuestra preparación académica formal ha preferido delegar el estudio de los aspectos sociopolíticos del manejo de los recursos naturales a los profesionales de las ciencias sociales?

La teoría de sistemas define que al conocer la estructura y función se puede orientar nuestra intervención para obtener resultados de interés. La transformación de situaciones conlleva un análisis de oportunidades y limitaciones que debe ser evaluado. Para ello es de suma importancia contar con instrumentos de medición, con indicadores de situación aplicables. Los sistemas de áreas protegidas son sistemas sociales conformados por quienes los operan; su transformación requiere orientar a dichos operadores sobre las condiciones de: a) la estructura organizacional que desean transformar y b) la estructura organizacional idónea para su funcionamiento.

Durante el presente estudio fue validado un instrumento de análisis para caracterizar la importancia de la estructura organizacional en el funcionamiento de sistemas de áreas protegidas. La aplicación de dicho instrumento fue posible no solo a diferentes esferas geográficas (regional y nacional), sino también con diferentes métodos de muestreo.

**Palabras clave:** áreas protegidas, estructura organizacional, gestión, América Central.

## SUMMARY

**The organization on protected areas from Central America.** Why do we dare to apply an administration concept, such as the organizational structure for the operation of protected areas systems, if our formal academic preparation has preferred to delegate the study of the sociopolitical aspects of managing natural resources to the professionals of the social sciences?

The systems theory defines that if we know the structure and its function, our intervention can be guided to obtain results of our interest. The transformation of situations involves an analysis of opportunities and limitations that must be evaluated. For that we consider important to have instruments with applicable indicators of condition. Considering that the protected area systems are social systems that consist of those who operate them; their transformation should to provide guidance to said operators on the conditions of: a) the organizational structure they wish to transform and b) the organizational structure suitable for the system's operation.

During the present study an analysis instrument was validated that characterizes the importance of the organizational structure for the operation of protected areas systems. It was possible to apply said instrument at different geographical levels (regional and national) as well as with different sampling methods.

**Key words:** protected areas, organizational structure, management, América Central.

En mayo de 1986 los presidentes de la Región comenzaron las primeras reuniones para discutir acerca del proceso de pacificación, democratización y desarrollo económico del istmo. Las negociaciones de Esquipulas, tendientes a reestablecer la integración centroamericana, iniciaron en Guatemala. Meses después, en Montelimar, Nicaragua, se acuerda retomar para la próxima reunión, por un lado, la reestructuración, fortalecimiento y reactivación de la integración económica regional y por otro, la evolución hacia un sistema productivo integrado de la región (Hernández-Chávez 1992).

A la fecha, si la integración económica tuvo asidero, lo tuvo en mayor medida para el cuidado ecológico y del medio ambiente. En este sentido, las áreas protegidas tratan de consolidarse como los únicos espacios naturales donde se ha logrado conjuntar el manejo de recursos naturales y la conservación de la biodiversidad. Sin embargo, cada uno de los siete países de la Región presenta diferentes estadios de gestión para cada uno de los sistemas de áreas protegidas. Dada esta circunstancia son muy pocas las herramientas que se han logrado diseñar para establecer una política de integración dentro de este sistema regional (UICN 1993).

Casi todos los países de esta área tienen una propuesta para un plan de sistema de áreas protegidas. Nicaragua, Honduras y Guatemala cuentan con documentos que brindan antecedentes sobre las posibles áreas, pero ninguno de ellos se ha convertido aún en plan de sistema (UICN 1993).

Si se considera que la resistencia al cambio se estimula cuando los involucrados en el proceso desconocen los factores que los afectan, tales como la motivación para el cambio, el tipo de procesos a desarrollar y los objetivos que persigue (Collerette y Delisle 1988), en el manejo de las áreas protegidas resulta difícil evaluar dichos factores, ya que no se cuenta con indicadores de situación. Identificar y aplicar "indicadores de situación"

frente al fenómeno complejo que es el ser humano actuando en grupo dentro de un sistema, puede permitir el entendimiento de los atributos y caracteres clave, relacionados sistemáticamente, y que se reflejan en modelos que nos ayudan a comprender esos fenómenos (Lagos 1994).

Se han desarrollado estudios para comprender las dimensiones económicas y políticas dentro de la complejidad que abarca la conservación *in-situ* de la biodiversidad. Un buen ejemplo de esto es el documento "Protected areas economics and policy" del Banco Mundial, donde se describen lineamientos para una adecuada gestión de recursos económicos y asuntos políticos de las áreas protegidas. Sin embargo, el estudio de la estructura organizacional ha quedado relegado en relación con éstos otros dos ámbitos de gestión ambiental -economía y política- (World Bank y IUCN 1994).

Dentro de las agencias responsables de los sistemas nacionales de áreas protegidas, la caracterización y comprensión de la organización y su estructura se ha considerado como un factor postergable o al menos muy vinculado a las superestructuras gubernamentales de cada país, como para tratarlo técnicamente. Se considera como un asunto administrativo que puede modificarse en cualquier momento sin perjudicar la efectividad o el funcionamiento de los sistemas. No obstante, al observar un sistema el entendimiento de la estructura (sea dentro de las dimensiones económicas, políticas u organizacionales) permite a los operadores proyectar su trabajo, seguros de que dicha estructura soportará el peso de su intervención (Matus 1980).

El principal factor dentro de toda organización es el mismo ser humano. Para la persona que sabe poco de la conducta humana dentro de las organizaciones y que, por lo tanto, se fía de las gráficas de resultados de la empresa, cualquier problema en el funcionamiento de la organización se reduce a variar un poco el esquema organizacional. El reto es que el grupo de indi-

viduos, que poseen capacidades y disposiciones distintas, pueda coordinarse para la obtención de un producto (Jiménez 1963).

El presente resumen de investigación se basó en establecer y validar una metodología que permita caracterizar la importancia de la organización y su estructura en sistemas dentro de la gestión ambiental en la cual se desenvuelve. El objetivo específico fue: identificar variables e indicadores comparativos para caracterizar la situación actual en la dimensión organizacional de cada uno de los sistemas nacionales de áreas protegidas de los cinco países de Centroamérica (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica).

### Metodología

Esta investigación comenzó en marzo de 1998; la duración relativa del estudio fue de ocho meses.

Mediante la revisión bibliográfica fue diseñado un instrumento de medición para la construcción de un modelo con criterios de expertos que permitiera caracterizar la importancia de la estructura organizacional en el funcionamiento de los sistemas de áreas protegidas.

Para el instrumento de medición fueron elaboradas 20 preguntas, cada una contó con dos partes: a) una sección de preguntas cerradas que contenían un concepto superior y una subdivisión en conceptos inferiores, vinculados y complementarios (subconceptos), y b) una sección abierta de respuestas con la argumentación del experto en función del valor dado a cada uno de los subcomponentes (Cuadro 1).

Con los datos recibidos de la consulta a expertos centroamericanos, haciendo uso del método DELPHI<sup>1</sup> (grupo I) se desarrolló un análisis estadístico para determinar el coeficiente de variación (CV) de cada variable, subvariable e indicador.

Igual procedimiento se aplicó a los datos derivados de la entrevista (grupo II). Finalmente, se unieron los dos grupos (DELPHI y entrevis-

<sup>1</sup> Basado en el envío, revisión y análisis de información por correo. La información recibida es tabulada y analizada estadísticamente a fin de determinar si hay coincidencia entre los expertos consultados. Un nuevo envío de la herramienta contiene los resultados y se solicita al experto corroborar si su primera valoración se mantiene. La respuesta afirmativa permite incorporar los valores dados en una nueva tabulación (Jerez y Grijalva 1976).

ta) y a esta fusión (consolidado o grupo III) se le aplicó el mismo análisis estadístico.

A fin de reconocer las diferencias entre grupos (I, II o III) se desarrolló un análisis de promedios para cada uno de los componentes de la herramienta (*t de student*). Este análisis proporcionó información del porcentaje de factores determinantes dentro de la herramienta que se comportaron de igual manera sin importar el método ni número de expertos contenidos en cada uno de ellos.

Los valores de CV resultantes en los tres procedimientos fueron colocados en tres categorías: (a) valores bajo consenso, dados a aquellos elementos con CV menores a 25%, (b) valores bajo confusión, aquellos elementos cuyo CV estuviera en el rango de 25 a 75% y, (c) valores bajo disenso, otorgados a los elementos con CV mayor a 75%.

Tanto los valores bajo consenso como los valores bajo disenso fueron considerados de máxima utilidad para la elaboración del modelo. Los valores tipo dos (confusión) solo fueron considerados para vincular a los elementos del modelo de manera organizada. Esta información permitió desarrollar rutas críticas con algún valor bajo consenso o disenso, permitiendo concluir acerca de los elementos de la dimensión organizacional para el funcionamiento del sistema de áreas protegidas. El resultado final fue un árbol de decisión jerarquizado expresado en los resultados que especificaba las rutas de decisión más importantes para el funcionamiento de los sistemas nacionales de áreas protegidas de la región.

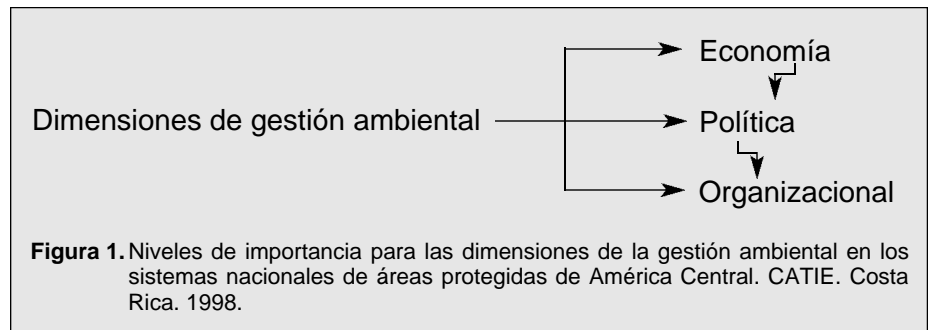
### Análisis de la consistencia en la respuesta de los expertos

Con el objetivo de reconocer las diferencias de opinión entre países, se desarrollaron cuatro pruebas estadísticas para cada uno de los elementos del sistema (F, Kruskal Wallis, Tukey y Contrast). Cada prueba fue analizada por separado, concluyendo de manera coincidente.

Para determinar la confiabilidad de las respuestas se desarrolló una prueba de promedios (*t de student*),

**Cuadro 1.** Variables, subvariables e indicadores para caracterizar la estructura organizacional de sistemas sociales. Adaptado de Lagos (1994).

VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	INTERÉS
Causales	Estilo gerencial	Abierto a los cambios	Caracterización de la forma de hacer organización como factor determinante en el funcionamiento de los sistemas
		Cerrado a los cambios	
	Estructura organizativa u organigrama	Claridad de roles y funciones	
		Estructura de reunión	
		Estructura de trabajo	
	Estrategia de trabajo	Claridad de metas y objetivos	
		Cultura organizacional formal	
		Cultura organizacional informal	
	Procedimientos y técnicas usadas	Políticas de trabajo	
		Planes de manejo del personal	
		Habilidades del recurso humano	
		Cantidad	
Intervinientes	Responsabilidad	Aceptación de nuevas	Caracterización de los aspectos humanos que conforman la estructura organizacional de un sistema
		Cumplimiento	
	Recompensas	Monetarias	
		Profesionales	
	Liderazgo	Aptitud o preparación	
		Actitud o disposición	
	Motivaciones	Falta de confirmación	
		Influencias negativas	
		Búsqueda de beneficios	
		Equilibrio institucional	
	Conducta de compromiso	Aptitud o preparación	
		Actitud o disposición	
De resultado	Productividad	Financiera	Caracterización de los factores de impacto dentro de la estructura organizacional de un sistema
		Funcional	
	Utilidades	Recursos económicos	
		Recursos espaciales	
		Recursos sociales	
	Costos	Fijos	
		Variables	
	Presencia	Personal	
		Institucional	
	Rotación de personal	Inversión económica	
		Inversión profesional	



**Figura 1.** Niveles de importancia para las dimensiones de la gestión ambiental en los sistemas nacionales de áreas protegidas de América Central. CATIE. Costa Rica. 1998.

para cada uno de los métodos utilizados durante el trabajo. La prueba consistió en valorar si existieron diferencias significativas entre la primera y la segunda parte de las respuestas dadas por los expertos. Se escogió al azar un experto consultado por el método DELPHI y otro con el método de la entrevista.

El objetivo de la prueba fue conocer cuál de los dos métodos (DELPHI y entrevista) mostraba mayor consistencia en sus respuestas, esperando que no hubieran diferencias significativas en la partición (prueba de medias).

### Resultados

#### La gestión ambiental

Al momento de la investigación los expertos consultados consideraron que la dimensión económica y política estaba por encima de la organizacional (Figura 1).

Los CV de los grupos I, II y III mostraron una valoración sin consistencia con la argumentación. Se observó que la mayoría de las argumentaciones estaban encaminadas a darle un mayor valor a la dimensión política y en segundo lugar a la económica; con todos los elementos bajo confusión.

En cambio, al considerar los valores dados por el grupo DELPHI se observó que el factor económico fue el más importante, por encima de los otros dos, y que dicha valoración se encuentra bajo consenso en al menos dos de los elementos de gestión ambiental.

El hecho de tener dos diferentes opiniones sobre el nivel de importancia de las dimensiones y de solo contar con dos elementos de este nivel bajo consenso, pudo estar motivado por errores de visión empresarial al valorar los alcances de un sistema basándose en resultados fácilmente reconocibles (la cantidad de dinero disponible para la intervención, por ejemplo y no por la voluntad política que condiciona el buen uso de esos fondos o por la organización que valora la calidad de los procesos y el personal que participa en ellos.

En ninguno de los grupos (DELPHI, entrevista o consolidado) hubo consenso o no para la dimensión organizacional. No obstante, el valor dado por los grupos de trabajo (DELPHI y entrevista) para la dimensión organizacional fue similar (0,32 y 0,34, respectivamente) aún en su confusión.

**La dimensión organizacional**

Los expertos consideraron que dentro de las variables de la dimensión organizacional era más importante trabajar en la forma de hacer organización (variables causales), luego en los aspectos humanos (variables intervinientes) y por último en los impactos esperados (variables de resultado). Esta situación refuerza la posición de Lagos (1993) en su libro de desarrollo organizacional en Latinoamérica, donde plantea que las variables intervinientes vinculan a las otras dos (Figura 2).

Los resultados mostraron coincidencia entre los valores de cada variable y los argumentos vertidos por los expertos. Se observó que los argumentos daban mayor importancia a la forma de organizarse, que a la variable de resultados, y que los aspectos humanos servían como canal para el buen funcionamiento de una organización. Esta misma posición la manifiesta Bolaños (1995) quien

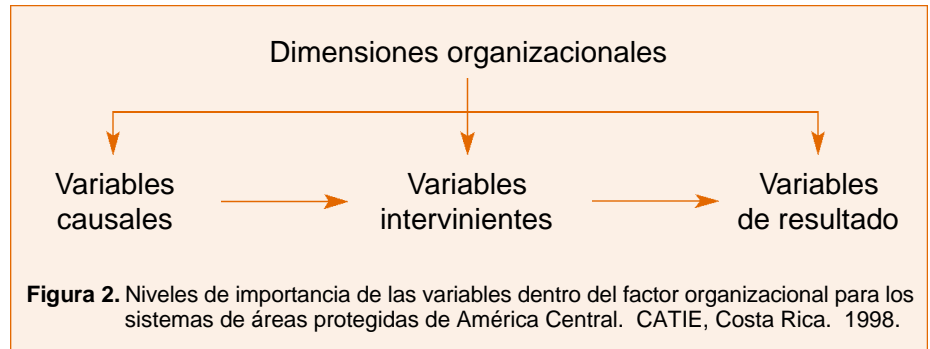


Figura 2. Niveles de importancia de las variables dentro del factor organizacional para los sistemas de áreas protegidas de América Central. CATIE, Costa Rica. 1998.

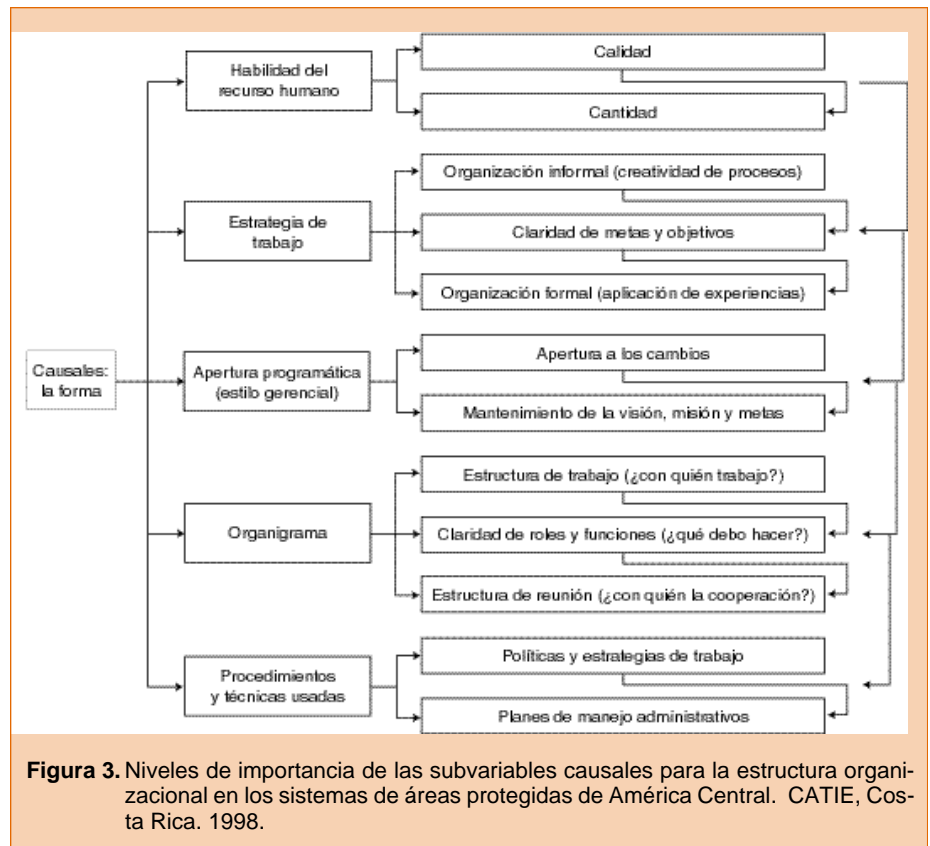


Figura 3. Niveles de importancia de las subvariables causales para la estructura organizacional en los sistemas de áreas protegidas de América Central. CATIE, Costa Rica. 1998.

potencia la necesidad de formar equipos para direccionar los procesos de transformación dentro de una empresa y así obtener resultados de calidad.

**Aspectos de conformación de la organización (subvariables causales)**

Los expertos afirmaron que dentro de la forma de desarrollar la organización, las habilidades del recurso humano tenían mayor importancia sobre cualquier otra de las subvariables causales. Seguidamente se valoró la estrategia de trabajo, el estilo gerencial, el organigrama y los procedimientos y técnicas usadas (Figura 3).

Existe mucha relación entre el nivel de importancia dado a las subvariables dentro de la forma de hacer organización y los argumentos vertidos por los expertos. Dichos argumentos constantemente hicieron mención de la necesidad de contar con personal profesional para ejecutar acciones y obtener objetivos.

Se reconoció lo valioso de una estrategia de trabajo consecuente con metas y objetivos, creatividad y memoria institucional. Ninguna de las tres subvariables restantes se encontró bajo consenso; no obstante, se observó que el estilo gerencial fue considerado de importancia al momento de argumentar sus respuestas.

**Aspectos humanos de la organización**  
(subvariables intervinientes)

Al momento de la investigación los expertos consultados consideraron que la motivación para el cambio era la subvariable más destacada dentro de los aspectos humanos de la organización, seguido de liderazgo para asumir la eficiencia organizativa y la toma de decisiones, las recompensas recibidas, la responsabilidad asumida y ejecutada, y la conducta de compromisos manifestada por el personal de la organización (Figura 4).

Se observaron diferencias entre los niveles de importancia de cada una de las subvariables intervinientes y sus argumentos. En mayor medida se argumentó que la responsabilidad es el aspecto más importante para el funcionamiento de los sistemas de áreas protegidas y que el personal que trabaja o debe trabajar para estos sistemas debe tener "mística de trabajo" (compromiso). Sin embargo, también se retomó la necesidad de estar motivado para desarrollar un trabajo profesional, teniendo en cuenta la preparación o capacitación y la claridad de roles como pilares para mantener la responsabilidad y el compromiso.

**Aspectos de impacto**

(subvariables de resultado)

Al momento de la investigación, los expertos manifestaron que la presencia era la subvariable de resultado más importante si se desea una estructura organizacional funcional para los sistemas de áreas protegidas de América Central, seguida de la productividad neta, el aspecto de rotación de personal, las utilidades y los costos (Figura 5).

La presencia fue la única subvariable de resultado que mostró consenso en los cinco países. No obstante, los expertos consultados quisieron argumentar por debajo de la importancia que tiene la variable de presencia como un factor determinante en el funcionamiento de los sistemas de áreas protegidas. En su mayoría, se enfocaron en aspectos cuantificables como utilidades y costos, aún cuando ninguno de los grupos consultados logró presentar una valoración apartándose de la confusión en estos aspectos. La productividad bruta, aún en confu-

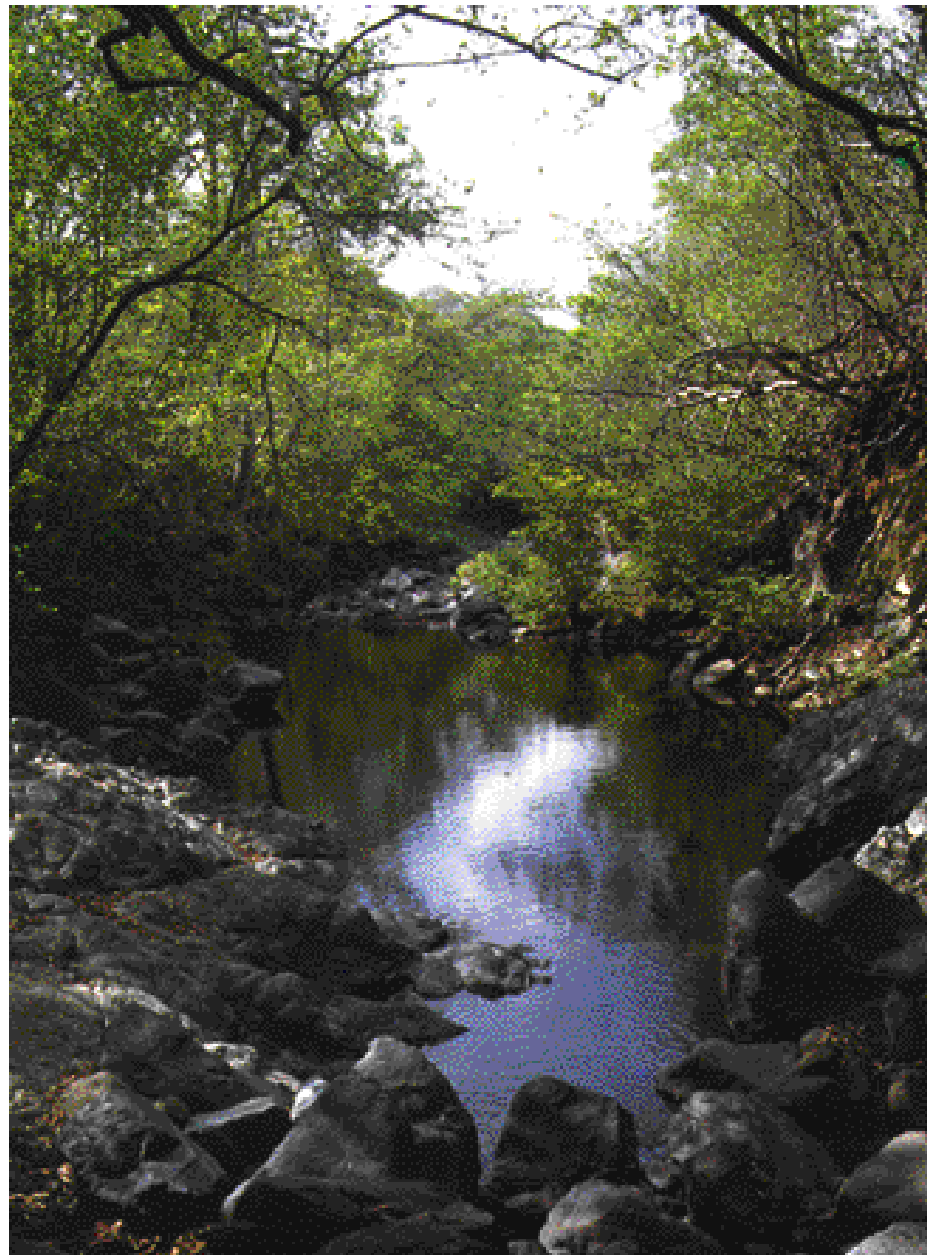


Foto: Fernando Bermúdez.

*Centroamérica alberga más del 9% de la biodiversidad mundial. La protección de estos únicos y valiosos ecosistemas depende no solo de las políticas nacionales, depende también de todos y cada uno de nosotros.*

sión, estuvo valorada por encima de las otras subvariables, excepto la de presencia.

**Pruebas para determinar diferencias entre países**

En cuanto a los elementos del sistema más importantes, solamente la *rotación de personal por inversión* profesional presentó diferencias significativas entre los países. Las diferencias entre países para este elemento fueron significativas tanto para la prueba de F como para la de Kruskal Wallis.

Sin embargo, al realizar la prueba de Tukey se observó que la variable *políticas de trabajo dentro de los procedimientos y técnicas usadas dentro de la organización* resultó con diferencias entre los opinantes de El Salvador y Costa Rica. En esta prueba también se observó que la *rotación de personal por inversión profesional* tuvo diferencias entre El Salvador y Costa Rica o entre El Salvador y Guatemala.

En cuanto a los elementos del nivel medianamente importante, se presentaron diferencias significativas en

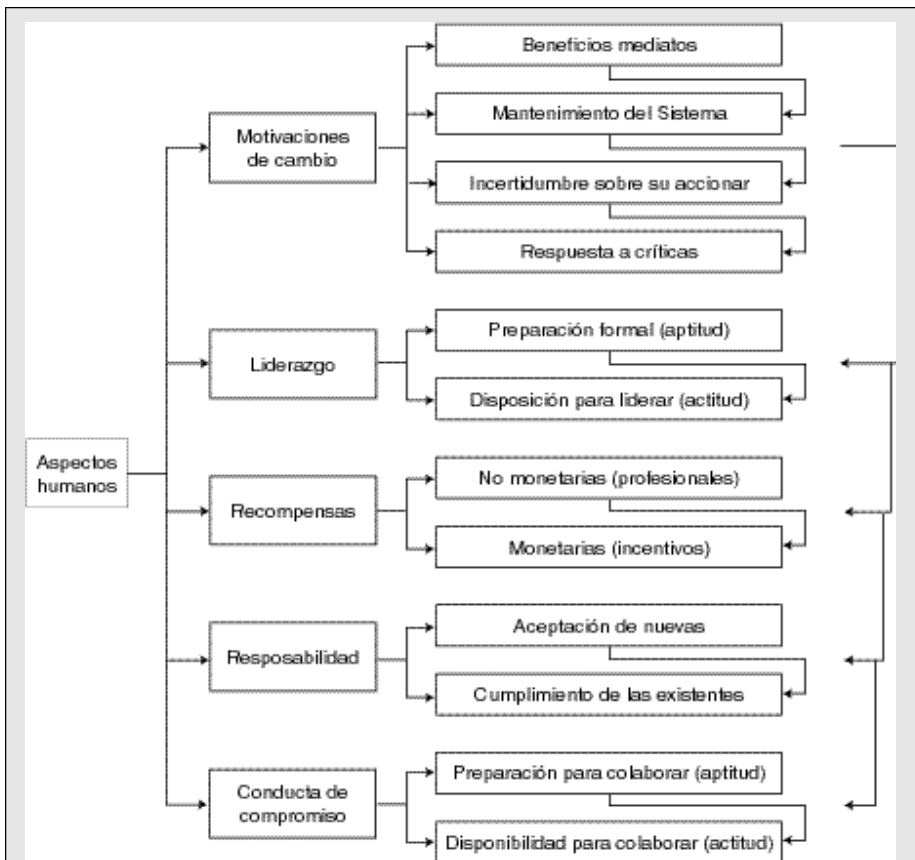


Figura 4. Niveles de importancia de las subvariables intervinientes dentro de los aspectos para los sistemas de áreas protegidas de América Central. CATIE, Costa Rica. 1998.

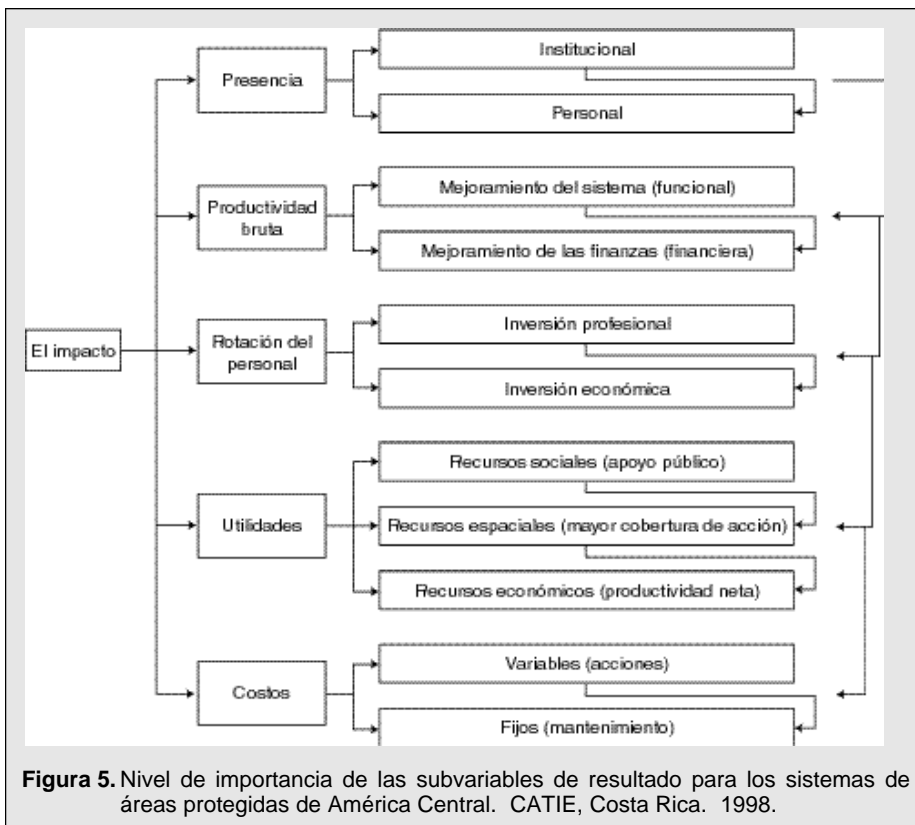


Figura 5. Nivel de importancia de las subvariables de resultado para los sistemas de áreas protegidas de América Central. CATIE, Costa Rica. 1998.

dos para la prueba F y la de Kruskal Wallis, siendo éstos los indicadores de rotación de personal por inversión financiera y el de cantidad de habilidades del recurso humano. Al realizar la prueba de Tukey se observó que estos dos indicadores presentaron diferencias entre Nicaragua y Costa Rica o entre Nicaragua y El Salvador (cantidad de habilidades) y entre El Salvador y Costa Rica o entre El Salvador y Guatemala. Sobre los elementos con el nivel de importancia menor, no se observaron diferencias en ninguno para la prueba de F, Kruskal Wallis y Tukey.

En cuanto a la prueba de contraste entre países, Costa Rica presentó 10 elementos con diferencias de contraste, cuatro estuvieron dentro del nivel de más importante (I), resultado que mostró la única diferencia significativa entre países. Los otros seis elementos que presentaron contraste se distribuyeron en cinco países para el nivel de importancia II y en uno para el nivel de importancia III.

Los cuatro elementos con diferencias de contraste fueron: a) preparación para el compromiso; b) búsqueda de beneficios como motivación para el cambio, c) preparación para el liderazgo, y d) creatividad como estrategia de trabajo.

En cuanto a los demás países, Honduras presentó cuatro elementos con diferencias; Guatemala tres; El Salvador seis y Nicaragua ninguno. Estos resultados mostraron una marcada tendencia de los expertos a valorar por igual cada una de las subvariables causales, intervinientes y de resultado.

**Validación de las consistencias en la respuesta de los expertos**

La prueba de mitades partidas (*t de student*) indicó que para ambos métodos de recolección de información, hubo diferencias significativas (Cuadro 2). Aún cuando la entrevista presentó un valor menor de significancia, los valores observados definen que la confusión prevaleció entre los consultados, independientemente del método utilizado.

**Discusión**

Con los resultados del presente estudio se condiciona la hipótesis de la importancia de la organización para el funcionamiento de sistemas de áreas protegidas en los países de Centroamérica. La percepción de los expertos, aún cuando es confusa, es coincidente ya que el papel de la organización es mínimo en relación con los aspectos políticos o económicos dentro del sistema.

El actuación preponderante de los operadores del sistema (variables intervinientes) no se encuentra del todo clara. La mayoría de las organizaciones que tienen que ver con la conservación de la biodiversidad (dentro del Estado o en forma privada) es presionada por la globalización a obtener resultados inmediatos y de calidad, que en la medida de lo posible permitan recuperar costos. La inversión de recursos financieros es fuerte; sin embargo, es poco el dinero que se invierte en diseñar la forma de organización idónea para los sistemas de áreas protegidas y, aún menos, para elevar los aspectos humanos dentro de la organización.

Asumir una posición de polifuncionalidad se enmarca en la necesidad de que toda área protegida pueda aportar recursos económicos al sistema y que el poco personal disponible, para implementar la estrategia, sea suficiente para cumplir las responsabilidades encomendadas. No obstante, los procesos diseñados para la inducción del personal han carecido de atención, se han limitado a eventos de capacitación asistemática y sin considerar la preparación de líderes para afrontar los retos del cambio.

El concepto de profesionalización para el manejo de áreas protegidas cobra importancia desde el Congreso Mundial de Parques en Caracas, Venezuela (1992). La preparación de los administradores para soportar los efectos del cambio implica incorporar a las comunidades locales en la planificación y el manejo, determinar el valor económico del área y gestionar el apoyo necesario para asegurar su permanencia dentro del sistema. La complejidad y el grado de efectividad que debe manejar cualquier administrador de áreas protegidas, conlleva

**Cuadro 2.** Valores de la prueba de mitades partidas para el instrumento de evaluación. CATIE, Costa Rica. 1998.

Opinante	Diferencias significativas	Valor de significancia
15, mediante método Delphi	Sí	0,0002
23, mediante entrevista	Sí	0,0059

no solo a ser profesionales en la gestión, sino también, al hecho de aprender a trabajar en equipo, teniendo en cuenta que la forma de hacer organización (con sus estrategias y apertura programática) requiere personal consciente de sus funciones, dispuesto y preparado para adaptar metodologías de manera científica. Los programas de capacitación que se implementan en la actualidad resuelven en mayor medida las subvariables causales. Dichos programas de capacitación se basan en aumentar la capacidad del personal para asumir la posición de gestionar recursos para el trabajo diario.

En esta misma vía, se reconoce el papel de las organizaciones ambientalistas no gubernamentales, quienes han encontrado un espacio de acción que resuelve la poca gobernabilidad de las agencias estatales responsables de los sistemas de áreas protegidas. Estas organizaciones han incorporado en su personal a quien esté mejor calificado y han puesto sus esfuerzos en la conservación *in-situ* de la biodiversidad, bajo una estrategia de trabajo creativa. Esta estrategia de trabajo para los sistemas se encuentra difundida y ha ganado terreno en los gobiernos de turno, asegurándose una ventaja comparativa en su relación con el Estado. Dicha situación está respaldada por los donantes y organismos financieros que apoyan la conservación. No obstante, la paulatina pérdida de fe en los gobiernos regionales y la proliferación de organizaciones ambientalistas, con personal mejor preparado para administrar las áreas protegidas, es necesario reflexionar sobre la responsabilidad que tienen las agencias que ahora ceden por concesión la administración de estos espacios naturales. Estas agencias deben a lo sumo contar con personal capacitado para supervisar dichas concesiones, para asegurar que estas áreas beneficien a todos los habitantes y no sólo a unos pocos. La moti-

vación para el cambio debe ir acompañada de recompensas y voluntad para asumir el liderazgo que necesita el Sistema. La variabilidad de opiniones sobre cómo debe ser el perfil del funcionario que trabajan para los sistemas de áreas protegidas puede ser el elemento más importante para diseñar la integración de un "Sistema Centroamericano de Áreas Protegidas".

Según los resultados del estudio, Centroamérica requiere un profesional motivado para la búsqueda de beneficios, preparado para liderar la conservación, con un papel profesional que acepte nuevos retos de trabajo y que mantenga el compromiso con base en su preparación.

Como en cualquier empresa, el desarrollo del recurso humano conlleva no solo el entrenamiento para ejecutar las tareas encomendadas sino también enterar a cada uno de sus miembros acerca de la magnitud que tiene su trabajo y de como aporta a la empresa. Si funciona para las empresas de publicidad (donde lo importante es obtener clientes, satisfacerlos y promover esa satisfacción a clientes potenciales) los elementos de motivación, liderazgo y las recompensas deben estar bien delineados y aplicarse constantemente dentro del recurso humano. Se requiere creatividad y no perder de vista el objetivo o misión institucional que coincide con ser el mejor y obtener beneficios por ello.

Todo gerente que desee ser realmente efectivo debe resolver primero los aspectos críticos del problema donde no hay consenso, motivando alianzas estratégicas, luego puede pensar en aclarar aquellos problemas que se encuentren bajo consenso.

La presencia aparece como el aspecto crítico de las variables de resultado; la amplia variabilidad en las respuestas hace pensar que ninguno de los expertos pudo valorar por igual esta subvariable. La pregunta es: ¿por qué? La presencia puede ser el

factor más determinante para el funcionamiento de los sistemas de áreas protegidas. Al mencionar este elemento no solo se refiere al concepto de presencia institucional, sino también a la estabilidad del personal que trabaja en las áreas protegidas. Asimismo se denota que la presencia institucional enfrenta la apatía personal de los funcionarios de las áreas protegidas, ya que la simple presencia no necesariamente es un indicador de eficiencia. La presencia tiene que ver con la eficiencia administrativa y con la motivación del personal para presentarse a "trabajar" en el sistema.

En otro orden, la productividad bruta que tienen las áreas protegidas aún no se logra cuantificar, debido en parte a la escasa experiencia de los administradores de las áreas protegidas. Cada vez que se presenta un problema, el administrador se pregunta ¿cómo aplicar los mecanismos actuales de valoración económica o política diseñados? y quizá más importante, ¿por qué no se discute la importancia no económica, regional y global, que tienen los sistemas de áreas protegidas dentro de cada país? Importancia dada por los bienes que brinda y conserva, y por los servicios ambientales complejos y difíciles de evaluar que proporciona.

Desde el establecimiento de los astilleros municipales en la época colonial hasta la ejecución de los planes de manejo forestal, la administración de áreas protegidas en la región ha tenido como mecanismo de arranque la declaratoria legal del bosque, respondiendo al concepto que área protegida es un espacio natural de interés nacional o regional legalmente reconocido por los estados garantes de mantener su cobertura forestal a perpetuidad. La administración de las áreas protegidas de la región ha seguido un rumbo diferente en cada país, con diferentes enfoques y métodos de manejo, dependiendo en gran medida de la cantidad de recursos (especialmente económicos) y del tipo de planificación. Sin embargo, en cada uno de ellos el control del territorio "prístino" ha querido ser el factor económico de mayor relevancia. Se han invertido grandes cantidades de dinero para resolver los conflictos de te-

nencia de la tierra y pocas para establecer presencia en las áreas protegidas, buscar productividad en los cultivos presentes o para orientar la rotación de personal y lograr así que el que tenga experiencia en el manejo integral de recursos aporte sus conocimientos a todo el sistema.


### Conclusiones

La presente investigación esboza una imagen objetivo de cómo debería funcionar la estructura organizacional de los sistemas nacionales de áreas protegidas, aún cuando se concluye que la estructura organizacional no es el factor determinante para dicho funcionamiento.

No es posible asumir que algún país sobresalga en la organización o se diferencie de los demás, los resultados muestran que el movimiento de establecer y gestionar la estructura organizacional de los cinco países centroamericanos ha resultado similar, por no decir idéntico. Mucho se puede apuntar sobre las causas de esta similitud, sin embargo se destacan tres: a) la estructura organizacional en los cinco países ha respondido a procesos de adopción más que de adaptación, mucho menos a procesos creativos; b) no ha existido profesionalización para el manejo de áreas protegidas, asumiendo que otros sistemas de manejo son replicables al de las áreas protegidas; c) el marco conceptual en que se desenvuelve el manejo de los sistemas de áreas protegidas en la región centroamericana es homogéneo. Esta última podría ser la razón para que la adopción de procedimientos y el trabajo en la coyuntura se encuentren tan arraigadas entre los expertos consultados. Esta actitud de trabajar en la coyuntura y responder a los nuevos y constantes retos de las áreas protegidas puede haber creado una percepción en común basada más en las experiencias vividas y menos en la preparación formal para el liderazgo, los compromisos o las habilidades de trabajo requeridas.

La concepción de cómo deben funcionar los sistemas de áreas protegidas ha tenido sus épocas de sistemática difusión, rayando con la socialización de conceptos; mucho ha

tenido que ver el CATIE en el desarrollo de estas "modas" de trabajo.

Finalmente, la contundencia con que los resultados muestran que cada país centroamericano piensa de manera similar en cuanto a su estructura organizacional, plantea un reto a comprender: ¿Mejor disposición económica o mejor disposición política para los sistemas de áreas protegidas sería el factor determinante para su funcionamiento? 

*Manuel José Rey*  
Gerente General, Consultores en Gestión  
Ambiental, S. de R.L. de C.V.  
Telfax (504) 230 4998  
Correo electrónico: [mjrey@congesa.org](mailto:mjrey@congesa.org)

*José Luis Villa Romero*  
Gerente UGAFIP  
Proyecto Ambiental para las Islas  
Galápagos

*José Arce*  
Profesor, CATIE

*Rubén Guevara*  
Coordinador Regional ICRAF  
para América Latina/CIP

### Literatura citada

- Bolaños Davis, M.J. 1995. Liderazgo en calidad: Un manual para equipos. Quito, Ecuador. 200 p.
- Collerette, P; Delisle, G. 1988. La planificación del cambio. México, DF. Trillas. 102 p.
- Jerez, V; Grijalva, M. 1976. Teoría de decisiones en el enfoque de sistemas. México, Ed. Limusa. 1472 p.
- Hernández C, A. 1992. Una integración regional con ventajas comparativas. ICAP, Revista Centroamericana de Administración Pública 22-23:5-29.
- Jiménez C, W. 1963. Introducción al estudio de la teoría administrativa. México, DF. Fondo de Cultura Económica, 335 p.
- Lagos, R.C. 1994. Desarrollo organizacional en Latinoamérica: perspectivas, estrategias y experiencias de desarrollo organizacional e institucional para afrontar los desafíos del cambio. Guatemala. Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá (INCAP). 393 p.
- Matus, C. 1980. Planificación de situaciones. México, DF. Fondo de cultura económica. 376 p.
- UICN (Unión Mundial para la Naturaleza). 1993. Parques y progreso: IV Congreso Mundial de parques y áreas protegidas. Caracas, Venezuela, Programa de Áreas Protegidas, UICN-BID. 258 p.
- World Bank; IUCN. 1994. Protected area economics and policy: linking conservation and sustainable development. Eds. M. Munasinghe and J. McNeely. Washington, USA. 364 p.