

***FORTALECIMIENTO A LAS CAPACIDADES  
INSTITUCIONALES DEL SISTEMA  
CENTROAMERICANO DE AREAS PROTEGIDAS***

***Un diagnóstico preliminar sobre***

***la demanda de capacitación***

**Contract** 596-0180-C-00-6062-00  
**Contractors** International Resources Group  
The Nature Conservancy  
**USAID Cognizant Technical Officer:** Lucia Salazar

***Elsa Chang y Juan Sève***  
***Julio de 1997***

---

---

**Fortalecimiento a las capacidades institucionales del Sistema  
Centroamericano de Areas Protegidas: Un diagnóstico  
preliminar sobre la demanda de capacitación**

Elsa Chang y Juan Sève

Programa Regional Ambiental para Centro America, PROARCA  
Sistema Centroamericano de Areas Protegidas, CAPAS

Comision Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, CCAD  
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID

Julio de 1997

---

---

#### **ACERCA DE ESTA PUBLICACION**

Los fondos para realizar la presente publicacion y el trabajo descrito en ella fueron proporcionados por la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID) Sin embargo, las ponencias e ideas presentadas no son necesariamente las de USAID, ni representan sus politicas oficiales

#### **ABOUT THIS REPORT**

This report and the work described in it were funded by the U S Agency for International Development (USAID) However, the views and ideas presented here are not necessarily endorsed by USAID, nor do they represent USAID's official policies

## INDICE

	Pagina
Introduccion	1
Metodologia	3
Marco general de las instituciones regionales y nacionales del Sistema Centroamericano de Areas Protegidas y biodiversidad Antecedentes, mision, roles y estructuras, logros y desafios	5
Demanda de capacitacion y oportunidades	10
Limitaciones para la capacitacion	21
Conclusiones y recomendaciones	24
ANEXOS	
A Carta oficial de la Secretaria Ejecutiva de la CCAD	29
B Cuestionario-guia para entrevistas	31
C Listado de individuos/instituciones entrevistados	35
D Listado de re recomendaciones para impartir capacitacion	40

## LISTADO DE SIGLAS

AFH	Agenda Forestal Hondureña
ALIDES	Alianza para el Desarrollo Sostenible
ANCON	Asociacion Nacional Para la Conservacion de la Naturaleza -- Panama
ASIES	Asociacion de Investigacion y Estudios Sociales -- Guatemala
ASINDES	Asociacion de Entidades de Desarrollo y de Servicios no Gubernamentales de Guatemala
AVANCSO	Asociacion para el Avance de las Ciencias Sociales -- Guatemala
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAPAS	Central America Protected Areas System (componente de PROARCA)
CATIE	Centro Agronomico Tropical de Investigacion y Enseñanza -- Costa Rica
CCAB-AP	Consejo Centroamericano de Bosques y Areas Protegidas
CCAD	Comision Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CADER	Centro Asesor para el Desarrollo de Recursos Humanos -- Honduras
CEASPA	Centro de Estudios y Accion Social -- Panama
CEDARENA	Centro de Derecho Ambiental y de los Recursos Naturales -- Costa Rica
CI	Conservation International -- USA
CIAT	Centro Interamericano de Agricultura Tropical -- Colombia
CICAFOC	Coordinadora Indigena Campesina de Foresteria Comunitaria -- Costa Rica
CIDA	Canadian International Development Agency (Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional)
COHDEFOR	Corporacion Hondureña de Desarrollo Forestal
CONAMA	Comision Nacional del Medio Ambiente -- Guatemala
CONAP	Consejo Nacional de Areas Protegidas -- Guatemala
CONCAUSA	Declaracion Conjunta Centroamerica/USA
EPA	Environmental Protection Agency -- USA
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organizacion de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentacion)
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -- Guatemala
FTP	Forests, Trees and People Program (Programa Bosques, Arboles y Comunidades Rurales)
FUNDENIC	Fundacion Nicaraguense de Desarrollo Sostenible
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agencia Alemana de Cooperacion Tecnica)
ICAITI	Instituto Centroamericano de Investigacion Tecnologica -- Guatemala
IDEADS	Instituto de Derecho Ambiental y Desarrollo Sostenible -- Guatemala
IICA	Instituto Interamericano de Ciencias Agricolas -- Costa Rica
INAP	Instituto Nacional de Administracion Publica -- Guatemala
INBIO	Instituto Nacional de Biodiversidad -- Costa Rica
INCAE	Instituto Centroamericano de Administracion de Empresas -- Costa Rica
INCAP	Instituto de Nutricion de Centroamerica y Panama
INCEP	Instituto Centroamericano de Estudios Politicos
INRENARE	Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables -- Panama
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario -- Panama

MINAE	Ministerio de Ambiente y Energia -- Costa Rica
OET	Organizacion de Estudios Tropicales --Costa Rica
ONG	Organizacion no gubernamental
PFA	Programa de Desarrollo Sostenible de Frontera Agricola en Centroamerica
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROARCA	Programa Ambiental Regional para Centro America
SENACYT	Secretaria Nacional de Ciencia, Tecnologia e Innovacion --Panama
SERNA	Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente -- Honduras
SI	Smithsonian Institution -- Panama
SIMAS	Servicio de Informacion Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible -- Nicaragua
SINAC	Sistema Nacional de Areas de Conservacion -- Costa Rica
STRI	Smithsonian Tropical Research Institute -- Panama
TNC	The Nature Conservancy -- USA
UICN/ORMA	Union Mundial para la Naturaleza/Oficina Regional para Mesoamerica -- Costa Rica
USAID	United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)
WRI	World Resources Institute (Instituto de los Recursos Mundiales) -- USA
WWF	Wildlife Fund for Nature (Fondo Mundial para la Naturaleza) --USA y Costa Rica

## INTRODUCCION

Durante los últimos diez años, Centroamérica ha adquirido importantes compromisos referentes a la conservación de áreas protegidas y biodiversidad dentro de un marco de desarrollo sostenible, tanto a nivel regional como nacional. Estos compromisos pueden resumirse en la gran tarea de manejar y conservar millones de hectáreas de áreas silvestres en armonía con el crecimiento económico.

El presente informe contiene un diagnóstico preliminar de las necesidades de capacitación en las instituciones encargadas del manejo de las áreas protegidas y de la conservación de la biodiversidad en Centroamérica. El diagnóstico responde a los siguientes objetivos:

- a) Identificar la demanda, las necesidades, oportunidades y obstáculos en el campo de la capacitación en instituciones seleccionadas regionales y nacionales para que puedan cumplir con sus responsabilidades en el manejo y la administración de los recursos naturales y las áreas protegidas.
- b) Proporcionar un perfil de base para el desarrollo de una estrategia regional de transferencia de habilidades.

El trabajo fue ejecutado dentro del marco de PROARCA/CAPAS<sup>1</sup>, programa que refleja algunos de los compromisos de la Declaración Conjunta Centroamérica-USA (CONCAUSA), suscrita por los jefes de Estado de los países centroamericanos y los Estados Unidos en diciembre de 1994. Entre los objetivos de esta declaración, Estados Unidos y los países centroamericanos acordaron apoyar la capacitación en materia de biodiversidad y manejo de recursos naturales. Entre las metas específicas de PROARCA/CAPAS figuran la transferencia de habilidades a instituciones centroamericanas para que estas puedan cumplir sus responsabilidades en el análisis de políticas ambientales y el manejo de las áreas protegidas.

Este documento no constituye un análisis exhaustivo de la demanda de capacitación de todas las instituciones responsables del manejo de las áreas protegidas y la biodiversidad, es más bien un diagnóstico preliminar basado sobre una muestra razonablemente representativa de la situación en la región. Se estima que con las 56 personas entrevistadas en cuatro países (Guatemala, Honduras, Costa Rica y Panamá) mediante cuestionarios precisos, se tiene una base de información suficiente para iniciar el diseño de una estrategia de formación coherente. Los cuestionarios cubrieron tanto información general como aspectos específicos referentes a prioridades, oportunidades, limitaciones, esfuerzos actuales de formación y posibles entidades.

---

<sup>1</sup>El Programa Ambiental Regional para Centro América (PROARCA), está financiado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y se lleva a cabo en asociación con la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD). CAPAS (Central American Protected Areas System) es uno de los componentes de PROARCA y tiene por objeto proporcionar asistencia técnica y financiera al manejo de las áreas protegidas en Centroamérica.

capacitadoras

El trabajo se realizo en un periodo de seis semanas que comprendio la preparacion de los cuestionarios, la realizacion de las entrevistas, el analisis de datos y la redaccion del informe. Ademas se preparo una presentacion para una reunion que tuvo lugar en Ciudad de Guatemala con la asistencia de personal de algunas de las instituciones interesadas, tecnicos de USAID y otros observadores, en la que se discutieron los principales elementos de este informe.

El presente documento contiene en primer termino una breve descripcion de la metodologia y del proceso aplicado para llevar a cabo este diagnostico. Una segunda parte discute brevemente el marco institucional, los roles y los logros de las instituciones estudiadas, junto con los desafios que estas enfrentan, como preambulo a las necesidades de formacion. La tercera parte esta dedicada a la demanda y oportunidades de capacitacion y a las limitaciones que podrian presentarse. Por ultimo, se presentan las conclusiones y recomendaciones de este diagnostico.

## METODOLOGIA

Este diagnostico preliminar sobre la demanda de capacitacion de las instituciones centroamericanas con responsabilidad en las politicas y la gestion de las areas protegidas, se basa en una muestra representativa de opiniones y recomendaciones parte de los funcionarios y los representantes de las diversas instituciones en algunos paises de la region. En consulta con la Secretaria Ejecutiva de la CCAD y las sugerencias del equipo de PROARCA/CAPAS, se seleccionaron Guatemala, Honduras, Costa Rica y Panama para conducir el mayor numero posible de entrevistas personales.

La seleccion de paises se hizo tomando en cuenta los siguientes criterios:

- En ellos estan concentradas la mayoria de las instituciones regionales con un rol prominente en el Sistema Centroamericano de Areas Protegidas
- Sobresalen por su presencia e influencia politica a nivel regional e internacional para el manejo y la admistracion de los recursos naturales y las areas protegidas
- Son de interes particular para una mayoria de donantes internacionales, quienes se encuentran apoyando la ejecucion de proyectos destinados a un mejor manejo y conservacion de los recursos naturales en areas protegidas
- En ellos existe un fuerte interes por apoyar la iniciativa del Corredor Biologico Mesoamericano e integrarse a el

Una vez que se identificaron los paises a visitar, se procedio a seleccionar los individuos y las instituciones regionales y nacionales para a entrevistados, para lo cual se elaboro un listado preliminar. Seguidamente, el Secretario Ejecutivo de la CCAD redacto una carta oficial en la que se anunciaba esta actividad y se solicitaba la colaboracion para conceder entrevistas (Anexo A). La carta fue distribuida por fax y luego se procedio a contactar a estos individuos telefonicamente para obtener una confirmacion de su participacion. Una actividad que dificulto la conduccion de algunas de las entrevistas con funcionarios claves fue el Primer Congreso Latinoamericano de Parques y otras Areas Protegidas que tuvo lugar en Santa Marta, Colombia entre el 21 y 28 de mayo de 1997, justamente en el mismo momento en que se estaba visitando su respectivo pais.

Mientras se coordinaban las citas individuales se preparo un cuestionario en el que se proponian algunos temas de capacitacion con el proposito de guiar la entrevista y asi obtener la informacion base para este diagnostico. Se formularon cuestionarios distintos para dos grupos: el primero lo constituan funcionarios de las instituciones nacionales y regionales con responsabilidad en las politicas y la gestion de las areas protegidas, y el segundo por representantes de otras instituciones relacionados con el tema, a saber, gobierno, ONG y proyectos de cooperacion internacional (Anexo B).

Como resultado de esta actividad se obtuvieron las perspectivas y recomendaciones de un total de 56 individuos (Anexo C), los cuales representan a 31 instituciones diversas (cuadros 1 y

2) Una vez completada la gira de las entrevistas se procedio a integrar y analizar la informacion, cuyos resultados se presentan en este informe

**Cuadro 1 Total de individuos entrevistados**

<b>Pais</b>	<b>Instituciones nacionales y regionales</b>	<b>Otros (sector gobierno, ONG, cooperacion internacional)</b>	<b>TOTAL</b>
Guatemala	7	3	10
Honduras	4	9	13
Costa Rica	5	11	16
Panama	6	10	16
Nicaragua*	—	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>34</b>	<b>56</b>

\*Aunque este pais no fue seleccionado se aprovecho el hecho de que el entrevistado estaba de visita en la ciudad de Guatemala

**Cuadro 2 Total de entidades o instituciones representantes**

<b>Pais</b>	<b>Instituciones nacionales y regionales</b>	<b>Otras (sector gobierno, ONG, cooperacion internacional)</b>	<b>TOTAL</b>
Guatemala	2	3	5
Honduras	3	5	8
Nicaragua	—	1	1
Costa Rica	2	8	10
Panama	1	6	7
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>31</b>

# **MARCO GENERAL DE LAS INSTITUCIONES REGIONALES Y NACIONALES DEL SISTEMA CENTROAMERICANO DE AREAS PROTEGIDAS Y BIODIVERSIDAD**

## **Antecedentes**

La respuesta centroamericana a las preocupaciones del desarrollo y los impactos ambientales se ha materializado en la Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible (ALIDES), la cual establece los principios para lograr el desarrollo sostenible en la region. La institucion encargada de impulsar ALIDES en lo ambiental ha sido la Comision Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD). Esta Comision fue establecida por los presidentes de Centroamerica en 1990, como la instancia mas alta de caracter politico en materia de medio ambiente y desarrollo. En el aspecto especifico de areas protegidas, los gobiernos centroamericanos crearon en 1992 el Consejo Centroamericano de Areas Protegidas (CCAP), compuesto por los directores de los servicios de areas protegidas de cada pais. En 1993 se creo el Consejo Centroamericano de Bosques (CCAB), el cual esta integrado por los directores de los servicios forestales, los coordinadores de los Planes de Accion Forestal y los representantes regionales de la sociedad civil organizada. Posteriormente, los Consejos de Areas Protegidas y de Bosques fueron consolidados y actualmente operan como el Consejo Centroamericano de Bosques y Areas Protegidas (CCAB-AP).

Una vez adoptada definitivamente la ALIDES en Octubre de 1994, los jefes de Estado centroamericanos, conjuntamente con el Presidente de los Estados Unidos firmaron un convenio de cooperacion conocido como la Declaracion Conjunta Centroamerica-USA (CONCAUSA) en diciembre del mismo año. En materia de conservacion de la biodiversidad, CONCAUSA compromete a los gobiernos firmantes a promover la ratificacion del Convenio Centroamericano de Biodiversidad, apoyar el intercambio de informacion y la capacitacion en materia de biodiversidad, establecer sistemas nacionales de areas protegidas incluyendo la consolidacion de corredores biologicos, y a fortalecer tecnica y financieramente a la CCAD.

Estos importantes compromisos involucran tareas considerables, tanto para las entidades regionales (CCAD y CCAB-AP) como para las autoridades de los distintos paises. El desafio puede resumirse como la conservacion de millones de hectareas de areas silvestres teniendo en cuenta que las distintas economias centroamericanas necesitan desarrollarse, y que el uso de la tierra es parte fundamental de este desarrollo. Por lo tanto, la conservacion de las areas silvestres debe realizarse en armonia con el crecimiento economico, y las decisiones deben tomarse con la participacion de los interesados.

## **Misión, roles y estructuras**

Las instituciones regionales (CCAD y CCAB-AP), en sus roles de coordinadores, facilitadores y agentes cataliticos de las politicas en ambiente y recursos naturales tienen como mision primordial el apoyar e implementar los acuerdos asumidos por los jefes de Estado centroamericanos como parte de la ALIDES. En cuanto a biodiversidad y areas protegidas, el

énfasis está en el Corredor Biológico Mesoamericano, el desarrollo de las estrategias de biodiversidad tanto a nivel nacional como regional, y en el seguimiento de los compromisos internacionales. Mientras que la CCAD es una entidad de carácter gubernamental que trata el tema ambiental en sentido amplio, CCAB-AP es una instancia técnica que opera bajo la CCAD y se concentra en aspectos específicamente relacionados con la gestión de las políticas sobre bosques y áreas protegidas.

El mandato de las instituciones de nivel nacional encargadas de áreas protegidas y biodiversidad puede resumirse en la aplicación de normas y la ejecución de actividades a la conservación de recursos naturales renovables en general, y de manejo de áreas protegidas en particular. Sin embargo, estas instituciones varían considerablemente de un país a otro tanto desde el punto de vista del lugar que ocupan en la estructura de la administración pública, como de sus funciones, ya que algunas son principalmente ejecutivas, otras normativas, y otras desempeñan ambos roles. A veces se trata de divisiones de instituciones que dependen del poder ejecutivo y no de un ministerio, como es el caso del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) en Guatemala, a veces de una dirección general dentro de un ministerio del ambiente, como el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) en Costa Rica, cuando no de una institución autónoma como el Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (INRENARE) de Panamá. A esto se agrega el caso particular de Honduras donde las responsabilidades están compartidas entre la Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (COHDEFOR), entidad estatal semiautónoma ligada a la Secretaría de Agricultura, y la División de Biodiversidad de la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (SERNA) creada en abril de 1997.

Además de estas diferencias estructurales, hay mucha variedad en los niveles de desarrollo institucional. En algunos países los temas de áreas protegidas y biodiversidad han adquirido una importancia considerable a nivel de políticas y administración, mientras que en otros la relevancia de estos temas es solo secundaria. Esto se refleja en una disparidad significativa de un país a otro en cuanto a recursos operacionales y eficacia de las instituciones.

### **Logros**

Pese a las dificultades que encuentran las instituciones tanto regionales como nacionales para desempeñar sus funciones, se cuenta ya con ciertos resultados que indican que la región avanza hacia una mejor protección de sus recursos naturales como factor de desarrollo sostenible. Estos logros se ven a través de las iniciativas y los acuerdos regionales que comienzan a operar (principalmente el Sistema Centroamericano de Áreas Protegidas y el Corredor Biológico Mesoamericano), la integración de los aspectos socioeconómicos en el manejo de las áreas protegidas, la apertura hacia la descentralización de las decisiones y la participación de la sociedad civil, y la renovación de los marcos institucionales y normativos.

A nivel regional, la CCAD logró la aprobación del Convenio Centroamericano de Biodiversidad. Sus esfuerzos también han sido notables y reconocidos en el desarrollo del

concepto y la estrategia del Corredor Biológico Mesoamericano, en la creación de las comisiones nacionales de biodiversidad y en la participación de la región en el movimiento ambiental internacional. Entre los logros de CCAB-AP cabe mencionar el compromiso de parte de los países con el Corredor Biológico, la aceptación de criterios indicadores para la ordenación forestal sostenible y el fomento sistemático de la importancia de las áreas protegidas en los debates referentes al manejo de recursos naturales.

Las instituciones nacionales han logrado avanzar con paso firme en sus esfuerzos por manejar y conservar las áreas protegidas y la biodiversidad. Cabe destacar algunos de estos esfuerzos, como la creación de la Comisión de Desarrollo Sostenible en el Petén para Guatemala, la identificación de las áreas a incluir dentro del Corredor Biológico en Honduras, la descentralización de las decisiones en Costa Rica y la renovación de las leyes y reglamentos ambientales especialmente en Panamá, los otros países avanzan también en ese último campo.

### **Desafíos**

A pesar de sus logros evidentes, las entidades encargadas de las áreas protegidas y de la conservación de la biodiversidad enfrentan importantes desafíos en el desempeño de sus funciones. Estos están ligados tanto a la envergadura de la misión (el manejo sostenible y la coordinación de millones de hectáreas en centenares de áreas protegidas), como a las condiciones externas e internas en que estas instituciones operan actualmente. Entre estas condiciones una de las más significativas es la escasez de recursos humanos y financieros, que no guardan proporción frente a la enorme tarea de manejar en forma sostenible millones de hectáreas agrupadas en centenares de unidades de manejo a través de la región.

Los desafíos cubren una variedad de aspectos. A través del trabajo realizado se detectaron particularmente los siguientes:

- *Internalizar el concepto de desarrollo sostenible*

La idea de desarrollo sostenible no se limita a la estricta conservación. Por el contrario, los aspectos de crecimiento económico y de bienestar social son tan importantes como la parte ambiental en este concepto integrador. En lo que se refiere a áreas protegidas, es importante encontrar medios para que los millones de personas que viven ya sea dentro de estas áreas o en su periferia participen en su conservación. Esto solo se puede lograr mediante esquemas participativos que permitan mejorar sus condiciones de vida.

- *Difundir la Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible (ALIDES)*

Esta Alianza es la estrategia nacional y regional firmada por los jefes de Estado centroamericanos que busca alcanzar el desarrollo sostenible en la región mediante la integración de los aspectos políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales. Como tal, se trata de un compromiso regional que requiere tanto la conservación de los

recursos naturales como su utilización racional y el mejoramiento de la calidad de la vida humana. Siendo la ALIDES el marco del desarrollo que persigue la región, sus principios deben ser ampliamente difundidos e internalizados a todos los niveles en las sociedades centroamericanas.

- *Divulgar el rol de CCAD y de CCAB-AP*

Estas instituciones tienen como misión coordinar las políticas y los esfuerzos en materia de ambiente y recursos naturales. Además deben apoyar el cumplimiento de los compromisos tomados dentro del marco de ALIDES en los aspectos ambientales. Sin embargo, aun se tiene un conocimiento limitado de sus funciones lo que en cierta medida dificulta el desempeño de su rol facilitador, catalítico y de enlace, esencial para las iniciativas regionales de desarrollo sostenible.

- *Descentralizar los esquemas de toma de decisión*

Por lo general, las instituciones nacionales, presentan estructuras muy centralizadas con mandatos muy amplios y mecanismos poco claros. Esto, asociado a una legalidad compleja, dificulta la labor de suministro de servicios por muy competentes que sean los funcionarios. Aunque varios países están progresando hacia una mayor descentralización de la gestión pública en general, muchas decisiones, sobre todo en cuanto a recursos operativos, siguen siendo tomadas a nivel central.

- *Desarrollar sistemas administrativos dinámicos y estables*

En general, el personal de las instituciones nacionales es poco estable en los niveles profesional y ejecutivo. A nivel profesional, la falta de perspectivas de carrera asociada a salarios modestos motiva a los funcionarios a buscar mejores oportunidades. A nivel ejecutivo, existe además el efecto de nombramientos políticos que son normalmente de corta duración. Como consecuencia, las memorias institucionales son limitadas y los cambios de políticas frecuentes. El desarrollo sostenible también se construye mediante sistemas que operan sobre la base de políticas y programas que tengan continuidad.

- *Desarrollar una visión estratégica en la planificación*

A pesar de los compromisos adquiridos a nivel regional y de la necesidad reconocida de una visión integrada de largo plazo, las decisiones que afectan al medio ambiente en general y a las áreas protegidas en particular siguen siendo tomadas con un enfoque sectorializado y de corto plazo. Las estructuras y mecanismos institucionales deben considerar el medio ambiente como elemento integral del desarrollo (más allá del enfoque sectorial), lo cual requiere una planificación de largo plazo con prioridades estratégicas.

- *Consolidar de los nuevos esquemas institucionales (Honduras y Costa Rica)*

No hay duda de que hay tentativas de reforma institucional en algunos países de la región. Actualmente, Honduras y Costa Rica están en una etapa de transición en sus estructuras y mecanismos. En Costa Rica se han integrado en un solo esquema los aspectos forestales, de parques nacionales y vida silvestre. Aun así, los profesionales siguen siendo especialistas en uno u otro de estos tres temas y deben adquirir capacidades para operar en el nuevo esquema. En Honduras se ha creado una nueva instancia normativa enfocada hacia la biodiversidad en un nuevo ministerio del ambiente, entre tanto la instancia ejecutiva es la administración forestal que está ligada a otro ministerio y la coordinación aún está por establecerse. Aunque los cambios son de naturaleza diferente en los dos países, en ambos casos el desafío consiste en traducir un buen concepto en capacidad operacional.

El efecto combinado de estos retos puede resumirse en los esfuerzos de realización del Corredor Biológico Mesoamericano. El Corredor Biológico cuenta con el apoyo de todas las instituciones interesadas, tanto regionales como nacionales, y el desarrollo del concepto a nivel de terreno está avanzando, si bien lentamente. Este avance podrá acelerarse en la medida en que las incoherencias de las políticas de desarrollo ligadas al uso de los recursos naturales en los distintos países se resuelvan. Las prioridades sectoriales de las actividades de explotación agropecuaria, forestal y minera deberán equilibrarse con aspectos de conservación, y oportunidades de avance social y económico de la población, para que finalmente se logre el establecimiento de una secuencia completa de ecosistemas para la protección y utilización del capital biológico de la región. La materialización del Corredor Biológico dependerá en gran medida de la voluntad con que se enfrenten todos estos desafíos.

Al examinar los resultados de las entrevistas se observa claramente que la capacitación puede contribuir a que las instituciones encargadas de áreas protegidas y biodiversidad enfrenten mejor sus desafíos. Sin embargo, dado que varios de los desafíos están relacionados con la naturaleza misma de las estructuras y los mecanismos de gestión, no se puede pensar en la capacitación como solución única. Conjuntamente deben implementarse reformas estructurales que mejoren la funcionalidad de las distintas estructuras institucionales para que la capacitación sea efectiva.

Por último, aunque hay elementos comunes en las naciones visitadas (por ejemplo la falta de capacidades administrativas), cada una tiene particularidades evidentes y será indispensable tomarlas en cuenta al diseñar un programa de formación estratégicamente estructurado para la región.

## DEMANDA DE CAPACITACION Y OPORTUNIDADES

El presente diagnostico condujo a identificar la demanda de capacitacion que existe en las instituciones regionales y nacionales responsables del manejo, la proteccion y la conservacion de los recursos naturales, en particular del Sistema Centroamericano de Areas Protegidas. En gran medida, la capacitacion continua siendo necesaria para fortalecer las capacidades y habilidades de su personal profesional, tecnico-ejecutivo y directivo, tanto en la administracion central como local para un mejor desempeño de sus funciones.

Los representantes de las distintas instituciones coincidieron en afirmar que todos los temas de capacitacion propuestos como base de este diagnostico (cuadro 3) son importantes. No obstante, con base en el resultado que se obtuvo (cuadro 4) se hizo una priorizacion de estos temas para luego clasificarlos en tres niveles distintos. Los temas de primer orden son aquellos en que un numero significativo de los entrevistados (45-65%) identificaron como prioritarios y necesarios para dar una respuesta directa a una percepcion generalizada que se tiene de algunas de las deficiencias institucionales mencionadas en la seccion anterior. Los temas de segundo orden son aquellos que solo algunos de los entrevistados (30-40%) consideraron importantes y complementarios a los mencionados como de primer orden. Finalmente, entre los temas de tercer orden estan aquellos que una minoria de los entrevistados (menos del 25%) considero relevantes, ademas de otros temas propuestos por ellos mismos.

**Cuadro 3. Temas de capacitación propuestos para el diagnóstico**

TEMA
Analisis y formulacion de politicas ambientales y recursos naturales
Analisis de legislacion y reglamentacion ambiental y recursos naturales
Planificacion estrategica
Preparacion, manejo y evaluacion de proyectos
Mediacion, negociacion y resolucion de conflictos ambientales y recursos naturales
Participacion ciudadana
Fortalecimiento gerencial y administrativo
Liderazgo
Sistemas de manejo de informacion
Economia y politica economica de recursos naturales y medio ambiente
Coordinacion interinstitucional

**Cuadro 4 Resultado de la demanda de capacitación de las instituciones nacionales y regionales del Sistema Centroamericano de Areas Protegidas**

TEMA	Instituciones nacionales y regionales	Otras	TOTAL
Análisis y formulación de políticas en medio ambiente y recursos naturales	10	15	25
Análisis de legislación y reglamentación ambiental y recursos naturales	9	8	17
Planificación estratégica	11	20	31
Preparación, manejo y evaluación de proyectos	12	12	24
Mediación, negociación y resolución de conflictos ambientales y recursos naturales	16	19	35
Participación ciudadana	16	20	36
Fortalecimiento gerencial y administrativo	17	15	32
Liderazgo	9	10	19
Sistemas de manejo de información	14	18	32
Economía y política económica de recursos naturales y medio ambiente	9	15	24
Coordinación interinstitucional	8	9	17
<b>OTROS</b>			
Relaciones humanas o comunicación interpersonal	3	4	7
Sistemas de informática, computación	4	2	6
Idiomas Inglés	4	—	4
Manejo de tiempo	2	—	2
Dinámica de equipo	2	—	2
Finanzas	1	1	2
Desarrollo sostenible	1	1	2
Evaluación de Impacto Ambiental, Auditoría y monitoreo ambiental	2	1	3
Manejo integrado y sostenible de recursos naturales y áreas protegidas (planes de manejo)	5	7	12
Identificación/inventario y monitoreo de vida silvestre/biodiversidad	2	6	8
Descentralización a nivel local	2	7	9
Turismo o ecoturismo	1	4	5
Motivación personal	—	3	3
Valores éticos para la Admon. Pública	—	1	1
Certificación	—	1	1
Evaluación del Impacto de la Institución	1	—	1
Radiaciones electromagnéticas	1	—	1
Control de incendios	—	1	1
Geografía Nacional	—	1	1
Construcción de plantas de tratamiento de desechos	1	—	1

## **DEMANDA DE CAPACITACION. PRIORIDADES**

Entre el 45% y el 65% de los entrevistados seleccionaron como temas de capacitacion de primer orden los siguientes

- 1- Participacion ciudadana
- 2- Mediacion, negociacion, y resolucion de conflictos ambientales y de recursos naturales
- 3- Fortalecimiento gerencial y administrativo, y sistemas de manejo de informacion
- 4- Planificacion estrategica
- 5- Analisis y formulacion de politicas ambientales y recursos naturales

### **Participación Ciudadana**

Este tema cobra mucha importancia e interes en la region dado el nuevo contexto politico y los esfuerzos en busqueda de la paz, la democracia, y la descentralizacion de la gestion a nivel local. Asimismo se esta experimentando una apertura lenta de los espacios politicos para permitir que la sociedad civil --comunidades, grupos de base, ONG, sector privado, universidades-- participe mas activamente en los procesos de toma de decisiones, la formulacion y la planificacion de las politicas, y la ejecucion de proyectos. A pesar de que en la actualidad este es un tema central para los gobiernos de la region y se reconoce su importancia para la sostenibilidad y viabilidad de la gestion ambiental y de los recursos naturales, son pocos los que tienen una idea clara sobre **cómo** se realiza. La pregunta mas comun en torno al tema fue ¿como se puede ser participativo y buscar la participacion?

Se hace necesario capacitar en tecnicas y metodologias participativas tanto a los funcionarios de las instituciones centrales, como a los de las oficinas descentralizadas con responsabilidad en las politicas y el manejo de las areas protegidas. De esta manera se pretende que estos puedan facilitar, promover e involucrar a los distintos grupos de la sociedad civil en la preparacion, ejecucion, monitoreo y evaluacion de proyectos, así como tambien en el debate y la propuesta de opciones de las politicas e iniciativas en la materia.

### **Mediación, negociación y resolucio**

La capacitacion en este tema es esencial para que los funcionarios en todos los niveles de la administracion publica --central, regional, local-- puedan manejar y resolver efectivamente las desavenencias y los conflictos que constantemente enfrentan dentro de la misma institucion en la que laboran. De igual forma, esta capacitacion les seria util para poder prevenir y manejar los conflictos con las distintas agencias del gobierno, sector privado y ONG, con las cuales se hace cada vez mas necesario crear alianzas y coordinar su trabajo. Asimismo, esta habilidad contribuiria a hacerlos mas efectivos durante las negociaciones que constantemente efectuan con los organismos internacionales, particularmente para la preparacion, financiamiento y ejecucion de proyectos.

Los funcionarios que laboran en las oficinas descentralizadas como directores o

guardaparques deberían de ser capacitados en este tema. Frecuentemente son estos quienes tienen que mediar en situaciones para conciliar intereses o resolver conflictos entre los diferentes grupos de interés o con ellos, en la medida en que buscan tener el acceso y el derecho de uso de los recursos naturales (como en casos de invasión de tierras del Estado, obtención de permisos forestales y otros)

### **Fortalecimiento gerencial y administrativo**

Varios de los entrevistados señalaron que las deficiencias que enfrentan las instituciones gestoras de políticas en materia de recursos naturales y áreas protegidas son más de índole gerencial y administrativa que técnica. De la misma forma, algunos entrevistados en Costa Rica y Panamá coincidieron en que “se cuenta con buenos líderes pero no con buenos gerentes”, y en que se necesita tener una institución “con el peso de un ministerio y la agilidad de una empresa”. En general, se tiene la percepción de que los funcionarios --de agencias centrales y oficinas descentralizadas, incluidos los gobiernos locales-- en posiciones de dirección y decisión, carecen de la experiencia necesaria en aspectos gerenciales para crear y operacionalizar mecanismos administrativos que hagan a la entidad más ágil y eficaz en su gestión.

En ese sentido, la falta de experiencia en aspectos de gerencia y administración conlleva a que se carezca de la habilidad y la visión necesarias para manejar y supervisar el personal que se tiene, y para que se administren con más eficacia los pocos recursos y el tiempo con que cuenta la institución. Particularmente se ha mencionado dentro de este tema la necesidad de aprender a formar una dinámica de trabajo en equipo para poder discutir, planificar y tomar decisiones colectivamente, y para que se aprenda a delegar las decisiones en otros.

### **Sistemas de manejo de información**

Se reconoce que la información existente en la región es deficiente, insuficiente, y muchas veces inaccesible. Por lo tanto, las instituciones responsables de la gestión de los recursos naturales y las áreas protegidas necesitan crear los mecanismos adecuados para obtener, generar, facilitar, difundir, seleccionar y analizar la información y los datos técnicos y científicos que se requieren para poder tomar mejores decisiones. En algunos casos, pese a que el uso de la red electrónica facilita el acceso a la información, también es importante que los funcionarios de estas instituciones cuenten con la habilidad para poder seleccionarla, interpretarla y manejarla para ponerla al servicio del proceso de toma de decisiones en torno a la formulación de las políticas, preparación de planes y estrategias, y diseño y negociación de proyectos.

### **Planificación Estratégica**

Dado que el mandato y las funciones que tienen las instituciones responsables de la política ambiental y la gestión de los recursos naturales y las áreas protegidas es muy amplio y adolece de limitaciones en recursos humanos y financieros, es necesario que sus funcionarios aprendan a ser más estratégicos y a priorizar sus actividades.

Varios de los entrevistados opinaron que los funcionarios de estas instituciones tienen una visión de planificación cortoplacista, no participativa y carente de enfoque. Se argumenta que la falta de una visión de planificación estratégica se debe a que los nombramientos en estos puestos de liderazgo --frecuentemente asignados por favoritismos políticos-- tienen poca duración. Esto contribuye a que se pierda de vista la necesidad de enfocar el trabajo que se hace y se opere "apagando fuegos", mientras se atienden múltiples tareas a la vez. Esta situación trae como consecuencia la disolución de esfuerzos y recursos, y un bajo impacto y efectividad en la gestión institucional.

En el caso específico de Honduras y Costa Rica, cuyas instituciones están atravesando por una etapa de transición y consolidación en sus estructuras administrativas, la mayoría de los entrevistados coincidieron en que se necesita capacitar a los funcionarios en planificación estratégica.

### **Análisis y formulación de políticas ambientales y recursos naturales**

Como principio básico de la gestión ambiental y los recursos naturales, se identificó que es fundamental para los funcionarios de estas instituciones contar con la capacidad para analizar y formular las políticas que inciden en la protección, manejo, uso y conservación de estos.

### **DEMANDA DE CAPACITACION NECESIDADES DE SEGUNDO ORDEN**

Los temas de capacitación agrupados en esta categoría representan aquellos que fueron identificados como importantes por un 30%-40% de los entrevistados. Entre estos temas figuran:

***Economía y política económica de recursos naturales y medio ambiente*** Se identifica la necesidad de aprender a analizar y valorar los bienes y servicios ambientales y los recursos naturales (agua, bosque, biodiversidad), de tal forma que estos aspectos sean parte integral de la formulación de las políticas y estrategias.

***Preparación, manejo y evaluación de proyectos*** Esto se considera necesario para que las instituciones aprendan y tengan en cuenta todos los elementos a incluir en la preparación de un proyecto, lo cual comprende su diseño, la negociación de su financiamiento, y su monitoreo y evaluación. Aquí se ha señalado como importante incluir la participación de la comunidad y otros actores claves.

***Liderazgo*** Este es un aspecto que requiere ser fortalecido para que los funcionarios que están en un nivel de dirección puedan dirigir, inspirar, motivar y conferir poder de decisión al personal de la institución y lograr coordinar el trabajo efectivamente con otras entidades.

***Coordinación interinstitucional*** Dadas las múltiples responsabilidades que enfrentan estas instituciones se hace cada vez más necesario que estas aprendan a forjar alianzas efectivas con

otros grupos para coordinar las políticas en materia ambiental y recursos naturales. Esto se puede lograr a través del fortalecimiento de los mecanismos y las capacidades en técnicas de comunicación, negociación, planificación estratégica participativa y relaciones humanas.

**Análisis de la legislación y reglamentación ambiental y en recursos naturales** Varios de los entrevistados opinaron que pese a que existen muchas leyes y reglamentos ambientales y de recursos naturales, no solo se carece de los mecanismos efectivos para hacerlas cumplir sino que también estos resultan ser desconocidos para los mismos funcionarios que laboran en estas instituciones. Se ve como necesario capacitarlos para que amplíen sus conocimientos sobre legislación y normas, y sobre los convenios internacionales en materia de ambiente y recursos naturales a los que su país se ha suscrito. También se ha sugerido que los funcionarios deberían contar con una mayor capacidad para analizar la aplicación de estas leyes, sus efectos y relaciones con las leyes de otros sectores.

### NECESIDADES DE TERCER ORDEN

Entre los temas de capacitación de un tercer orden, esto es, aquellos identificados por un grupo minoritario de entrevistados (menos del 25%) se encuentran los siguientes:

**Manejo integrado y sostenible de recursos naturales y áreas protegidas** La falta de conocimiento y una visión más integrada para la gestión de los recursos naturales y las áreas protegidas plantea la necesidad de formar más a los funcionarios sobre lo que es desarrollo sostenible, los beneficios y servicios que proporcionan las áreas protegidas, sus categorías de manejo, así como en la formulación de planes de manejo.

**Descentralización del manejo y conservación de los recursos naturales a nivel local** Este tema está fuertemente vinculado a la participación ciudadana y al análisis y la formulación de las políticas para crear procesos mediante los cuales las entidades locales puedan asumir esa responsabilidad efectivamente.

**Identificación e inventario y monitoreo de vida silvestre y biodiversidad** En la medida en que se tenga un mejor conocimiento de los recursos naturales, de las especies y de los procesos ecológicos que existen en las áreas protegidas y en el país, se puede ser más estratégico en la toma de decisiones para formular proyectos, planes y políticas en torno a su protección, conservación, y manejo.

**Relaciones humanas y comunicación interpersonal** Este tema es considerado como la base para establecer una mejor dinámica de trabajo, llevar relaciones más cordiales con las personas que laboran dentro de la misma institución y forjar alianzas más efectivas con otros grupos. La capacitación en este tema también contribuiría a hacer más efectiva una negociación o la resolución de un conflicto.

**Sistemas de informática y computación** Para poder tener acceso, facilitar e intercambiar

informacion relevante, se estima importante tener una capacitacion especifica en lo que corresponde al manejo y la utilizacion de la red de interconexcion electronica (Internet) y el correo electronico

***Manejo del turismo o ecoturismo*** Una capacitacion en este tema contribuiria a que los funcionarios de las entidades centrales y locales conozcan la forma en que se puede manejar el turismo que llega a las areas protegidas para que brinde oportunidades de desarrollo y un beneficio a sus pobladores, sin que cause al mismo tiempo un impacto negativo sobre los recursos naturales

***Idioma inglés*** El dominio de este idioma es necesario para que el personal de estas instituciones tengan la capacidad de entender la informacion que obtienen por medio de la red electronica y se les facilite la comprension de la literatura que existe, la cual por lo general esta en ingles. Igualmente, el manejo de este idioma puede facilitar su participacion en reuniones y eventos internacionales, y en la discusion y negociacion directa de planes y proyectos con los donantes

En este orden tambien se mencionan aquellos temas de capacitacion que fueron identificados por menos de cuatro individuos, y que incluyen desde cuestiones muy generales hasta aquellos que son muy tecnicos: evaluacion de impacto ambiental, auditoria y monitoreo ambiental, motivacion personal, dinamica de equipo, finanzas, valores eticos para la administracion publica, certificacion de los recursos naturales, control de incendios forestales, evaluacion de los impactos del trabajo de la institucion, geografia nacional, radiaciones electromagneticas y construccion de plantas de tratamiento de desechos

Finalmente se hace necesario resaltar que la demanda y oportunidades de capacitacion estan sujetas a las necesidades y los contextos especificos de cada institucion y a los diferentes niveles de su administracion. Por esto se recomienda realizar un cuidadoso examen de estas especificidades para poder dirigir y adaptar los temas de capacitacion que en este informe han sido propuestos. Esta recomendacion se basa en los resultados sobre la demanda de capacitacion por pais

**Cuadro 5. Resultado de la demanda de capacitación en Costa Rica**

<b>TEMA</b>	<b>Instituciones nacionales v regionales (5)</b>	<b>Otras (sector gobierno ONG y coop intl (11)</b>	<b>TOTAL (16)</b>
Analisis y formulacion de politicas en medio ambiente v recursos naturales	—	6	6
Analisis de legislacion y reglamentacion ambiental y recursos naturales	—	2	2
Planificacion estrategica	1	8	9
Preparacion, manejo y evaluacion de proyectos	2	5	7
Mediacion, negociacion y resolucion de conflictos ambientales y recursos naturales	4	7	11
Participacion ciudadana	4	9	13
Fortalecimiento gerencial y administrativo	5	4	9
Liderazgo	3	4	7
Sistemas de manejo de informacion	4	8	12
Economia y politica economica de recursos naturales y medio ambiente	2	3	5
Coordinacion interinstitucional	1	2	3
<b>OTROS</b>			
Manejo integrado y sostenible de recursos naturales y areas protegidas (planes de manejo)	3	4	7
Inventario o identificacion de especies biologia de la conservacion	1	1	2
Comunicacion interpersonal o relaciones humanas	1	4	5
Sistema de informatica	1	1	2
Motivacion personal	—	2	2
Valores eticos para admon. publica	—	1	1
Control de trafico de vida silvestre	—	1	1
Certificacion	—	1	1
Descentralizacion	—	3	3
Administracion de finanzas del Estado en areas de conservacion	—	1	1

**Cuadro 6 Resultado de la demanda de capacitación en Panamá**

<b>TEMA</b>	<b>Instituciones nacionales y regionales (6)</b>	<b>Otras (sector gobierno, ONG y coop intl ) (10)</b>	<b>TOTAL (16)</b>
Analisis y formulacion de politicas en medio ambiente y recursos naturales	3	5	8
Analisis de legislacion y reglamentacion ambiental y recursos naturales	3	3	6
Planificacion estrategica	3	5	8
Preparacion, manejo y evaluacion de proyectos	2	3	5
Mediacion, negociacion y resolucion de conflictos ambientales y recursos naturales	5	4	9
Participacion ciudadana	5	8	13
Fortalecimiento gerencial y administrativo	5	6	11
Liderazgo	2	4	6
Sistemas de manejo de informacion	3	8	11
Economia v politica economica de recursos naturales y medio ambiente	2	7	9
Coordinacion interinstitucional	1	3	4
<b>OTROS</b>			
Manejo de recursos naturales	1	2	3
Monitoreo biologico/biodiversidad	—	3	3
Ecoturismo	1	2	3
Idioma Ingles	2	—	2
Control de incendios	—	1	1
Evaluacion de Impacto Ambiental	—	1	1
Sistema de informatica	—	1	1
Evaluacion del impacto de la gestion institucional	1	—	1
Descentralizacion al nivel local	2	4	6

**Cuadro 7. Resultado de la demanda de capacitación en Honduras**

<b>TEMA</b>	<b>Instituciones nacionales y regionales (4)</b>	<b>Otras (sector gobierno ONG y coop intl ) (9)</b>	<b>TOTAL (13)</b>
Analisis y formulacion de politicas en medio ambiente y recursos naturales	2	2	4
Analisis de legislacion y reglamentacion ambiental y recursos naturales	2	3	5
Planificacion estrategica	3	5	8
Preparacion, manejo y evaluacion de proyectos	4	4	8
Mediacion, negociacion y resolucion de conflictos ambientales y recursos naturales	1	5	6
Participacion ciudadana	3	2	5
Fortalecimiento gerencial y administrativo	2	3	5
Liderazgo	2	2	4
Sistemas de manejo de informacion	4	2	6
Economia y politica economica de recursos naturales y medio ambiente	1	4	5
Coordinacion interinstitucional	2	4	6
<b>OTROS</b>			
Manejo de turismo-ecoturismo	—	2	2
Manejo sostenible del bosque/zona de amortiguamiento en areas protegidas	1	1	2
Inventario y monitoreo de la biodiversidad	1	—	1
Sistemas de informatica y comunicacion electronica	1	—	1
Idioma Ingles	1	—	1
Geografia nacional	—	1	1
Motivacion personal	—	1	1

**Cuadro 8 Resultado de la demanda de capacitación en Guatemala**

<b>TEMA</b>	<b>Instituciones nacionales v regionales (7)</b>	<b>Otras (sector gobierno, ONG y coop intl) (3)</b>	<b>TOTAL (10)</b>
Analisis y formulacion de politicas en medio ambiente y recursos naturales	4	2	6
Analisis de legislacion v reglamentacion ambiental v recursos naturales	3	—	3
Planificacion estrategica	4	2	6
Preparacion, manejo y evaluacion de proyectos	4	—	4
Mediacion, negociacion y resolucion de conflictos ambientales y recursos naturales	5	3	8
Participacion ciudadana	4	1	5
Fortalecimiento gerencial y administrativo	4	2	6
Liderazgo	2	—	2
Sistemas de manejo de informacion	3	—	3
Economia y politica economica de recursos naturales y medio ambiente	4	1	5
Coordinacion interinstitucional	4	—	4
<b>OTROS</b>			
Relaciones o comunicacion interpersonales o humanas	2	—	2
Sistemas de informatica, computacion	2	—	2
Idiomas Ingles	1	—	1
Manejo de tiempo	2	—	2
Dinamica de equipo	2	—	2
Finanzas	1	—	1
Desarrollo sostenible	1	1	2
Evaluacion de Impacto Ambiental, Auditoria y monitoreo ambiental	2	—	2
Monitoreo vida silvestre	—	1	1
Construccion de plantas de tratamiento de desechos	1	—	1
Radiaciones electromagneticas	1	—	1

## LIMITACIONES PARA LA CAPACITACION

Se hace necesario volver a mencionar que la mayoría de las debilidades o deficiencias de las instituciones tanto nacionales como regionales responsables de la gestión de las áreas protegidas son síntomas de una problemática de raíces más profundas y complejas que descansan en el marco de sus estructuras y sistemas institucionales y administrativos. Es importante no perder de vista lo que alguien en Costa Rica bien expresó “hay un problema de funcionalidad de la estructura administrativa y sin funcionalidad administrativa, la capacitación no es efectiva”

Por ello es preciso tener presente que la superación de los obstáculos más grandes que enfrentan estas instituciones --entre otros, la falta de recursos económicos y humanos, incentivos salariales y laborales bajos, cambios frecuentes en las posiciones claves que obstruyen muchas veces la continuidad de los compromisos adquiridos de la administración anterior-- para el logro de una gestión eficiente y eficaz trasciende la capacitación de su personal

Pese a esta realidad, también varios de los entrevistados coincidieron en afirmar que la capacitación cumple una función necesaria e importante para continuar apoyando los esfuerzos de estas entidades, cuyo rol y misiones no dejan de ofrecer oportunidades para mejorar su gestión

En ese sentido, es importante considerar algunas de las limitaciones que se han identificado y que no solo hicieron difícil la capacitación en el pasado, sino que en la actualidad pueden llegar a hacerla inefectiva. Entre estas tenemos principalmente

### **La falta de una estrategia de capacitación institucional**

Las instituciones carecen de una estrategia de capacitación para sus funcionarios que este fuertemente apoyada en la identificación de las necesidades reales en los distintos niveles de la administración y para los distintos problemas que enfrentan. Esta carencia tiene que ver con la creencia (derivada de su falta de visión de largo plazo) expresada por algunos de los entrevistados-- de que “el personal no la necesita” pues se asume que tienen que saber lo necesario “ya que por ello es que se les ha contratado”

Además de no contar con una estrategia de capacitación institucional, tampoco existen las posibilidades para que los funcionarios hagan carrera y mejoren sus salarios, esto conduce a que cuando logran mejorar sus capacidades, eventualmente buscan mejores oportunidades fuera de la administración pública. Esto provoca “una fuga de cerebros” y una baja permanencia del personal ya capacitado

### **La capacitación se ha limitado más a la oferta y no se ha orientado suficientemente a las demandas del sector o las instituciones interesadas**

Como resultado de la falta de esta estrategia institucional de capacitación, y en cierta medida por la falta de recursos económicos, esta ha quedado sujeta a la oferta de las agencias de cooperación internacional. Esta oferta usualmente va incluida dentro de un proyecto específico, y muchas veces la capacitación que se imparte es demasiado técnica y teórica. Dado que no se ubica en la realidad nacional ni está ligada a la solución práctica de un problema real, la

capacitacion no necesariamente corresponde a una necesidad sentida de la institucion Pero para que “no se pierda” ni se desaproveche, se envian representantes de la institucion -- usualmente “los mismos o los no adecuados”, segun algunos entrevistados-- a recibirla

Varios entrevistados hablaron de la saturacion de ofertas de capacitacion, lo cual hace que la institucion tenga dificultades para asimilarla Al mismo tiempo, los funcionarios que la reciben no se mantienen en sus puestos de trabajo, y existe el temor de que la region este viviendo el fenomeno de la “talleritis” o “seminaritis” Esto hace que se pierda el verdadero sentido y la efectividad de la capacitacion

### **Los funcionarios que reciben la capacitacion no son los adecuados**

Esta limitante se relaciona con la anterior En ocasiones, los individuos son enviados a la capacitacion por favoritismos o recompensas politicas y no porque verdaderamente cuentan con el perfil adecuado para recibirla y sacar buen provecho de ella Al respecto, uno de los entrevistados menciona como ejemplo el caso de una señora cuyo perfil de calificacion academica y formacion profesional era muy bajo, y aun asi logro que se le enviara a mas de una docena de capacitaciones en diferentes temas que a la postre le permitieron obtener un grado academico Igualmente se ha señalado que los funcionarios que usualmente atienden los cursos de capacitacion ocupan puestos que gozan de poca permanencia

### **Falta de tiempo**

En general, para algunos de los funcionarios, particularmente en posiciones de gerencia y direccion, la falta de tiempo ha sido señalado como el principal obstaculo para la capacitacion, ya que por lo regular estos se encuentran sumamente ocupados atendiendo multiples actividades a la vez y “tratando de sobrevivir” Esta situacion no les permite buscar ni aceptar las oportunidades que se ofrecen para fortalecer sus capacidades Sin embargo, algunos de ellos mencionaron que una capacitacion programada con suficiente anticipacion haria que su participacion fuera mas factible

## **OPORTUNIDADES PARA IMPARTIR CAPACITACIÓN**

La experiencia de este diagnostico tambien nos brindo la oportunidad de explorar el potencial que existe a nivel tanto centroamericano como internacional para impartir capacitacion en los temas identificados En ese sentido, los entrevistados proporcionaron un listado de referencias sobre individuos particulares o entidades que se han destacado o cuentan con la experiencia en este campo (Anexo D)

La mayoría de las entidades e individuos sugeridos son centroamericanos, notandose asi una preferencia por la capacidad y el potencial existente en la region, en particular en Costa Rica Dentro de las instituciones mencionadas con mayor frecuencia figuran el Instituto Centroamericano de Administracion de Empresas (INCAE), el Centro Agronomico Tropical de Investigacion y Enseñanza (CATIE), la Universidad para la Paz, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales capitulo Guatemala (FLACSO ) y la Universidad Nacional de Costa Rica

Las recomendaciones realizadas por estas instituciones reflejan que Centroamerica cuenta

con recursos de formacion valiosos, lo cual merece una consideracion especial en el momento de estructurar un programa de capacitacion de calidad Sin embargo, antes de entrar a seleccionar entidades o individuos se requiere explorar con mayor detenimiento las oportunidades que se han recomendado para impartir los cursos de capacitacion, de tal forma que se haga una buena seleccion de instructores que puedan satisfacer en forma efectiva las necesidades de capacitacion que se plantean

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad, las instituciones regionales y nacionales tienen que cumplir con mayores responsabilidades y afrontar nuevos retos para proteger, manejar y conservar las áreas protegidas y sus recursos biológicos, entre ellos figura el diseño y ejecución de políticas, planes y estrategias, la búsqueda de consenso y la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones, la negociación, coordinación y formación de alianzas con otros grupos de interés. Es por ello que tales instituciones consideran importante y necesario no solo la transformación, consolidación de sus estructuras institucionales y la descentralización efectiva de sus sistemas administrativos, sino también el fortalecimiento de las capacidades del personal en los distintos niveles de la administración.

La experiencia de este diagnóstico preliminar sobre la demanda de capacitación de las instituciones regionales y nacionales centroamericanas responsables de la gestión del Sistema Centroamericano de Áreas Protegidas pone en evidencia algunas realidades difíciles de ignorar.

Primero, las mayores limitaciones y debilidades que actualmente experimentan estas entidades, esto es, la falta de recursos económicos y humanos (incluyendo la carencia de perspectivas de carrera e incentivos laborales para los funcionarios, la falta de claridad en sus roles y funciones, y la ausencia de una visión integrada de las políticas al desarrollo sostenible) no se resuelven únicamente con el fortalecimiento de sus capacidades. Simultáneamente se requiere que se ejecuten también reformas estructurales en sus sistemas políticos y administrativos.

Al reconocer esta realidad y viendo la situación desde un ángulo distinto, las mismas instituciones presentan retos y oportunidades que no deben desaprovecharse. Esta experiencia sugiere que existe la receptividad y el interés de parte de ellas para mejorar su desempeño y lograr una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones. De igual forma, las tendencias de los procesos regionales actuales --tales como la integración de las políticas ambientales y económicas, la búsqueda de la participación de la sociedad civil, y la descentralización de la administración pública, entre otros-- crean las condiciones favorables para unir esfuerzos y promover los cambios que estos procesos exigen.

Por ello, las necesidades de capacitación identificadas como prioritarias en este diagnóstico buscarían fortalecer algunas de las capacidades que los funcionarios necesitan para responder con mayor efectividad a las constantes presiones que enfrentan en el quehacer de su trabajo. En ese sentido, se hace esencial contar con las técnicas y habilidades identificadas para poder instrumentalizar y orientar los nuevos procesos institucionales y sociales de la gestión de los recursos naturales.

Entre los temas que responden a estas necesidades inmediatas están la participación ciudadana como el pilar sobre el que descansa la sostenibilidad, la mediación, negociación y resolución de conflictos ambientales y de recursos naturales, siendo este un proceso que apunte a facilitar la coordinación y las alianzas interinstitucionales efectivas, el fortalecimiento gerencial y administrativo para sentar las bases de un buen sistema en el cual se inyecta una dinámica distinta.

de trabajo para lograr la agilidad y eficacia necesarias. Aunque no por ello menos importante figura el fortalecimiento de los sistemas de manejo de información para la toma acertada y oportuna de las decisiones, así como la planificación estratégica como elemento básico para desarrollar una visión de largo plazo, y para dirigir y priorizar acciones con el fin de lograr mayores resultados y utilizar los recursos con que se cuenta en una forma más eficiente.

Además de las reformas estructurales y administrativas requeridas, también se exige un cambio en la visión que se tiene sobre el fortalecimiento institucional mediante la capacitación. Si bien se logra facultar al personal con nuevas destrezas y fortalecer sus habilidades para mejorar su desempeño laboral, se debe tener como principio que la capacitación debe mantener un proceso continuo de formación en el largo plazo para que verdaderamente sea asimilada y ofrezca resultados positivos. Se debe evitar sobre todo contribuir al fenómeno ya detectado en la región de "saturación" de cursos de capacitación que no están vinculados ni integrados a ninguna estrategia institucional.

Para ello se requiere que tanto la región como los países --con sus particularidades y diferentes niveles de desarrollo institucional-- establezcan un programa continuado de fortalecimiento a las capacidades de los funcionarios responsables de la gestión ambiental y de los recursos naturales. Este programa debe satisfacer las necesidades reales existentes en todos y cada uno de sus distintos niveles de gestión: técnico, ejecutor, gerencial, centralizado y descentralizado.

En ese sentido, para que un programa de esta naturaleza ofrezca los beneficios y el impacto deseado debe:

- estar basado en demandas reales
- tener relevancia y enfoque de contenido
- usar una metodología de calidad
- tener la audiencia adecuada
- contar con los instructores competentes

- **Base sobre demandas reales**

La efectividad de un programa de capacitación se apoya en la atención que se preste a la satisfacción de una necesidad y una demanda real, lo cual frecuentemente se deriva de un caso o un problema particular. Esto equivale a decir que existe mayor capacidad de asimilar la transferencia de una destreza o una habilidad cuando se "aprende haciendo". Por ello, es importante recomendar que la capacitación se concentre en una necesidad de acuerdo con el contexto, sea local o nacional.

- **Relevancia y enfoque de contenido**

En la misma forma en que una necesidad o demanda real de capacitacion existe, esta se vuelve relevante para el grupo que la va a recibir. En ese sentido un programa de capacitacion debe explorar y analizar con mayor detalle la situacion institucional nacional y local a manera de ubicar el tema a la luz de la resolucion de una deficiencia o una problematica ambiental.

- **Calidad de la metodología**

Una vez se ha identificado el tema de capacitacion con base a una demanda real asi como la relevancia de su contenido para una audiencia en particular se hace necesario buscar las metodologias de enseñanza adecuadas para lograr que el aprendizaje sea ameno, creativo y dinamico, y para asegurar asi su asimilacion.

- **Audiencia adecuada**

Se puede preparar un buen curso de capacitacion y tener una buena metodologia de enseñanza, pero si la audiencia no es la indicada --nivel academico bajo o incompatible con la naturaleza del curso--, el esfuerzo de formacion no tiene objeto. Por ello, se recomienda crear los procedimientos o mecanismos apropiados que permitan hacer una seleccion adecuada de los participantes en el curso, quienes deberan poseer el nivel profesional y academico que se requiera para asimilar la enseñanza y posteriormente ponerla en practica.

- **Instructores competentes**

La efectividad de un curso de capacitacion tambien se puede ver limitada si los instructores o capacitadores no tienen la competencia profesional --tanto en la materia en que se enseña como en el contexto en que esta debe aplicarse-- ni las credenciales academicas requeridas. Por ello se hace necesario que durante la etapa de seleccion de los instructores o capacitadores se examine con detenimiento tanto sus capacidades tecnicas como su experiencia en aplicaciones practicas.

Ademas de las consideraciones arriba mencionadas, se recomienda que para el diseño de un programa de capacitacion estrategicamente estructurado se lleve a cabo un proceso de consulta continua con las instancias interesadas para asegurarse que los temas del curso mantengan el enfoque apropiado.

Es importante enfatizar que dado que las demandas de capacitacion identificadas en este diagnostico preliminar son considerables, no podran satisfacerse todas en el corto plazo. Por el contrario, se necesita un enfoque estrategico que priorice las necesidades teniendo en cuenta las particularidades de los distintos paises e instituciones. El desarrollo y la implementacion de tal enfoque implica una tarea de largo plazo, que requiera de una capacidad de coordinacion permanente y medios financieros significativos, lo cual supera las posibilidades de los proyectos basados en la asistencia externa.

Por estas razones se recomienda que la CCAD, como instancia regional responsable de la coordinacion de las politicas e iniciativas ambientales, se encargue de facilitar e implementar la estrategia de capacitacion que se recomienda. Una vez establecida esta estrategia, la CCAD y las otras instituciones interesadas nacionales y regionales podran negociar en forma efectiva con los diferentes organismos donantes a fin de obtener los recursos requeridos para la ejecucion continua de un programa estrategico de capacitacion para las instituciones del Sistema Centroamericano de Areas Protegidas.

Esperamos que las recomendaciones que emanan de este informe se constituyan el punto de partida para desarrollar una estrategia de fortalecimiento a las capacidades de las instancias responsables de las politicas, la planificacion y el manejo de los recursos naturales y las areas protegidas centroamericanas.

**ANEXOS**

## ANEXO B

### **CUESTIONARIO-GUIA PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE LAS AGENCIAS NACIONALES Y REGIONALES RESPONSABLES DE LAS AREAS PROTEGIDAS EN CENTROAMERICA**

#### **PROARCA/CAPAS**

*( instituciones regionales y nacionales)*

#### **Objetivo**

- Identificar y analizar las necesidades, demandas, oportunidades, y obstaculos en el campo de la capacitacion de las instituciones seleccionadas para poder cumplir con sus responsabilidades en el manejo y la administracion de las areas protegidas y los aspectos ambientales asociados

#### **Grupos a entrevistar**

Señor Secretario Ejecutivo de la CCAD  
Señor Secretario Ejecutivo de la CCAB-AP  
Señores Ministros de Medio Ambiente ante la CCAD  
Señores enlaces Permanentes de los paises centroamericanos ante CCAD  
Señores jefes de Parques y Areas Protegidas de Centro America  
Señores encargados de las Comisiones de Biodiversidad de Centro America

#### **Instrucciones**

A continuacion se ha preparado una serie de preguntas para orientar o guiar la entrevista que se estara efectuando en los paises en mencion para cumplir con el objetivo mencionado

#### **I MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL:**

- Brevemente mencione cual es la mision y cuales son las funciones y actividades principales de su institucion
- Mencione aquellas funciones, principalmente en relacion a areas protegidas y biodiversidad que su institucion ha podido desempeñar satisfactoriamente o exitosamente ¿Por que?
- En su opinion, ¿cuales son las funciones en que su institucion ha encontrado mayor dificultad o no ha podido desempeñar? ¿Por que?

#### **II PRIORIDADES Y OPORTUNIDADES DE CAPACITACION:**

- En su opinion, ¿que problemas enfrentados por su institucion podrian resolverse mediante una mejor capacitacion del personal ejecutivo y profesional? ¿Por que?
- En su opinion, ¿cuales son las principales habilidades o destrezas que debe tener el personal ejecutivo y profesional de su institucion? Indique tres temas usando la lista adjunta si desea

### **III LIMITACIONES U OBSTACULOS·**

- ¿Cuales son los principales obstaculos o las limitaciones encontradas para que el personal de su institucion haya podido o pueda ser capacitado?

### **IV ESFUERZOS EXISTENTES DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION NACIONAL/REGIONAL EN RELACION A AREAS PROTEGIDAS·**

- ¿Cuales son los esfuerzos existentes para el fortalecimiento institucional y la capacitacion del personal ejecutivo y profesional de su institucion?
- ¿Quienes los estan ejecutando/financiando? ¿Cuando se iniciaron y cuando finalizan?
- ¿Cuales esfuerzos han dado los mejores resultados, y cuales no han dado resultados? ¿Por que?

### **V RECOMENDACIONES REFERENTES A ENTIDADES CAPACITADORAS·**

- A nivel nacional, regional, o mundial, ¿cuales son las instituciones, centros de capacitacion o individuos que usted recomendaria para impartir cursos o talleres de capacitacion segun las habilidades o destrezas identificadas en la seccion II? ¿Por que?

**CUESTIONARIO-GUIA PARA EL DIAGNOSTICO  
DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE LAS AGENCIAS  
NACIONALES Y REGIONALES RESPONSABLES DE LAS AREAS PROTEGIDAS  
EN CENTROAMERICA**

**PROARCA/CAPAS**

*(Otras instituciones sector gobierno, ONG y agencias de cooperacion internacional)*

**Objetivo:**

- Identificar y analizar las necesidades, demandas, oportunidades, y obstaculos en el campo de la capacitacion de las instituciones seleccionadas para poder cumplir con sus responsabilidades en el manejo y la administracion de las areas protegidas y los aspectos ambientales asociados

**Grupos a entrevistar**

Señores Directores de Organismos no Gubernamentales (ONGs) de Recursos Naturales y Medio Ambiente  
Señores Directores/Coordinadores de las Agencias de Cooperacion Internacional

**Instrucciones**

A continuacion se ha preparado una serie de preguntas para orientar o guiar la entrevista que se estara efectuando en los paises en mencion para cumplir con el objetivo mencionado

**I MARCO GENERAL**

- Brevemente mencione cual es la mision y cuales son las funciones y actividades principales de su organizacion con respecto a biodiversidad y areas protegidas
- Indique las principales instituciones nacionales o regionales con las cuales su organizacion colabora en este campo
- En su opinion, ¿cuales son las dificultades que su organizacion enfrenta en su colaboracion con las instituciones asociadas en este campo? ¿Por que?

**II PRIORIDADES Y OPORTUNIDADES DE CAPACITACION:**

- En su opinion, ¿que problemas enfrentados por las instituciones nacionales o regionales (en areas protegidas/biodiversidad) podrian resolverse mediante una mejor capacitacion del personal ejecutivo y profesional? ¿Por que?
- En su opinion, ¿cuales son las principales habilidades o destrezas que debe tener el personal ejecutivo y profesional de las instituciones nacionales o regionales? Indique tres a cinco temas usando la lista adjunta si desea

**III. LIMITACIONES U OBSTACULOS:**

- ¿Cuales son los principales obstaculos o las limitaciones encontradas para que el personal

ejecutivo y profesional de las instituciones nacionales o regionales haya podido o pueda ser capacitado?

#### **IV ESFUERZOS EXISTENTES DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION NACIONAL/REGIONAL EN RELACION A AREAS PROTEGIDAS**

- ¿Cuales son los esfuerzos existentes para el fortalecimiento institucional y la capacitacion del personal ejecutivo y profesional de instituciones responsables de areas protegidas y biodiversidad apoyados por su organizacion?
- ¿Cuando se iniciaron y cuando finalizan?
- ¿Cuales esfuerzos han dado los mejores resultados, y cuales no han dado resultados? ¿Por que?
- ¿Que informacion tiene Ud Sobre esfuerzos de capacitacion por parte de otras instituciones?

#### **V RECOMENDACIONES REFERENTES A ENTIDADES CAPACITADORAS**

- A nivel nacional, regional, o mundial, ¿cuales son las instituciones, centros de capacitacion o individuos que usted recomendaria para impartir cursos o talleres de capacitacion segun las habilidades o destrezas identificadas en la seccion II? ¿Por que?

## **ANEXO C**

### **LISTADO DE ENTREVISTADOS**

**Diagnóstico sobre necesidades de capacitación de la instituciones nacionales y regionales centroamericanas del Sistema Centroamericano de Areas Protegidas y Biodiversidad**

#### **HONDURAS**

- 1 Juan Blas Zapata, Secretario Ejecutivo  
Consejo Centroamericano de Bosques y Areas Protegidas, CCAB-AP
- 2 Victor Franco, Asistente al Jefe del Depto de Areas Protegidas y Vida Silvestre  
Corporacion Hondureña de Desarrollo Forestal, COHDEFOR
- 3 Jose Wilberto Castro, Especialista Tecnico  
Division de Biodiversidad, Subsecretaria de Recursos Naturales y Ambiente  
Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente, SERNA
- 4 Tania Najarro, Especialista Tecnico  
Division de Biodiversidad, Subsecretaria de Recursos Naturales y Ambiente  
Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente, SERNA
- 5 Rene Gamero, Coordinador  
Agenda Forestal Hondureña, AFH
- 6 Fausto Lazo, Asesor Tecnico  
Agencia de Cooperacion Alemana, GTZ
- 7 Wulf Killmann, Asesor Tecnico  
Agencia de Cooperacion Alemana, GTZ
- 8 Jose Francisco Abarca, Asesor de Operaciones  
Fundacion Vida
- 9 Julio Carcamo, Oficial de Proyectos  
Fundacion Vida
- 10 Analyda Melara de Fancom, Directora Ejecutiva  
Fundacion de Parques Nacionales
- 11 Luis Pinel, Asistente Decanatura de Proyeccion  
Escuela Agricola Panamericana, Zamorano
- 12 George Pilz, Profesor  
Escuela Agricola Panamericana, Zamorano

- 13 Keith Andrews, Director  
Escuela Agricola Panamericana, Zamorano

## **COSTA RICA**

- 1 Edwin Cyrus Cyrus, Director Regional del Area de Conservacion La Amistad-Caribe  
Ministerio del Ambiente y Energia, MINAE  
Sistema Nacional de Areas de Conservacion, SINAC
- 2 Carlos Manuel Rodriguez, Subdirector  
Ministerio del Ambiente y Energia, MINAE  
Sistema Nacional de Areas de Conservacion, SINAC
- 3 Lesbia Sevilla, Coordinadora de Proyectos  
Ministerio del Ambiente y Energia, MINAE  
Sistema Nacional de Areas de Conservacion, SINAC
- 4 Rafael Gutierrez, Coordinador de Mercadeo  
Ministerio del Ambiente y Energia, MINAE  
Sistema Nacional de Areas de Conservacion, SINAC
- 5 Karla Ceciliano, Delegada Ejecutiva  
Fundacion de Parques Nacionales
- 6 Carlos Brenes Castillo, Facilitador Regional para Centroamerica  
FAO/FTP, Programa Bosques, Arboles y Comunidades
- 7 Miguel Cifuentes Arias, Representante Regional para Centroamerica  
Fondo Mundial para la Naturaleza, WWF
- 8 Roxana Salazar  
Fundacion AMBIO
- 9 Alonso Matamoros  
Instituto Nacional para la Biodiversidad, INBIO
- 10 Ronald Vargas, Coordinador  
Proyecto de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, CIDA/CCAD
- 11 Lisbeth Espinoza, Vicepresidente de la Junta Directiva  
Centro de Derecho Ambiental y Recursos Naturales, CEDARENA
- 12 Zdenka Piskulich, Abogada Consultora  
Centro de Derecho Ambiental y Recursos Naturales, CEDARENA

- 13 Silvia Chaves, Presidente de la Junta Directiva  
Centro de Derecho Ambiental y Recursos Naturales, CEDARENA
- 14 Mario Boza, Conservacionista Asociado y Ex-Coordinador del Programa Corredor  
Biologico Mesoamericano  
Wild Conservation Society
- 15 \*Ronald McCarthy, Consultor  
UICN-ORMA, PAGEBOCA
- 16 Raul Lopez, Coordinador Nacional Talamanca  
Proyecto Regional Desarrollo Sostenible en Zonas de Frontera Agricola, PFA

### PANAMA

- 1 Dimas Arcia, Subdirector General  
Instituto de Recursos Naturales Renovables, INRENARE
- 2 Leticia Polo, Jefe Depto de Vida Silvestre  
Direccion de Areas Protegidas  
Instituto de Recursos Naturales Renovables, INRENARE
- 3 Kruskaya de Melgarejo, Encargada Internacional de Areas Protegidas  
Direccion de Areas Protegidas  
Instituto de Recursos Naturales Renovables, INRENARE
- 4 Berta de Saravan, Jefe Depto de Capacitacion  
Direccion de Areas Protegidas  
Instituto de Recursos Naturales Renovables, INRENARE
- 5 Matilde Barrios, Coordinadora  
Programa de Incendios Forestales y suplente del Director  
Direccion Nacional de Administracion Forestal  
Instituto de Recursos Naturales Renovables, INRENARE
- 6 Vanessa Bernal, Directora  
Cooperacion Tecnica y Asuntos Internacionales  
Instituto de Recursos Naturales Renovables, INRENARE
- 7 \*Juan Carlos Godoy, Asesor y Coordinador del Programa del Corredor Biologico  
Mesoamericano  
Programa Regional Desarrollo Sostenible en Zonas de Frontera Agricola, PFA
- 8 Jorge Rodriguez, Director  
Programa Regional Desarrollo Sostenible en Zonas de Frontera Agricola, PFA

- 9 Denis Couto, Jefe de Informacion y Asistencia Turistica y Ecoturismo  
Instituto Panameño de Turismo
- 10 Raul Fletcher, Subdirector Ejecutivo  
Asociacion Nacional de Conservacion, ANCON
- 11 Lenin Riquelme  
Asociacion Nacional de Conservacion, ANCON
- 12 Dario Tovar, Biologo y Ex-coordinador nacional del Corredor Biologico Mesoamericano  
Ministerio de Desarrollo Agropecuario, MIDA
- 13 Georgina del Alba, Coordinadora del Programa de Educacion y Becas  
Tropical Research Smithsonian Institute
- 14 Maximiliano Jimenez, Secretario Adjunto  
Secretaria Nacional de Ciencia, Tecnologia e Innovacion, SENACYT
- 15 Maritza Salazar, Coordinadora Nacional CYTED  
Secretaria Nacional de Ciencia, Tecnologia e Innovacion, SENACYT
- 16 Julio Escobar, Secretario Adjunto  
Secretaria Nacional de Ciencia, Tecnologia e Innovacion, SENACYT

## **GUATEMALA**

- 1 Jorge Cabrera Hidalgo, Secretario Ejecutivo  
Comision Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, CCAD
- 2 Rita Mishaan, Coordinadora de Programa  
Comision Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, CCAD
- 3 Bruno Busto Brol, Coordinador de Biodiversidad  
Comision Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, CCAD
- 4 Carlos Rodriguez, Encargado Centro de Informacion  
Comision Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, CCAD
- 5 Martin Schwarz, Especialista en Sistemas de Administracion y Asesor  
Comision Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, CCAD
- 6 Juan Francisco Asturias, Coordinador  
Comision Nacional del Medio Ambiente, CONAMA
- 7 Juan de Dios Calle, Subcoordinador y Encargado Nacional de Biodiversidad

Comision Nacional del Medio Ambiente, CONAMA

- 8 Marcia Brown, Asistente en Monitoreo y Evaluacion, Consultora  
PROARCA/COSTAS y PROARCA/CAPAS
- 9 Keith Kline, Asesor en Recursos Naturales y Gerente del Proyecto de la Biosfera Maya  
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID
- 10 Oscar Nuñez, Director Ejecutivo  
Defensores de la Naturaleza

**NICARAGUA**

- 1 Jaime Incer Barquero, Presidente  
Fundacion Nicaraguense de Desarrollo Sostenible, FUNDENIC

\*la persona respondo a las preguntas por escrito

## **ANEXO D.**

### **LISTADO DE RECOMENDACIONES PARA IMPARTIR CAPACITACION**

#### **Analisis y formulación de políticas**

##### *Entidades*

- INAP
- INCAE
- FLACSO
- ASIES
- Universidad Nacional de Costa Rica
- Banco Mundial
- INCAP
- Universidad Nacional de Panama
- FAO
- INCEP
- TNC
- AVANCSO
- OET
- Indiana University
- WRI
- ANCON
- CIAT

#### **Analisis de la legislación y reglamentación**

##### *Entidades*

- EPA
- Fundacion Ambio (Costa Rica)
- Universidad Nacional de Costa Rica
- UICN
- CEDARENA
- IDEADS

##### *Individuos*

- Marco Vallejo (Honduras)
- Rendon Cano
- Roxana Salazar (Ambio)
- Jorge Cabrera (Ambio)
- Patricia Madrigal (UICN)
- Rosario Sainz (FUNDENIC)
- Eduardo Vasquez (Guatemala)

## **Planificación estratégica**

### *Entidades*

- INCAE
- FLACSO
- CATIE
- ICAITI
- Universidad para la Paz
- Banco Mundial
- INCAP
- FAO
- Fundacion Acceso (Costa Rica)
- ASODEPT
- ASINDES
- TNC
- WWF
- Universidad Tecnologica (Honduras)
- ANCON
- CEASPA

### *Individuos*

- Bruce Moffatt
- Richard De Vine
- Jairo Blanco
- Julio Escobar

## **Preparacion y manejo de proyectos**

### *Entidades*

- INCAE
- ICAITI
- CEGESTI
- IICA
- TNC
- Fundacion Vida (Honduras)
- SI/STRI
- BID
- CATIE
- Banco Mundial
- Instituto Nacional de Formacion Profesional (Panama)

### *Individuos*

- Ronnie de Camino
- Luis Hurtado de Mendoza

- Ruth Norris
- Lesbia Sevilla (SINAC)
- Stanley Heckadon (SI)
- Jorge Valdebenito (Chile/GTZ)

### **Mediacion, negociación y resolución de conflictos**

#### *Entidades*

- Zamorano
- Universidad para la Paz
- Universidad de Costa Rica
- CI
- Harvard University
- CEDARENA
- The Nature Conservancy
- Fundacion Defensores de la Naturaleza (Guatemala)
- Organizacion de Estudios Tropicales
- Corte Suprema de Costa Rica
- ANCON

#### *Individuos*

- Roland Borel (U Para la Paz)
- Pedro Leon (U de C R )

### **Participación ciudadana en tomas de decisiones**

#### *Entidades*

- FLACSO
- Fundacion Ambio (Costa Rica)
- Fundacion Friedrich (Alemania)
- Centro Democratico de America Latina
- Universidad Nacional de Panama
- Universidad Catolica de Chile
- Campesino (Nicaragua)
- Voces Nuestras (Costa Rica)
- CICAFOC
- Asociacion Panameña de Ejecutivos de Empresas
- CEASPA

### **Fortalecimiento gerencial y administrativo**

#### *Entidades*

- INAP
- INCAE

- CATIE
- CEGESTI
- Tayasal (Guatemala)
- Peat Marwick
- Price Waterhouse
- Universidad Nacional de Panama
- Instituto Nacional de Formacion Profesional (Panama)
- ASODEPT
- ASINDES
- TNC
- WWF
- SICOAGAM
- SENACYT
- CADER

*Individuos*

- Jose Leñero
- Bruce Moffatt
- Richard De Vine
- Raul Ganto
- Max Jimenez

**Liderazgo**

*Entidades*

- INCAE
- ICAITI
- Asociacion de Gerentes de Guatemala
- Instituto Nacional de Formacion Profesional (Panama)
- TNC
- FUNDEVI

*Individuos*

- Jose Leñero
- Leopoldo Barrionuevo
- Paquita Bath

**Sistemas de manejo de información**

*Entidades*

- PNUD
- CCAD
- CATIE
- CIT

- Land Use Center (Belice)
- Universidad para la Paz
- INBIO
- Instituto Tecnológico de Costa Rica
- IICA
- TNC
- CALSISTEMAS
- SIMAS
- WRI
- ANCON

*Individuos*

- Eric Matta (INBIO)
- Edgar Gutierrez (Costa Rica)
- David Lambert
- Jairo Blanco
- Julio Escobar

**Política económica de recursos naturales y medio ambiente**

*Entidades*

- INCAE
- CONAMA (Chilena)
- FLACSO
- CATIE
- Universidad Nacional de Costa Rica
- Centro Científico Tropical (Costa Rica)
- Banco Mundial
- CENTERPRESA

*Individuos*

- Kenton Miller
- Manfred Macnef
- Orlando Fals Borda
- Jim Barborough
- Raul Solorzano
- Rodrigo Tarte

**Coordinación inter-institucional**

*Entidades*

- Universidad Nacional de Panamá
- Instituto Nacional de Formación Profesional (Panamá)
- ANCON

## Otros temas

### *Entidades*

- Universidad Marroquin (Guatemala) Computacion
- Universidad de San Carlos (Guatemala) Ingles
- Chile (CONAMA Chilena) Administracion publica en lo ambiental
- Mexico Instituto Nacional de Ecologia Equilibrio ecologico, Ecoturismo
- ASIES Ambiente y comercio/economia
- Zamorano Temas practicos, temas tecnicos
- CATIE Administracion de areas protegidas, Cuencas hidrograficas, Economia agraria, Manejo forestal comunitario, Monitoreo de vida silvestre, Planificacion de areas protegidas
- Universidad para la Paz Zonas de amortiguamiento
- Universidad de Costa Rica Informatica
- Universidad Nacional de Costa Rica Biologia de la conservacion
- Instituto Nacional de Formacion Profesional (Panama) Expresion publica, Relaciones humanas
- UICN Incendios forestales
- Universidad Tecnologica (Honduras) Temas de sostenibilidad
- SI/STRI Temas cientificos, biodiversidad

### *Individuos*

- Luisa Alfaro Incendios forestales
- Kenton Miller Areas protegidas y biodiversidad
- Alicia Barcenas Areas protegidas y biodiversidad
- Yolanda Kakabadse Areas protegidas y biodiversidad
- Luis Wong Temas especializados sobre biotecnologia y biodiversidad
- Pablo Solis Temas especializados sobre biotecnologia y biodiversidad