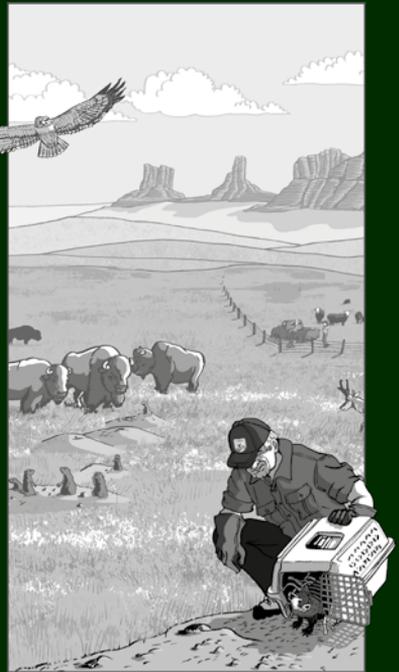
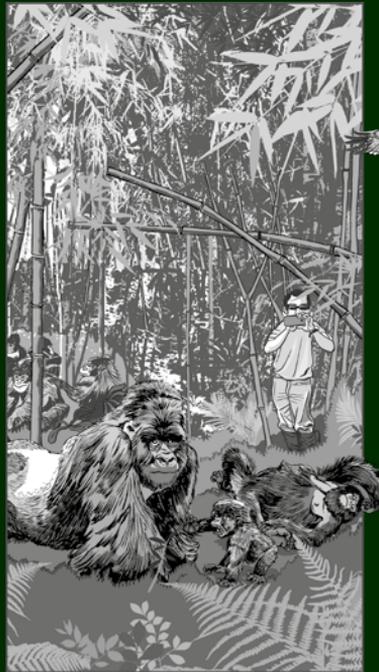


PRODUCCIÓN de NATURALEZA

Parques, Rewilding y Desarrollo Local



Ignacio Jiménez Pérez

CLT

THE CONSERVATION LAND TRUST

En un mundo mayoritariamente urbano, la Producción de Naturaleza se presenta como un posible camino para recuperar la integridad ecológica de nuestras áreas naturales, a la vez que éstas sirven como motores de un resurgir económico y social en regiones rurales desfavorecidas. Mediante el uso combinado de principios y herramientas de las ciencias biológicas y sociales, junto a la experiencia práctica del autor principal y conservacionistas de diferentes países, este libro presenta un método integral para producir naturaleza y conservar la biodiversidad en el siglo XXI.

Usando ejemplos concretos de todos los continentes, este manual detalla cómo manejar los componentes de cualquier programa de conservación, incluyendo la promoción, obtención de información, planificación, manejo de áreas naturales, gestión de conflictos, evaluación y gestión de equipos y organizaciones. Mediante un lenguaje claro y apasionado, fruto de años de trabajo en diferentes programas de conservación, se ofrece una visión optimista y pragmática en relación a uno de los desafíos más importantes de nuestros tiempos: revertir la actual crisis socio-ambiental, logrando que los ecosistemas naturales y las comunidades rurales se beneficien mutuamente.

“Producción de Naturaleza” nos ofrece un recorrido emocionante a lo largo del Globo, conociendo algunos de los programas de conservación más exitosos de los últimos años y a sus responsables, recordándonos que el cuidado de nuestro entorno al final depende de personas concretas. Igualmente se muestran ejemplos de cómo los paisajes naturales y la fauna silvestre pueden convertirse en las mejores oportunidades para el desarrollo de muchas comunidades rurales.

Ignacio Jiménez Pérez lleva más de 20 años coordinando y analizando programas de conservación de naturaleza en Sudamérica, América Central, África y España. A su formación original como biólogo ha ido sumando diversas ciencias sociales, lo que aporta un bagaje interdisciplinario en una profesión tan compleja como la conservación. Durante los últimos años ha trabajado para The Conservation Land Trust Argentina (CLT) en la creación del Parque Iberá, la restauración de especies localmente extintas en esa región y la generación de un destino ecoturístico que sirva como principal fuente de empleo y orgullo para las comunidades vecinas al parque.

CLT es parte de Tompkins Conservation y su misión es la creación de parques nacionales que alberguen ecosistemas completos, con abundante fauna silvestre, que sirvan como motores de nuevas economías que generen comunidades rurales prósperas. Estas dos organizaciones han liderado el establecimiento de 12 nuevos parques naturales y la expansión de otros tres, cubriendo cinco millones de hectáreas en Chile y Argentina, en el mayor proceso de donación de tierras para la conservación de la Historia.

CLT

THE CONSERVATION LAND TRUST

PRODUCCIÓN *de* NATURALEZA

Parques, Rewilding y Desarrollo Local

Ignacio Jiménez Pérez

CLT

THE CONSERVATION LAND TRUST

© Ignacio Jiménez Pérez

© The Conservation Land Trust Argentina

Ninguna parte, incluyendo las ilustraciones, puede ser copiada, reproducida o adaptada sin el permiso del autor o la empresa editorial.

Citación recomendada: Jiménez Pérez, I. (2018) Producción de Naturaleza: Parques, Rewilding y Desarrollo Local. The Conservation Land Trust Argentina. Buenos Aires.

Ilustraciones: Lalo Kubala

Diseño: Andrés Stubelt e Ignacio Jiménez Pérez

Para Valeria, Maya y Vera.

*Para mis compañeros de CLT, con quienes
tanto he aprendido y disfrutado.*

Tabla de Contenidos

Prólogo.....	6
I. Introducción.....	10
II. Producción de Naturaleza.....	32
III. El método.....	70
IV. Promoción: conceptos básicos.....	94
V. Promoción: herramientas.....	128
VI. Inteligencia.....	174
VII. Planificación y reglamentación.....	216
VIII. Manejo de áreas naturales.....	288
IX. Manejo de conflictos.....	364
X. Evaluación y terminación.....	440
XI. Aspectos organizativos.....	462
XII. Conclusiones.....	534
Epílogo.....	560
Agradecimientos.....	564

Prólogo

El libro que está leyendo es un manual práctico para la acción positiva en favor de la vida en la Tierra. Éste es un territorio alejado de la teoría académica: es una exploración de lo que funcionó y lo que falló (y las lecciones aprendidas de esos fracasos), y de cómo los proyectos concretos de conservación sobre el terreno pueden promover la visión de un mundo donde todos los habitantes de este maravilloso y bello planeta pueden prosperar.

Todo conservacionista sabe que cada lugar es diferente, que tiene características ecológicas, culturales y políticas distintas. Por ejemplo, nuestros proyectos de conservación en Chile, aunque comparten el propósito de restaurar los ambientes y las especies de los parques que ayudamos a crear en ese país, necesitan aproximaciones diferentes a las que hemos usado en Argentina. Y todos los que amamos el mundo salvaje y trabajamos para su conservación, compartimos relatos sobre las ideas y las personas que conocimos y nos inspiraron.

La historia de cómo mi difunto esposo Douglas Tompkins y yo nos involucramos en los esfuerzos por conservar y restaurar grandes áreas en Chile y Argentina está, como todas las buenas historias, llena de imprevistos, desafíos y éxitos. Éramos empresarios antes de ser conservacionistas. Doug comenzó North Face y cofundó Esprit, y yo trabajé con Malinda e Yvon Chouinard, los fundadores de Patagonia Inc., para convertir esa compañía en un líder en el ámbito global del *outdoors*.

A principios de la década de 1990, Doug y yo decidimos dejar los negocios para dedicarnos a cuidar y proteger lo que más amábamos después de años de escalada, senderismo, esquí y aventuras en lugares naturales: la belleza de lo salvaje y las criaturas silvestres. Comenzamos a trabajar en la conservación cuando Doug, a través de su recién creada fundación The Conservation Land Trust, empezó a adquirir tierras privadas con fines de conservación en Chile, dentro de lo que hoy es el Parque Nacional Pumalín. Nuestro interés en la restauración ecológica y el *rewilding* comenzó realmente allí, aunque la mayor parte del trabajo de restauración activo en aquellos días se centró en “sanar las heridas” de los campos vecinos que fuimos adquiriendo en la periferia de la gran área protegida que estábamos creando.

En 1997, un amigo nos invitó a visitar el noreste de Argentina para ver si estábamos interesados en desarrollar proyectos de conservación allí. Una de nuestras paradas fue en los Esteros de Iberá, en la provincia de Corrientes. Recuerdo

haber volado sobre ese vasto territorio, increíblemente llano, húmedo y sin puntos de referencia, y pensar: “¿dónde diablos estamos?”

Aterrizamos en el centro del gran humedal, en una estancia ganadera situada en un área ligeramente elevada, conocida como San Alonso. Hoy San Alonso alberga instalaciones esenciales para nuestro equipo de *rewilding*, incluyendo el Centro Experimental de Cría de Yaguaretés, manejado por The Conservation Land Trust Argentina (CLT). En aquel entonces, al salir del avión pensé que era un lugar “caliente y lleno de insectos”, y lo único que quería era subirme al avión y salir de allí. Pero Doug, en el poco tiempo que pasó en esa primera visita, vio algo que nunca olvidó. Vio la belleza única del humedal e inmediatamente reconoció el increíble potencial de la zona como hábitat para la vida silvestre. Un mes después, y para mi gran sorpresa, Doug regresó y compró San Alonso. Y así es como empezamos a trabajar en la conservación y la restauración de los Esteros de Iberá.

En cuanto comenzamos a trabajar allí, se hizo evidente, de manera muy rápida, que el Iberá era una mina de oro para la biodiversidad, a pesar de que el área había sufrido el impacto de la actividad humana, especialmente por la caza de la fauna silvestre. Algunas especies, como el yaguareté, el depredador tope del ecosistema, se extinguieron de la región, habiendo sido cazadas hasta el olvido hacía ya varias décadas. En su ausencia, se perdieron procesos naturales cruciales.

Este hallazgo hizo que abriéramos un área completamente nueva de nuestro trabajo, que fue el *rewilding* de las áreas que intentamos conservar. En ese momento comenzamos a buscar personas que contaran con la experiencia y el interés para unirse a nosotros en lo que se convertiría en nuestro proyecto de *rewilding* más ambicioso. Con los años, el equipo de CLT (como parte de Tompkins Conservation) ha incluido a decenas de biólogos, veterinarios, guardaparques, educadores, trabajadores de la construcción, personal administrativo y contable, y abogados, bajo la dirección de Sofia Heinonen, la visionaria directora de esa fundación. Todos ellos han contribuido con su esfuerzo al gran éxito de este proyecto. El trabajo de CLT ayudó a crear el Parque Provincial Iberá y el Parque Nacional Iberá, a lanzar un programa de manejo de vida silvestre que ha sido pionero en la reintroducción de especies nativas desaparecidas en la Argentina, y a transformar las comunidades locales que ahora ven su futuro económico ligado al creciente perfil de Iberá como destino ecoturístico.

Durante más de una década, el biólogo Ignacio Jiménez Pérez ha sido fundamental en este programa. Él coordinó el trabajo de CLT para reintroducir osos hormigueros gigantes, venados de las pampas, yaguaretés, guacamayos rojos y otras especies que se habían extinguido en el Iberá. Al concebir y escribir este libro, Ignacio quiere compartir lo que hemos aprendido sobre la implementación

de un proyecto de *rewilding* y de creación de un gran parque nacional, además de describir lo aprendido a partir de otros esfuerzos similares en todo el mundo. Para lograr este último punto, el libro aporta el conocimiento de gestores o *practitioners* experimentados de los cinco continentes; conservacionistas que habitualmente carecen del tiempo o la oportunidad de compartir sus conocimientos adquiridos después de años de esfuerzo.

Sofía e Ignacio son los principales arquitectos del concepto de “Producción de Naturaleza”, el cual describe nuestro enfoque que combina el bienestar de los ecosistemas con el de las comunidades humanas. Apoyar a que los habitantes de áreas rurales vean que su prosperidad económica puede mejorar gracias a una conservación que produce abundante fauna silvestre en grandes parques naturales, es esencial para lograr el necesario apoyo político.

Por supuesto, la idea de vincular las estrategias de desarrollo económico con las iniciativas de áreas protegidas no es algo nuevo. Pero la visión de producción de naturaleza creada por CLT para la región de los Esteros de Iberá es un excelente ejemplo de la implementación exitosa de una agenda de conservación audaz dentro de un contexto latinoamericano. Este éxito es el resultado de la persistencia y el compromiso con la acción. Como Ignacio muestra en “Producción de Naturaleza”, los principios teóricos de disciplinas tan diversas como la biología de la conservación, las ciencias de la política pública, la psicología cognitiva, la resolución de conflictos y la gestión organizacional pueden incorporarse en proyectos centrados en el *rewilding* y la gestión de áreas protegidas. En este libro se presentan ejemplos concretos que encarnan su uso en la conservación en el mundo real.

Debido a que gran parte de la Tierra ha sufrido el impacto de las acciones humanas, vamos a necesitar la recuperación de la vida silvestre a gran escala en todo el mundo, si es que queremos acercarnos a una visión de naturaleza completa. Esto tomará tiempo y mucho esfuerzo, pero cada hectárea protegida para la vida silvestre, cada proyecto que ayuda a restablecer especies desaparecidas o a aumentar las poblaciones de especies en peligro, nos mueve un paso más cerca de un mundo donde la vida puede prosperar en su conjunto. Ésa es la promesa del *rewilding*, que comienza con la decisión de cada uno de nosotros de trabajar activamente, de la mejor manera posible, en el cuidado del mundo natural.

Si reconocemos y respetamos la forma en que la Naturaleza ha creado y configurado la diversidad de la vida durante innumerables eones, incluyendo la vida humana, y aceptamos que toda vida tiene un valor intrínseco, entonces nos veremos obligados a trabajar en favor de la belleza y la riqueza de la Vida. De este modo, mostraremos que el reasilvestramiento de nuestro planeta comienza con la reconexión ecológica de nuestras mentes y corazones como individuos, para

luego compartir nuestro amor y compromiso con la diversidad de la vida en la Tierra a través de nuestro trabajo.

“Producción de Naturaleza” es una publicación histórica que busca ampliar tales esfuerzos. Úselo, compártalo e inspire a otros a unirse al movimiento para hacer una Tierra más salvaje. No hay tiempo que perder. ◇

Kristine McDivitt Tompkins

Presidente y cofundadora, Tompkins Conservation

10 de julio de 2018



Introducción

“Los grandes programas de conservación, al igual que cualquier disciplina científica, comienzan con una era heroica. Unos pocos individuos tiran del carro, arriesgándose al fracaso y el daño de su seguridad y reputación. Tienen un sueño que no encaja en lo habitual. Aceptan largas jornadas de trabajo, gastos personales, una incertidumbre permanente, y el rechazo. Cuando tienen éxito, sus visiones heterodoxas se convierten en la norma. Sus historias individuales son vistas como gestas épicas. Se convierten en parte de la historia conservacionista”.

— E. O. Wilson, naturalista y conservacionista, Estados Unidos

El paraíso perdido ... ¿y en proceso de ser recuperado?

La región de Maputaland-Zululand en Sudáfrica es una de las más bellas del continente africano. Montañas de cientos de millones de años de antigüedad descienden a una amplia llanura costera que se baña en el Océano Índico. En esta región, bosques, sabanas arboladas, pastizales y humedales crean una diversidad de hábitats que en tiempos históricos albergaba algunas de las mayores concentraciones de fauna silvestre del planeta. Las crónicas de los primeros exploradores hablan de millones de ñúes, cebras, búfalos, elands y otros grandes herbívoros que se movían en grandes manadas como parte de una migración masiva que venía desde Mozambique. Esta abundante megafauna se veía complementada por un sistema altamente productivo de lagos, estuarios y arrecifes de coral que albergaba abundante pesca y mariscos. Esta Naturaleza pródiga permitió la prosperidad de grupos nativos como los pacíficos Tsonga de las llanuras y los belicosos Zulús de las colinas.

Sin embargo, este paraíso empezó a destruirse al final del siglo XIX cuando, una vez terminada la Guerra anglo-zulú, el Imperio Británico se anexionó estos territorios y comenzó a recluir a sus habitantes en “reservas”. Sucesivos gobiernos blancos continuaron el proceso de apropiación de tierras, dejando las áreas más productivas para los granjeros de origen europeo, y empujando a los nativos hacia tierras marginales o a irse a trabajar en lejanas minas, plantaciones o ciudades. Durante el gobierno del *apartheid* estos desplazamientos forzados crearon grandes bolsas de población rural concentradas en tierras marginales, las cuales carecían de los mínimos servicios básicos. En paralelo, durante el siglo XX buena

parte de la abundante fauna silvestre fue exterminada de manera deliberada con la excusa de que era la fuente de la enfermedad del sueño o simplemente porque el área debía ser “civilizada” mediante la implantación de razas importadas de ganado. Cientos de miles de animales silvestres fueron masacrados en una orgía de caza que hace palidecer la matanza de los bisontes en el Oeste Americano. Esto no impidió que el ganado europeo siguiera sufriendo y disminuyendo en un ambiente hostil. El resultado final fue la destrucción generalizada del estilo de vida nativo. Para finales del siglo pasado el antiguo paraíso era una de las regiones más pobres de Sudáfrica con más del 90% de la población viviendo en áreas rurales, más del 80% de los hogares transitando por debajo de la línea de pobreza, con acceso limitado al agua y el SIDA convirtiéndose en una epidemia regional.

Esta tendencia comenzó a cambiar gracias a una de las mayores batallas ambientales de la historia de Sudáfrica. Durante los años 80 y 90 una gran coalición de organizaciones y ciudadanos se movilizó en contra de los planes de una compañía minera para explotar las dunas costeras que rodean el lago St Lucia en busca de titanio y otros minerales. Medio millón de ciudadanos, entre los que se incluían el futuro presidente Nelson Mandela y el líder político regional Mangosuthu Buthelezi, firmaron una petición contra la minería. Parte del área que pretendía ser explotada por la minería pertenecía a una de las reservas más antiguas del continente: la Reserva de Vida Silvestre del Lago St Lucia, establecida en 1895.

Después de una larga batalla legal y mediática el nuevo gobierno democrático de Sudáfrica rechazó el proyecto minero y optó por un desarrollo alternativo basado en el turismo de naturaleza. Al mismo tiempo parecía obvio que las pequeñas y dispersas reservas creadas durante el Imperio Británico no eran suficientes para albergar los tesoros naturales de la región, ni para promover un nuevo modelo de desarrollo sostenible que impactase positivamente en las comunidades locales. Durante esos años de gran actividad política Andrew Zaloumis, un joven activista antiapartheid, regresó a la región después de pasar años en la clandestinidad. Andrew amaba la región desde que la conoció de mano de su padre.

Para Andrew y otros, el conflicto antiminero representaba una oportunidad única para revertir décadas de marginalización, tanto de la población nativa como de la fauna silvestre. Aquéllos eran los años en que la comunidad conservacionista internacional estaba buscando cómo reconectar los parques con las necesidades de la sociedad en general, y especialmente de las comunidades locales. Así, durante los 90 la región de Maputaland-Zululand se convirtió en un experimento de categoría internacional en relación a la restauración ecológica, el manejo innovador de las reservas y el desarrollo local basado en la Naturaleza.

En 1999, Andrew y sus colegas convencieron al gobierno recién elegido de declarar el Parque de Humedales del Gran St Lucia: un área de 220.000 hectáreas

declarada como Patrimonio de la Humanidad que se extendía a lo largo de la costa del Océano Índico y que unificó una red de reservas previamente existentes bajo una sola unidad de manejo. Poco después, el parque se ampliaría a 332.000 hectáreas bajo el nuevo nombre del Parque de Humedales de Isimangaliso. Al mismo tiempo, estos líderes locales promovieron astutamente la aprobación por el Congreso de una ley nacional de sitios patrimonio de la humanidad que daba peso legal a lo que, en la mayoría de los países, es sólo una figura simbólica. A través de este proceso, crearon la segunda área protegida más grande de Sudáfrica, la cual protege a la mayoría de los hábitats de la región. También crearon una nueva autoridad de gestión que representaría a las comunidades locales previamente excluidas de la toma de decisiones y que además seguiría una gestión basada en modelos privados más que en la clásica estructura burocrática. Esto permitiría contar con un equipo de trabajo pequeño, experimentado y altamente motivado que podría proporcionar una administración y una toma de decisiones rápidas. Con un claro respaldo legal y un pequeño equipo proactivo, el nuevo Parque de Humedales de Isimangaliso podría centrarse en la conservación del patrimonio natural y cultural único de la región, al tiempo que promovería el desarrollo de las comunidades locales.

También a principios de los 90, un pequeño grupo de empresarios interesados en promover la conservación a través del ecoturismo, compró dos granjas semiabandonadas en las colinas adyacentes al naciente Parque Isimangaliso. Su idea era revolucionaria para ese momento: convertir esas granjas en una sola reserva de vida silvestre que restauraría los ecosistemas funcionales originales, y también actuaría como un negocio rentable que financiase la conservación, además de crear más empleos y beneficios en las comunidades circundantes que los usos anteriores. Pensando en una escala mayor, querían establecer un modelo para otros propietarios de tierras en África, en el que el manejo y la restauración de los ecosistemas naturales serían más rentables que la agricultura tradicional o la producción ganadera. Como prueba de su claro enfoque empresarial, la compañía se llamó Conservation Corporation Africa, y la reserva privada recién nacida se llamó Phinda, término que significa “retorno” en idioma zulú.

No fue una tarea fácil. En primer lugar, el equipo de Phinda tuvo que luchar contra décadas de inercia política, administrativa y psicológica que se oponía a la idea de devolver la vida silvestre a tierras privadas de las que ya se había erradicado. Luego, convirtieron las plantaciones de algodón y piñas en pastizales naturales, reintrodujeron animales localmente extintos, construyeron los primeros *lodges* para turistas y establecieron enlaces con las comunidades y agricultores vecinos, mientras promocionaban la reserva incipiente como una de las mejores experiencias de avistamiento de fauna silvestre del país.

Estas líneas y buena parte del libro están escritos desde la aldea de St Lucia, una comunidad de menos de 1000 residentes ubicada junto al Parque Isimangaliso, y rodeada por el Océano Índico y el lago Santa Lucía. Desde esta pequeña y a la vez próspera comunidad he podido ver y estudiar de primera mano los resultados de estos dos experimentos en conservación. En la actualidad, las dos propiedades originales de Phinda forman parte de la *conservancy* de Munyawana con 23.500 hectáreas continuas, donde los visitantes pueden acceder a seis *lodges* que albergan un total de 122 camas para huéspedes, los cuales proporcionan 450 empleos permanentes y 100 temporales a la población local. Los administradores de Phinda estiman que los usos anteriores de la tierra (agricultura y ganadería) producían la cuarta parte de estos empleos. En un típico safari de fauna en Phinda/Munyawana ya casi no se ven rastros de las antiguas granjas, sino un mosaico de siete hábitats naturales habitados por búfalos, jirafas, elefantes, leones, impalas y guepardos; entre otras especies nativas de la región. De hecho, Munyawana alberga una de las mayores concentraciones de rinocerontes blancos y negros del mundo. El área está rodeada por un cerco que la separa de las propiedades vecinas, lo que nos recuerda los desafíos que enfrenta la vida silvestre en un paisaje rural con fuertes presiones demográficas. Todo esto obliga al director de conservación de Phinda, Simon Naylor, y a su equipo a gestionar intensivamente las poblaciones de los animales más sensibles, como los elefantes, rinocerontes, leones y guepardos. En momentos en que el polvo de cuerno de rinoceronte vale más que la cocaína y el oro, la amenaza de la caza furtiva de estos animales también crea la necesidad de contar con guardaparques fuertemente armados para proteger a estos mamíferos. Más allá de la fauna, los pastizales también necesitan ser monitoreados, manejados y quemados para maximizar la productividad de todo el ecosistema, asegurar la permanencia de algunas plantas amenazadas y controlar las plantas exóticas invasoras. En este contexto, la única alternativa a la gestión activa en una reserva de apenas 24.000 hectáreas sería asumir la imposibilidad de mantener un ecosistema con todas sus especies originales¹.

La situación es similar en la gran reserva pública de Isimangaliso, la cual colinda directamente con Munyawana (no sólo espacialmente, sino también en cuanto a su visión de la conservación). Durante los últimos años, Andrew y su equipo han podido restaurar alrededor de 20.000 hectáreas que anteriormente estaban cubiertas por eucaliptos exóticos (se estima que se han sacado cerca de seis millones de estos árboles). Al igual que en Phinda, se han reintroducido elefantes, búfalos, rinocerontes blancos y negros, jirafas, leones, guepardos, licaones o perros salvajes y los antílopes oribi y tseebebe. Se trata de restauración ecológica a gran escala, a pesar de que esto conlleve recurrir al método tan sudafricano de utilizar cercas para evitar el conflicto entre la fauna silvestre peligrosa y las poblaciones humanas. Gracias a esta restauración, actualmente se puede conducir a

través de un bello pastizal africano habitado por espectacular megafauna donde hace unos pocos años sólo se veían infinitas líneas de árboles exóticos. Después de años de protección, Isimangaliso alberga las poblaciones más grandes de hipopótamos y cocodrilos de Sudáfrica. Las ballenas y los delfines pasan por sus costas ahora protegidas mientras que las tortugas laúd anidan en sus playas. Cuando le pregunté a mi vecino Mario Georgiou, un empresario local, sobre el impacto del Parque Isimangaliso en el pueblo de St Lucia, no lo pensó dos veces: “sin la reserva, esta ciudad estaría muerta”. Al escuchar esto, no es sorprendente averiguar que St Lucia pasó de contar con 500 camas de alojamiento a 3500 camas en los últimos años. El pueblo ha prosperado gracias a un ecosistema restaurado que sirve como principal atractivo para sus visitantes. A mayor escala, la categoría de Sitio Patrimonio de la Humanidad y el trabajo de su equipo gestor han sido fundamentales para construir la nueva carretera de asfalto que conecta la ciudad de Hluhluwe con la frontera con Mozambique, proporcionando acceso y servicios básicos a miles de personas después de décadas de marginación promovida por el gobierno del *apartheid*. Como resultado del nuevo desarrollo del parque, los establecimientos turísticos aumentaron en un 60% en los últimos años en toda la región que rodea al gran Isimangaliso, más de 70 pequeñas empresas locales trabajan en la rehabilitación del parque, empleando a unas 1500 personas, y 26 grupos artesanales desarrollan y comercializan artesanías tradicionales que emplean a 600 personas. En total, el Parque Isimangaliso brinda más de 7000 empleos permanentes relacionados directamente con el turismo de naturaleza, junto a más de 3000 empleos temporales que se dedican al mantenimiento y construcción de cercas, arreglo de caminos y carreteras, y construcción y el mantenimiento de infraestructura turística dentro del parque.

Todavía hay grandes problemas en la región de Zululand-Maputaland. Estas reservas naturales, junto con otras situadas en la zona, no van a resolver por sí solas los problemas crónicos de la región: pobreza, rápido crecimiento demográfico, SIDA, exclusión racial, analfabetismo, etc. Sin embargo, parecen marcar un camino hacia una recuperación ecológica, social y cultural que ofrece una alternativa frente a los patrones de subdesarrollo favorecidos por actividades más tradicionales como la minería, la agricultura intensiva y la producción ganadera. La conexión entre la restauración ecológica a gran escala y el desarrollo local no es un concepto teórico para las personas que viven en esta región diversa; ni tampoco para sus visitantes. Algunas personas sueñan con una superficie más grande de ecosistemas naturales que se extienda a través de países vecinos como Swazilandia y Mozambique, llegando por el norte hasta el Parque Nacional Kruger y el Parque Transfronterizo del Gran Limpopo. Una gran región natural ecológica y económicamente productiva donde vastas manadas de ungulados puedan migrar libremente en busca de los mejores pastos, aumentando la productividad de todo

el sistema. Tal y como dijo Nelson Mandela en referencia a la reintroducción de elefantes en Isimangaliso, se trata de algo “casi espiritual, una forma de restitución. Es un intento de recrear la integridad de la naturaleza para que podamos vivir en armonía con la magnificencia de su Creador... para que los descendientes de los antepasados de Maputaland, las generaciones del futuro, también puedan experimentar esta grandeza”².

Estos sueños se basan en resultados reales producidos por un grupo de conservacionistas que no tuvieron miedo a probar cosas nuevas, que desafiaron la inercia y las ideas preconcebidas presentes tanto en el mundo productivo como en el de la conservación. Estas personas trabajaron arduamente, experimentaron, aprendieron, pensaron “afuera de la caja”, establecieron relaciones con la sociedad en el sentido más amplio y optaron por vivir en los paisajes rurales que trataban de conservar y restaurar. Profesionales como éstos son los protagonistas de este libro.

¿De qué trata este libro?

La historia anterior muestra un ejemplo de cómo se puede generar un **círculo virtuoso** que produzca tres resultados que se refuerzan entre sí:

- Un ecosistema natural en mejor estado de conservación del que tenía antes, incluyendo la restauración de algunas piezas que se habían perdido.
- Una sociedad que obtiene más beneficios –algunos cuantificables y otros más intangibles, pero igualmente reales– a través de este tipo de manejo del que podría obtener a través de otros usos potenciales del paisaje (i.e. turismo de playa, minería, plantaciones con árboles exóticos, agricultura o ganadería).
- Como resultado de los dos procesos previos, surge un área natural protegida que cuenta con un amplio apoyo de la sociedad frente a otros posibles usos del territorio.

Esta historia descrita para Isimangaliso como área protegida y St Lucia como comunidad, no es única y se está dando en muchas áreas del mundo. Durante trece años he podido ser actor y testigo de un proceso similar en la Reserva Natural Iberá, en el noreste de Argentina, que vio como durante la segunda mitad del siglo pasado sufría un proceso de defaunación sin precedentes en el Norte argentino. Sin embargo, durante los últimos 30 años, gracias al esfuerzo de varias instituciones públicas y privadas, y de decenas de personas comprometidas con la conservación, esta área no sólo ha visto cómo se detenían sus principales amenazas, sino también cómo aumentaban sus poblaciones de fauna silvestre y se traían de vuelta a varias especies extintas. A partir de este resurgir ambiental las comunidades locales han logrado unos beneficios económicos, sociales y psicológicos superiores a las de otras localidades rurales similares alejadas del área protegida,

y como resultado de esto, la sociedad en el ámbito local, provincial y nacional ha acabado apoyando este proceso de manera entusiasta.

Procesos de este tipo se han dado y se siguen dando en los cinco continentes. Según mi experiencia no se dan por causalidad. Se dan porque un grupo de personas inspiradas por una clara visión de conservación ubicadas en gobiernos, empresas, ONG o centros académicos se han propuesto escapar de inercias históricas de degradación ambiental para trabajar de manera proactiva por la conservación y la restauración de ciertas áreas silvestres. Y lo han hecho viviendo en el territorio sobre el que querían influir, contratando o colaborando con excelentes profesionales, con insistencia y habilidad política, generando alianzas con terceros que en muchos casos tenían visiones opuestas a las suyas, y creando equipos sólidos y altamente motivados que comparten su visión y son capaces de convertirla en acciones concretas.

El hecho de que hagan falta los ingredientes previos explica porqué estos círculos virtuosos de conservación/desarrollo local/apoyo público son más la excepción que la norma en el mundo de la Conservación. Después de más de 20 años de trabajar en conservación y de visitar proyectos y áreas protegidas en diferentes continentes, lo visto en la mayoría de los casos no es especialmente halagüeño. Parques de papel donde uno entra y apenas nota la diferencia con los procesos de degradación ambiental y social de los alrededores. Guardaparques, técnicos y dirigentes desmotivados que van a sus trabajos medio dormidos, esperando cumplir con un horario y cobrar un salario a final de mes, o usan su espacio de poder para dificultar cualquier iniciativa proactiva o innovadora, si es que no se corrompen por los mismos grupos que van en contra de lo que deben cuidar. Consultores que repiten los mismos diagnósticos y recomendaciones una vez tras otra, sin tener en cuenta que seguramente nunca se lleguen a aplicar. Académicos que se enfrentan en acaloradas discusiones sobre los intervalos de confianza en las estimaciones o la composición genética de una población en peligro crítico, olvidándose de la urgencia de sacarla del agujero demográfico en que se encuentra. Colegas boicoteando el trabajo de otros por miedo a que les quiten su prestigio o sus fuentes de financiación. Grupos que trabajan para lo mismo, pero que se tratan como enemigos. Burócratas que manejan fondos desde grandes ciudades de países desarrollados hacia áreas biodiversas usando marcos lógicos que actúan como camisas de fuerza sin que importe mucho si al final hay un impacto real sobre el terreno, siempre y cuando se puedan mostrar resultados en los informes, la web o las redes sociales. Vecinos desconfiados que no ven beneficios claros en las áreas protegidas o en el proyecto de investigación/conservación de una especie amenazada. ONG que han olvidado cual fue el motivo original de su creación y han puesto el carro de la consecución de fondos por delante del caballo de los ecosistemas naturales. Instituciones que repiten estrategias políticamente

correctas o que elaboran proyectos que contengan el último concepto de moda para los financiadores (p. ej. especies carismáticas, enfoque de género, indígenas, uso sostenible, servicios ecosistémicos... lo que toque este año) aunque no sirvan para la realidad concreta del área trabajo o no correspondan claramente con la misión por la que fueron creadas.

Así, es tristemente habitual encontrarse con programas de conservación que:

- Acaban generando o promoviendo la existencia de ecosistemas claramente dañados, incompletos o fragmentados, incluyendo la extinción de algunas de sus especies más distintivas.
- Refuerzan procesos de pobreza económica, debilidad institucional y falta de orgullo local en las áreas donde trabajan.
- Son ignorados, cuando no opuestos claramente, por los principales grupos con influencia en la región, lo que impide su funcionamiento efectivo o los reduce a un rol anecdótico en las políticas territoriales de la región.

Por cada historia como la de Isimangaliso y Phinda hay muchas más donde las acciones de conservación no han redundado en ecosistemas funcionales, beneficios para la gente o apoyo público. Mi propósito con este libro es tratar de ayudar a los lectores a visualizar cómo son las instituciones que logran esto y cuáles son los factores que explican su éxito. Por tanto, uno podría ubicarlo dentro de lo que Brian Child denominó como “ecología institucional: el aprendizaje de cómo diseñar instituciones y organizaciones para mejorar los resultados económicos y de biodiversidad”³.

La historia de Isimangaliso y Phinda sirve para ilustrar los conceptos principales que espero tratar en este libro:

- Debemos aspirar a generar ecosistemas naturales en mejor estado de conservación que los que recibimos de nuestros predecesores, y esto no es una utopía.
- Estos ecosistemas conservados o restaurados deben –en la medida de lo posible– acoplarse a procesos sociales que generen mayores beneficios para los vecinos y el resto de la sociedad que otros usos alternativos del territorio.
- Para lograr esto se necesitan instituciones y equipos interdisciplinarios adecuadamente capacitados, formados y liderados que tengan los dos puntos anteriores como su principal razón de ser.
- Para que estos equipos logren ser efectivos, no basta con que usen una lógica técnico-científica, sino que deben gestionar el paisaje natural y humano sobre el que trabajan a través de procesos de política pública.
- Para lograr el apoyo de la sociedad a largo plazo, estos equipos deben comunicar de manera efectiva (lo que implica no sólo saber transmitir, sino también escuchar y esperar a los tiempos adecuados) su visión para que sea aceptada y finalmente apoyada de manera activa por la mayor parte de la sociedad.

Si tuviera que resumir la idea general detrás del libro, la cual vendría a ser una visión personal de cómo debería ser la profesión de la conservación, lo haría con la siguiente frase:

Nuestra tarea consiste en mantener y/o restaurar ecosistemas naturales con la mayor parte de sus componentes originales, generando los máximos beneficios y apoyos por parte de la sociedad, a través de procesos públicos gestionados por equipos adecuadamente capacitados, motivados y liderados, que se comuniquen con el público de una manera efectiva.

Dicho de una manera menos precisa y técnica, pero que pueda ser más motivadora para mis colegas conservacionistas: ¡Que no nos detenga el miedo o la pereza! Entre todos podemos y debemos generar ecosistemas más completos y naturales de los que hay actualmente, y además hacerlo con el apoyo de la sociedad.

Contenidos del libro

Con el fin de transmitir todo lo anterior, el libro se estructura en dos grandes ejes temáticos. El primero es de índole ideológica y propone a la Producción de Naturaleza como una manera de concebir y transmitir la profesión de la Conservación que creo que nos ayudará a que la sociedad se “suba al barco” y no se quede en la orilla mirando o lanzando proyectiles. Las palabras que usamos para comunicarnos tienen un enorme efecto sobre la respuesta de la sociedad ante nuestro mensaje. El término Producción de Naturaleza (cuyo significado es equivalente a otros términos que buscan unir la conservación con los intereses amplios de la sociedad) surgió como respuesta a una necesidad personal de que la sociedad apoyase al proceso de conservación para el cual llevo trabajando más de diez años. Y para mi sorpresa funcionó espectacularmente. Desde entonces lo he venido usando en decenas de foros y reuniones con una recepción muy positiva en diferentes países. No es nada realmente nuevo, pero en mi experiencia el uso combinado en el idioma español de los términos “producción” y “naturaleza” (éste último mucho menos frío, y más cercano a la gente normal que el de Biodiversidad) genera un mensaje integrador poderoso. Este primer eje temático se desarrolla en el siguiente capítulo del libro.

El segundo eje temático del libro es una propuesta de método para diseñar, analizar y gestionar procesos más efectivos de Producción de Naturaleza o de Conservación. Este método está basado en las ideas de las ciencias de la política pública, las cuales permiten gestionar de manera integral cualquier proceso

público, incluyendo uno de conservación de biodiversidad y/o de desarrollo local. Para explicar el método, en el Capítulo 3 planteo la metáfora de los antiguos barcos fluviales propulsados por una rueda de palas. En esta metáfora, llamaré “la Rueda” al proceso público que debemos manejar efectivamente para producir naturaleza, y “el Barco” a la estructura organizativa que está a cargo de manejar dicho proceso. Con esta metáfora busco dar calidez a lo que no deja de ser un modelo teórico en forma de diagrama circular. Además quiero reforzar la sensación de que **la conservación además de una “ciencia” es también un “arte” y, sobre todo, una “aventura” que necesita coraje, cabeza fría y corazón caliente ante lo desconocido y los conflictos con los que vamos a tener que lidiar.**

El desarrollo en detalle de este modelo disfrazado de metáfora constituye el núcleo del libro. Primero se detalla la Rueda o el proceso público de conservación, y luego se habla del Barco o la organización que gestiona dicho proceso. Los Capítulos 4 y 5 hablan de la promoción, el 6 de la obtención de información o inteligencia, el 7 de la planificación y la reglamentación, el 8 del manejo de áreas naturales, tanto en lo que respecta a la gestión de poblaciones y hábitats, como a los usos que se pueden desarrollar en ellas. El Capítulo 9 habla de la gestión de conflictos, asumiendo que es un componente inevitable de cualquier proceso de conservación, y el 10 de la importancia de manejar adecuadamente los componentes de evaluación, terminación y renovación. Una vez explicada la Rueda en los capítulos previos, en el Capítulo 11 desarrollo aspectos organizativos y de liderazgo que tienen que ver con el Barco en sí mismo. Finalmente hay un capítulo de conclusiones que busca sintetizar todo lo expuesto previamente y hacer recomendaciones y reflexiones generales para el manejo de programas de Producción de Naturaleza que sean exitosos. El libro termina con un epílogo escrito en clave personal.

Clarificando mi punto de partida

Todos hablamos desde un lugar que determina lo que decimos. Este lugar es el fruto de nuestra biología, unida a decisiones y aprendizajes realizados durante nuestra vida. Como resultado de estos factores, cada uno vemos la realidad de manera diferente, y cada uno tenemos un punto de partida y una perspectiva propios. En algunas disciplinas esto es considerado tan importante que se recomienda que cualquier persona haga un esfuerzo explícito para identificar y expresar su punto de partida antes de hacer una declaración o proponer algún tipo de política⁴.

A continuación trataré de explicar mi punto de partida, que es –al fin y al cabo– el de este libro. Nací en Valencia, una ciudad de unos 700.000 habitantes situada en España. Mis padres venían de pueblos de unos pocos miles de

habitantes, y mi abuela materna de un pueblito de menos de mil. Este patrón de urbanización gradual de una familia es importante en esta historia, como veremos en el siguiente capítulo.

Desde que tengo memoria siempre quise ser biólogo. Creo que esta decisión viene de la combinación de un padre que fue cazador y me llevaba al monte con frecuencia, un hermano que tiene diez años más que yo y que me llevaba como mascota con sus amigos biólogos, y la influencia del mayor comunicador de naturaleza de habla hispana: Félix Rodríguez de la Fuente, cuyos programas de televisión y enciclopedias cambiaron la conciencia ambiental de varias generaciones. De mi infancia tengo el recuerdo vívido de estar metido en un río de montaña de aguas cristalinas y heladas, mientras observaba a mi hermano y sus amigos biólogos reírse alegremente mientras buscaban moluscos de río o heces de nutria. **Yo pensaba que ser biólogo debía ser el trabajo más divertido del mundo y tuve claro que quería ser uno de ellos.**

Siguiendo esta vocación infantil estudié la carrera de biología en mi ciudad natal. Un factor importante es que tuve la ocasión de estudiar un año de secundaria en Estados Unidos, lo que probablemente instaló una afinidad e interés por la manera pragmática y concreta de ver y comunicar las cosas de los norteamericanos y otros pueblos angloparlantes. Creo que esta afinidad se ve reflejada en el libro. Además de esto, ese año plantó en mí la querencia por vivir en diferentes países.

Al poco de terminar la carrera tuve la oportunidad de irme a vivir a Costa Rica, gracias a la invitación de otro hermano. En Costa Rica empecé a conocer el mundo de la conservación internacional (¡el país vive de eso!) y realicé una maestría en Manejo y Conservación de Vida Silvestre. La combinación de descubrir el Trópico, con su explosión de formas de vida, y la lectura de los libros de autores como Soulé, Noss, Janzen o Wilson que hablaban de la Sexta Extinción y de la Biología de Conservación como una “ciencia con una misión”, me afectó profundamente. **De pronto me sentí como un misionero.** Poco a poco empecé a mudar de piel y dejar de verme como biólogo para empezar a verme como conservacionista. Una vez que hice este cambio, mis temas de interés y estudio cambiaron drásticamente. Comencé a interesarme por temas que sentía que eran claves para la conservación y que tenían poco que ver con la biología: gestión de conflictos, diseño y evaluación de proyectos, aspectos organizativos, ciencias de la política pública, comunicación, economía ambiental...

Con mi título de master bajo el brazo comencé a inventarme proyectos de investigación aplicada que sentía que podían ayudar a la conservación de especies amenazadas de extinción. Por varios años estuve trabajando con el manatí antillano en Centroamérica, combinando la elaboración de estudios poblacionales y planes de conservación con acciones de divulgación. Al mismo tiempo fui descubriendo una nueva vocación: la docencia. Mediante cursos intensivos centrados

en aspectos prácticos de la conservación, aprendí, no sólo que me gustaba enseñar, sino que estos cursos me forzaban a seguir descubriendo cosas nuevas y a ordenar mis ideas. En el año 2000, gracias a la invitación de mi amiga Astrid Vargas, tuve la oportunidad de viajar a Madagascar donde juntos iniciaríamos un programa de estudio y conservación del amenazado sifaka de corona dorada. Estos trabajos en lugares diversos me ayudaron a observar de cerca el manejo de numerosas áreas protegidas y a comprender con mayor claridad la inevitable relación entre éstas y las políticas de desarrollo de sus entornos. Cada vez era más notorio para mí que la conservación no trabaja especialmente con animales y paisajes silvestres —como yo soñaba de pequeño— sino con las personas que tienen un efecto sobre éstos: comunidades, gobiernos, políticos, empresas, académicos, medios de comunicación, etc.

Durante dos años tuve que coordinar un proceso de análisis de la experiencia española en recuperación de fauna amenazada⁵. Esto me permitió pasar varios días con Tim Clark, otro biólogo apasionado de las ciencias sociales, quien me convenció de que las ciencias de la política pública ofrecían el marco más amplio e integrador para comprender y gestionar procesos de conservación. Para entonces, ya no sólo había dejado de verme fundamentalmente como un biólogo, sino que aumentó mi interés por cualquier disciplina que permitiera ser más efectivo en la comprensión y manejo de los procesos humanos que determinan el éxito o el fracaso de un proceso de conservación.

Cuando en 2003 y 2004 tuve la oportunidad de trabajar como consultor en procesos de planificación de áreas protegidas en El Salvador (un pequeño país centroamericano), ya había conocido o trabajado con suficientes organizaciones (p. ej. universidades, ONG, gobiernos, cooperación internacional) como para ver que buena parte de los fracasos de la conservación tenían que ver con los propios profesionales e instituciones que nos dedicamos a esto. El problema y, por tanto, la solución residían en gran medida en el diseño y creación de equipos de trabajo e instituciones que fueran efectivos a la hora de conservar. Y lo más preocupante es que la mayoría de los incentivos y fuerzas que actuaban sobre éstos, promovían más la pérdida de objetivos y la ineficiencia que lo contrario.

En medio de estas reflexiones en el año 2005 viajé con mi mujer por la Ruta Austral de Chile y me encontré con el Parque Pumalín, un área protegida con 325.000 hectáreas cubiertas de selva valdiviana, fiordos, glaciares y cumbres nevadas. Lo que más me llamó la atención de este lugar fue que esta área de acceso libre y gratuito, con instalaciones de uso público de primer nivel, era en realidad una reserva privada gestionada por una organización, The Conservation Land Trust (CLT), creada por un multimillonario norteamericano llamado Douglas Tompkins. Recuerdo estar en el acogedor café-restaurant de Caleta Gonzalo (uno de mis lugares favoritos en Sudamérica) y encontrarme con un libro que

hablaba de los primeros años de esa fundación. En una parte hablaba de un proyecto en los Esteros de Iberá, al noreste de Argentina, donde se proponían reintroducir seis especies de grandes mamíferos localmente extintos. Sabiendo que nadie había hecho nada parecido en América Latina, pero tampoco en regiones desarrolladas como Europa y Norteamérica, pensé: “éstos son unos locos”, para luego plantearme que una organización así quizás pudiera conseguirlo. Poco me imaginaba que ese descubrimiento iba cambiar mi vida profesional.

A finales del 2005 comencé a trabajar para CLT coordinando el citado programa de restauración de fauna extinta en la Reserva Natural Iberá. Esto representó un giro total en relación a cómo veía mi trabajo y obligaciones. Si durante diez años trabajando como investigador o consultor medía mi trabajo por los informes, planes, libros o artículos científicos que generaba; al pasar a estar a cargo de un programa de restauración de fauna los indicadores de avance pasaban inmediatamente a ser autorizaciones legales, apoyo de diferentes actores hacia cada reintroducción y, por encima de todo, números de animales establecidos en cada población reintroducida. De repente los productos por los que yo medía mi trabajo dejaban de ser documentos (aunque tuve que generar muchos durante esos años) al pasar éstos a ser **sólo un medio** para lograr los **verdaderos fines** de mi nuevo trabajo, que no eran otros que poblaciones de fauna restauradas y apoyo público hacia su establecimiento. Me había convertido en un gestor, o como se dice en la literatura de conservación: un *practitioner*. Durante los trece años de trabajo en el Proyecto Iberá de CLT tuve la oportunidad de ver cómo se diseña, construye, mantiene, fortalece y mejora un equipo de trabajo de alto desempeño en conservación.

Gracias a mi trabajo en Iberá pude conocer en profundidad la “escuela de conservación” de África del Sur. En esa región existe un grupo de instituciones y profesionales que han realizado logros sin igual en procesos de restauración de ecosistemas, y a la vez en conectar a éstos con las políticas de desarrollo del país y las comunidades vecinas. Además, África ofrece una oportunidad única para ver y sentir lo que debieron ser los ecosistemas de otros continentes antes de que la especie humana los despojara de su integridad ecológica y de las especies de megafauna que llenaban y vertebraban sus paisajes. África del Sur, e imagino que otras partes del continente, albergan paisajes e instituciones que sirven como modelos de lo que puede ser la conservación cuando se hace con amor por la tierra, pasión, pragmatismo y teniendo en cuenta las necesidades amplias de la sociedad. Que muchos de estos logros sigan ocultos o sean menospreciados por buena parte del mundo de la conservación sigue siendo un enigma para mí.

Y de esta historia personal, desde este punto de partida, es que surge este libro.

Estilo del libro

Como resultado de la historia previa éste es un libro **mestizo**. Mestizo en un sentido geográfico, ya que está escrito por un europeo meridional que ha trabajado la mayor parte de su vida en América Latina, que fundamentalmente lee y estudia a autores de las grandes naciones conservacionistas angloparlantes y se ha pasado más de un año estudiando desde adentro la cultura de conservación de África del Sur. Esto hace que el libro no represente a determinada escuela geográfica de conservación. Por un lado admiro los logros de los europeos con una Unión Europea que actúa como gran financiador y legislador en conservación, y también creo que se puede aprender mucho de la profesionalidad de norteamericanos, australianos y neozelandeses. La mayor parte de mi experiencia viene de América Latina, aunque he tenido la gran oportunidad de compartir ideas con excelentes profesionales africanos. Después de haber trabajado casi toda mi vida adulta en regiones tropicales o subtropicales entiendo que buena parte de los métodos que funcionan en los países desarrollados no son aplicables en los sistemas de gobernanza de los países en desarrollo, los cuales actúan como reservorios de gran parte de la biodiversidad global. Debido a esto último, es probable que el libro tenga un cierto sesgo hacia las soluciones que funcionan en los países en desarrollo, donde –por ejemplo– las ONG juegan un rol más fuerte que en los países más desarrollados, y donde temas como la lucha contra la pobreza y los derechos humanos no pueden separarse de las decisiones de conservación tan fácilmente como en estos últimos.

También es un libro mestizo en su estilo al ser escrito por alguien cuya formación oscila entre la biología y las ciencias sociales. Sin duda no es un libro netamente científico, aunque –por formación– no pueda dejar de tratar de validar mis ideas con datos o referencias a estudios previos. **Más que de principios científicos, el libro consta de historias, reflexiones, opiniones, críticas y algunos consejos.** Nada de lo que el lector lea a partir de ahora está “escrito en piedra”. Es tan sólo una recopilación de las ideas y experiencias que espero ayuden a que seamos más efectivos como conservacionistas.

En este sentido las siguientes páginas buscan dos cosas: hacer pensar y entretener. Para lograr lo primero necesito lo segundo, o si no, el lector optará por dedicar su tiempo a algo más placentero. Hace tiempo que me di cuenta que cuando voy a congresos científicos las ideas que más me interesan y apasionan no suelen llegar en las sesiones de ponencias y posters, sino en las conversaciones entre colegas que suelen darse en los bares y cafés. En el ambiente relajado post-congreso la gente se siente sorprendentemente libre para decir lo que realmente piensa o hacer alguna recomendación en función de su experiencia personal, sin tener que mostrar análisis estadísticos impecables, tamaños de muestra

significativos, o temer ofender a otro colega. En este tipo de conversación, con los participantes relajados después de las sesiones de charlas de 15 minutos cronometradas, surgen los datos preciosos, la experiencia empírica, la intuición no cuantificable, las anécdotas, los estudios de caso, y el aprendizaje inductivo basado en la práctica, el cual complementa a las teorías generalizables basadas en análisis hipotético-deductivos.

Por esto les propongo a los lectores que se imaginen que están en una conversación alrededor de la mesa de un bar o un café (donde se sientan más cómodos), hablando animadamente con otros colegas a quienes les apasiona tratar de entender qué hace que un programa de conservación funcione o fracase. Imagínense una mesa amplia, poblada mayormente por gestores o *practitioners* de diferentes continentes del mundo. Gente con décadas de experiencia en las “trincheras” de la Conservación, pero todavía apasionados por lo que hacen y que en general tienen en común una sensación de que “sí se puede”. Que si se actúa con la cabeza y el corazón, y uno se compromete seria y apasionadamente con una región, grandes cosas suceden. Por esto, el libro cuenta con los consejos y las reflexiones de varios colegas con los que me he cruzado a lo largo de estos años, cuyas ideas quiero sumar a esta gran conversación grupal. Muchos de estos autores son gestores-académicos (*scholar-practitioners*) con capacidad de reflexión en función de sus propias experiencias sobre el terreno, y con el gusto por experimentar nuevas ideas y compartir los resultados con otros pares. Es a partir de estos experimentos de gestión realizados y evaluados sobre el terreno por los propios responsables que surgen algunos de los más interesantes aprendizajes en nuestra profesión.

Como suele pasar con este tipo de conversaciones, el libro tiene un tono apasionado, casi enfático. Que no se asusten los lectores. Es sólo el resultado de personas que aman su profesión. Mi intención no es tanto estar en lo cierto o convencer a los lectores, sino compartir ideas y experiencias mediante un enfoque integrador para que cada uno se vaya de la conversación con algo en que pensar y reflexionar para luego aplicarlo en su trabajo como conservacionista. Pido disculpas a los lectores si en el calor de la charla grupal me apasiono en exceso y enuncio ideas que pueden ser molestas. De manera deliberada he optado por movilizar a los lectores para que luego generen sus propias conclusiones. Creo que un tono apasionado, a veces optimista y a veces crítico con nuestra profesión, cumple con mi meta de hacer pensar y a la vez entretener. Igual que una buena charla de amigos después de un congreso.

Un comentario sobre valores

Existe un acuerdo general de que nuestro planeta se encuentra en medio de una crisis de extinción masiva, conocida popularmente como la Sexta Extinción. Además, varios autores están de acuerdo en que para detener esta crisis, necesitamos aumentar el área (y la calidad de la gestión) de las áreas protegidas para que cubran un territorio superior al actual, pudiendo llegar a alcanzar el 50% de la superficie terrestre⁶. La evidencia científica acumulada durante décadas se ha traducido en altos niveles de preocupación global, en políticas y leyes nacionales, e incluso en acuerdos internacionales como la Convención Global sobre Biodiversidad. Muy pocos ciudadanos y tomadores de decisiones dirían abiertamente que no les importa la conservación de los ecosistemas naturales o la pérdida de biodiversidad. Llegados a este punto, asumo que quien lee estas páginas apoya (o al menos simpatiza con) la tarea de conservar y restaurar los ecosistemas naturales. Dado que hay docenas de excelentes libros escritos sobre **por qué** necesitamos expandir y mejorar las tierras existentes dedicadas a la conservación, el objetivo de este libro se centrará principalmente en **cómo** llevar a cabo dicha tarea de manera más efectiva.

Tampoco entra el libro en la discusión sobre los valores ecocéntricos o antropocéntricos de la Conservación. Opto por eludir el debate de si la Naturaleza debe cuidarse por su valor intrínseco o por su valor para mejorar la calidad de vida de las personas. No busco convencer a nadie en un sentido u otro, sino crear un espacio donde cualquier persona interesada en la conservación –bien sea por un motivo u otro– pueda centrarse en la manera más eficiente de producir naturaleza, sea por el bien de la Naturaleza en sí misma o de las personas. Mi opinión es que hay sitio para todos en el “Barco de la Conservación”, y que me siento igualmente cómodo trabajando con unos o con otros. No creo que haya que convencer o evangelizar a nadie. Además tampoco coincido en que ambos propósitos sean intrínsecamente excluyentes. Por ejemplo, yo concuerdo y simpatizo tanto con los argumentos ecocéntricos como con los antropocéntricos, ya que veo que ambos sirven y resuenan dentro de mí. Dejo en manos de cada uno decidir a qué valores quiere acudir.

Mi propósito es más pragmático que moralista. Lo que propongo es lo siguiente: en la actualidad cientos de millones de hectáreas están dedicadas a albergar ecosistemas naturales bajo tenencia pública, comunal, privada o mixta. A éstas se les pueden sumar otros cientos de millones de hectáreas de áreas rurales que están quedando abandonadas y que no se sabe bien qué hacer con ellas. Entonces, ¿por qué no vemos cómo manejar estos territorios de la manera más efectiva posible para que cumplan con su objetivo en pos de la biodiversidad y de la humanidad? Y ¿por qué no empezamos a ver estos espacios como una

parte esencial de la matriz productiva de un país (productiva en múltiples niveles: ecológico, social, ambiental, ético, espiritual y económico) y los empezamos a manejar como lo que pueden ser: verdaderas áreas que **producen naturaleza**?

Y cuando uso el término área productiva no es porque quiero enfatizar el rol humano como “cuidador, dominador y mejorador”, ya que creo que una clara señal de un buen manejador de este tipo de ecosistemas es precisamente el tener la suficiente humildad como para reconocer que pocos de nuestros hallazgos e invenciones pueden competir con la perfección y resiliencia de millones de años de coevolución, los cuales han ido diseñando y generando los ecosistemas naturales. Lo que quiero resaltar es el carácter creativo y de trabajo: un área productiva es un territorio donde sus administradores trabajan con su máximo esfuerzo (tradicionalmente “de sol a sol”), sabiduría e ingenio para maximizar la producción de su territorio. Sólo que este tipo de producción se debe expresar en dos indicadores muy simples: el grado de integridad de los ecosistemas contenidos en ellos—es decir, cuántas especies de las que coevolucionaron originalmente en este ecosistema cuentan con poblaciones saludables— y el beneficio que éstos aportan a las poblaciones humanas de su entorno inmediato y más lejano. En resumen: **un área natural no tiene porqué ser algo aparte del entramado productivo de un país o sociedad, sino más bien todo lo contrario.** Es un área que debe proveer el mejor espacio posible para las especies que son nativas de la región, a la vez que genera la mayor cantidad de servicios y bienes posibles (materiales, espirituales o simbólicos) a los habitantes de su entorno.

El concepto de producción tiene para mí la ventaja añadida de que deja claro que es un lugar que hay que trabajar, cuidar y promover incansablemente. Que no basta protegerlo mediante leyes, y poner a un par de guardaparques más o menos motivados a cuidar su cumplimiento, sino que hay que dedicarse en serio, con sudor, ingenio y honestidad. Sudor porque es una tarea que requiere mucha dedicación para sacarla adelante. Ingenio porque hay pocas tareas más complejas que gestionar de manera simultánea los ecosistemas y las sociedades que los rodean, y a menudo se trata de proyectos experimentales sin modelos previos que guíen con precisión cómo actuar en cada caso concreto. Y además porque las sociedades actuales llevan siglos de inercia, mitos e instituciones especialmente diseñadas para destruir o alterar los ecosistemas naturales, más que para cuidarlos y restaurarlos. Finalmente, se necesita honestidad y transparencia porque, a diferencia de otros bienes, la biodiversidad es considerada, legal y emocionalmente, como un bien público por la sociedad (i.e. pertenece a todos los ciudadanos) y, por lo tanto, tenemos la responsabilidad de saber comunicar de manera proactiva y sincera qué estamos haciendo con lo que es de todos. ◊

Fuentes y referencias

1 Ver Capítulo 8 para una mejor explicación de la relación entre el tamaño de una reserva y la cantidad de especies que puede albergar.

2 La descripción de los casos de Phinda e Isimangaliso se basa en varias visitas a ambas reservas y conversaciones con técnicos a cargo de ellas, especialmente con Simon Naylor y Les Carlisle por Phinda y Andrew Zaloumis por Isimangaliso. Éste último me entregó varios informes sin publicar que describen la historia y las características de la región.

En el caso de Phinda una buena lectura de referencia es: Buchanan, M. (1999) *The return: the story of Phinda Game Reserve*. Londoloz Publishers.

3 Origen del término ecología institucional:

Child, B. (2012). *Innovations in State, Private and Communal Conservation*. Pág. 436 en: Suich, H., Child, B., Spenceley, A. (eds.) *Evolution and Innovation in Wildlife Conservation: Parks and Game Ranches to Transfrontier Conservation Areas*. Earthscan.

4 Sobre la importancia de clarificar el punto de partida de uno:

Clark, T.W. (2002). *The policy process: A practical guide for natural resource professionals*. Yale University Press.

5 Jiménez-Pérez, I., Delibes de Castro, M. (2005). *Al borde de la extinción: una visión integral de la recuperación de fauna amenazada en España*. EVREN, Evaluación de Recursos Naturales. Valencia, España.

6 Referencias a la crisis de extinción y la necesidad de conservar cerca del 50% de nuestro planeta:

Locke, H. (2013). *Nature Needs Half: A necessary and hopeful new agenda for protected areas*. *Parks* 19: 9-18.

Wilson, E.O. (2016). *Half-earth: our planet's fight for life*. WW Norton & Company.

Dinerstein, E., Olson, D., Joshi, A., Vynne, C., Burgess, et al. (2017). *An ecoregion-based approach to protecting half the terrestrial realm*. *BioScience*, 67: 534-545.



Cuadro 1.1

Los dos tipos de conservacionistas

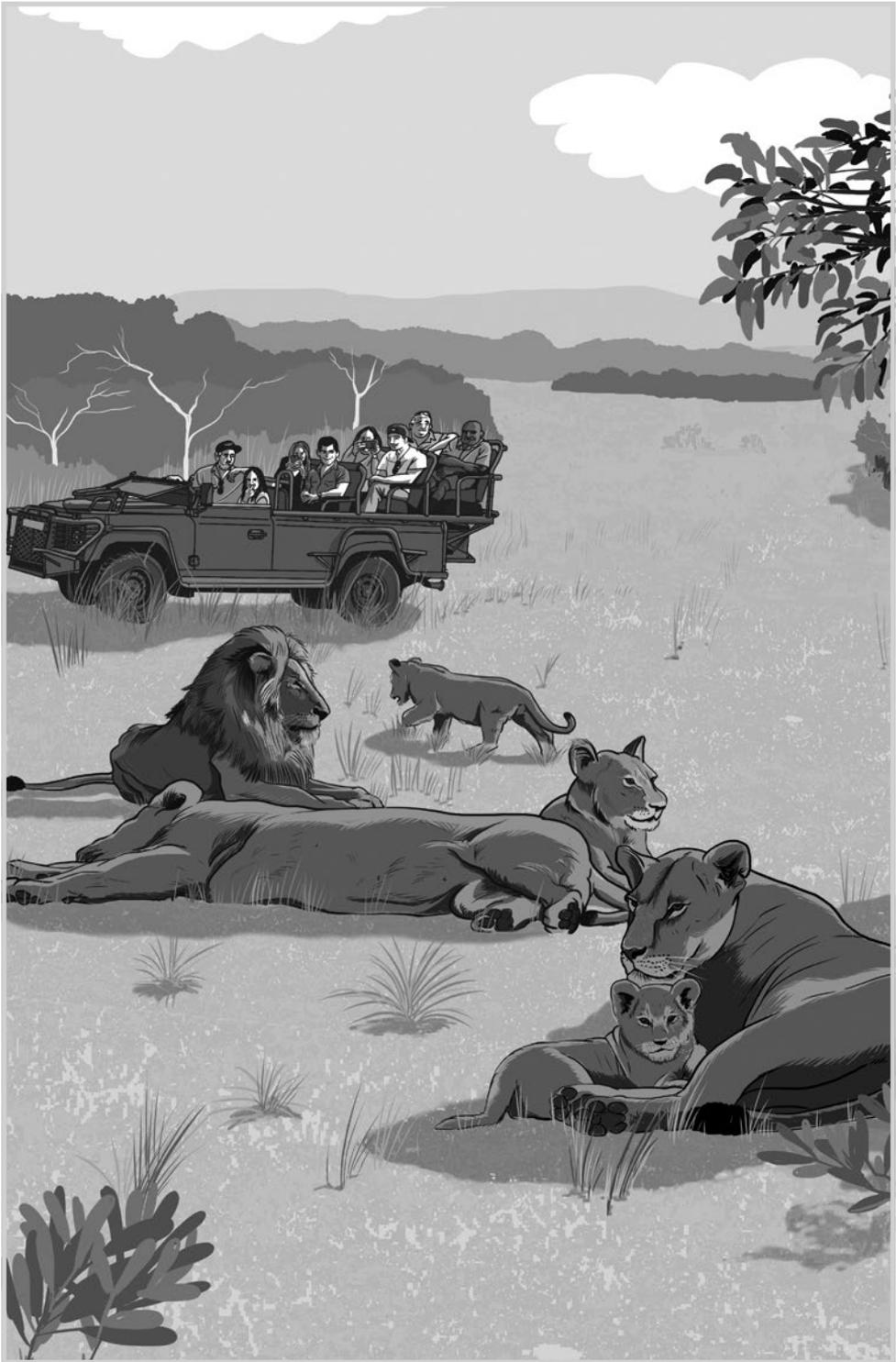
Ya había anochecido y se habían ido los huéspedes de la cómoda hostería de la reserva Rincón del Socorro, en Iberá. Yo estaba charlando con James Gilardi e Igor Berkunsky, especialistas en psitácidos, sobre la posible reintroducción de guacamayos rojos, los cuales se habían extinguido en la región hace más de cien años. Entre los tres empezamos a hablar de la previsible oposición hacia la idea, procedente principalmente del mundo del conservacionismo. James, como director de World Parrot Trust, parecía que había estado en este tipo de situaciones varias veces antes. Tomó un poco de aire y me dijo algo parecido a lo siguiente:

“Llevo muchos años en este tipo de trabajo. Y con los años me he dado cuenta que existen dos tipos de conservacionistas. De hecho, me basta hablar unos cinco minutos con cualquiera de ellos para saber a qué grupo pertenece. Ambos grupos tienen visiones del mundo diferentes, casi opuestas. Pareciera como si hablaran diferentes idiomas y, por mucho que lo intenten, es muy difícil que se pongan de acuerdo, ya que se motivan, molestan o enojan por distintos temas. Un grupo se enfoca en que no pase nada malo en conservación. Son conservadores, precavidos y prefieren que no se haga ninguna acción de manejo, en caso de que vaya a salir mal. Ante cualquier iniciativa van a responder con una lista más o menos clásica de problemas que van a suceder (i.e. genética, enfermedades, aumento de impactos humanos, falta de datos, etc.) y van a proponer que no se haga o que se tomen todo tipo de recaudos, más allá de que éstos sean viables o no. Citan con frecuencia el principio de precaución y la necesidad de más información, independientemente del costo de oportunidad que esto implique. Al otro grupo lo que le emociona es lograr que las poblaciones o los ecosistemas mejoren, y están dispuestos a empezar algo sin tener toda la información en su mano, ya que suponen que ésta nunca va a estar, que es inevitable trabajar en la incertidumbre y que se debe aprender haciendo. Este grupo se irrita con la inacción y lo que consideran como trabas burocráticas injustificadas. En cambio, sus miembros creen en las oportunidades y se emocionan ante la perspectiva de iniciar algo que nadie ha intentado antes”.

En ese momento las palabras de James me parecieron interesantes, pero en el calor de la conversación tampoco les di demasiada importancia. No fue hasta semanas después que esa idea me volvió a la mente como algo poderoso. Me di cuenta de que él había identificado una división real y profunda dentro de nuestra profesión. Que lo que él decía coincidía con sentimientos de empatía y distanciamiento que había sentido con diferentes colegas. Que venía a explicar por qué me entendía bien con algunos y no con otros, o por qué cierto tipo de personas podían trabajar en nuestra organización mientras otras, por mucho que fueran buenos profesionales y bellas personas, nunca encajarían.

Hoy en día pienso que James estaba en lo cierto y es probable que haya dos tipos de personas trabajando en conservación: los que se centran en evitar que

pasen cosas malas y los que quieren que las cosas mejoren. Yo, por carácter, debo reconocer que me identifico con los segundos y que este libro refleja esta predisposición personal. Por tanto está escrito especialmente para los que creen que es necesario y a la vez posible mejorar la integridad de nuestros ecosistemas naturales, y que eso va a depender principalmente de lo bien que hagamos nuestro trabajo. El libro se basa en la creencia personal –compartida con muchos otros profesionales a lo largo de estos años –de que los conservacionistas no debemos preocuparnos únicamente porque no pasen cosas malas, sino que debemos ocuparnos de que sucedan **grandes** cosas. Aunque no existan caminos perfectos o prefijados en relación a cómo lograr esto.



Producción de Naturaleza

“Necesitamos renegociar la relación entre los parques y la sociedad. Afortunadamente, la idea de que la vida silvestre puede financiarse a sí misma y generar empleo ha sido puesta a prueba exitosamente en campos privados y públicos. De este modo, los parques adecuadamente manejados no sólo pueden financiarse a sí mismos sino que también pueden actuar como motores de desarrollo local, favoreciendo, en lugar de debilitar, sus objetivos de conservación de la biodiversidad. Estos parques pueden actuar como “cabezas de playa” para un paisaje económico y ecológico mucho más grande, generando la base para una economía basada en el turismo de vida silvestre e incrementando el valor de las tierras cercanas y la probabilidad de que se puedan pasar a una economía basada en el turismo de naturaleza”.

—Brian Child, gestor de áreas protegidas, África del Sur

“Es imperativo que comencemos a considerar a las áreas naturales protegidas como los jardines que en realidad son. Son fábricas de agua, centros de diversión, almacenes. Son las bibliotecas vivientes más grandes del Mundo para la investigación, el entretenimiento y los placeres estéticos. Son depósitos de carbono, biodegradadoras, recicladoras, zonas de amortiguación. Pero no son oro debajo del colchón para que haya que defenderlas con una pistola, ya que siempre alguien se las arreglará para entrar. Son oro para poner a trabajar en el mercado, bajo la atenta mirada de los propios intereses de la sociedad”.

—Daniel Janzen, ecólogo, Costa Rica

“Pero en estos tiempos en los que el cordero, la lana, la leche de vaca, o la carne de cerdo se pagan a precios muy bajos, “producir” fauna silvestre o paisaje puede ser una salida digna y una inversión de futuro. Para ello las administraciones deben fomentar aquellas actividades tradicionales que contribuyan a crear paisajes o mantener especies amenazadas, y hacer que por encima de investigadores, técnicos, divulgadores, etc., sean los habitantes de la población local los que saquen provecho de la conservación de la naturaleza, pues entonces empezarán a valorar verdaderamente su trabajo”.

—Miguel Mari Elosegui Irurtia, España

La falsa dicotomía

2007 era mi tercer año trabajando para The Conservation Land Trust o CLT en la Reserva Natural Iberá. Esta reserva está situada en el Noreste de Argentina, siendo declarada por el gobierno de la provincia de Corrientes en 1983 como un área protegida de 1.3 millones de hectáreas. Iberá (o los Esteros de Iberá, como comúnmente se conocen) es una vasta región llana cubierta de humedales, pastizales y pequeños bosques. CLT era entonces una fundación presidida por el filántropo, escalador y antiguo empresario textil Doug Tompkins, dedicada a comprar grandes propiedades privadas (localmente conocidas como fundos o estancias) en Chile y Argentina para restaurarlas ecológicamente, crear infraestructura de uso público de alta calidad y luego donarlas a los estados para que fueran incorporadas a su sistema de parques nacionales. En el caso de Iberá, la fundación había adquirido 150.000 hectáreas con el propósito declarado de donarlas a la nación Argentina para crear un parque nacional en un área que ya había sido identificada como de alto valor de conservación por los expertos del país.

A pesar de nuestras buenas intenciones, en aquel año el nivel de crispación alrededor de nuestro proyecto era altísimo. Ante la mayor parte de la opinión pública éramos “fuerzas del Mal”. Tompkins era un agente de una conspiración del “Imperio Yanqui” para quedarse con las grandes reservas de agua del acuífero guaraní, en alianza con la recién establecida base militar en Paraguay. Cualquier persona informada sabía que “las próximas guerras serían por el agua”. Luis D’Elía, entonces subsecretario de tierras del gobierno argentino, llegó a decir públicamente que tenía pruebas fehacientes de que Tompkins trabajaba para el Mossad y la CIA.

El ruido de fondo era tan alto que no se podían escuchar las voces de los profesionales argentinos que trabajábamos en favor de la conservación de la Reserva Natural Iberá. En un país como Argentina, de instituciones débiles y personalidades fuertes, nadie quería ver que tanto las tierras como el trabajo eran parte de una fundación con un equipo de gente con objetivos y límites claramente establecidos. Lo único de lo que se hablaba era del millonario excéntrico que decía dedicarse a la conservación. Para la mayor parte de la gente era casi insultante, por inaudito, plantear que alguien usara su fortuna privada para generar un bien público. Pero, por encima de todo, **a muy poca gente le interesaba o importaba la Conservación.**

El debate público sobre el futuro del Iberá se presentaba dentro de la provincia de Corrientes como una opción dicotómica: o se producía o se conservaba. Recuerdo escuchar en aquellos días a políticos y estancieros diciendo que “había que encontrar un equilibrio entre la conservación y la producción”. Pero siempre hablaban de este equilibrio **dentro** de la Reserva Natural legalmente

declarada. Nadie hablada de equilibrio o compromisos **fuera** de ésta, ya que se daba por sobreentendido que esa zona se dedicaba fundamentalmente a la producción, entendida ésta por la transformación de los ecosistemas naturales por las plantaciones de árboles exóticos, la intensificación ganadera o la agricultura. Por aquellos días estaba por aplicarse la Ley Nacional de Bosques en toda la provincia de Corrientes y ante la perspectiva de que se usara esta ley para limitar la tala de los últimos bosques de ñandubay en el Iberá, alguien dijo públicamente que “un árbol no puede ponerse en el camino del desarrollo”.

Escuchando el debate planteado como la elección entre dos opciones contrapuestas –gente vs animales, producción y desarrollo vs conservación, lucha contra la pobreza vs intereses de una élite ambientalista– y circunscrito únicamente al interior de la Reserva, pensé que no teníamos manera de ganarlo. Usando la expresión argentina: “estábamos en el horno”. Era claro porqué bando iba a apostar la ciudadanía, por mucho que ésta dijera importarle algo tan vago como el medio ambiente. En mi experiencia cuando la sociedad tiene que elegir entre la gente y la fauna, los primeros ganan. Lo mismo cuando tiene que elegir entre economía y medio ambiente. Necesitábamos replantear el debate. Salirnos de lo que intuía que era una falsa dicotomía.

La respuesta estaba apenas a 35 kilómetros de donde yo trabajaba. Se llamaba Colonia Carlos Pellegrini: un pueblo de unos 800 habitantes que durante el siglo pasado había basado su economía en el uso extractivo de la fauna y los contratos eventuales en el arroz y la ganadería, y que en los años 90 era descrito como un pueblo de ancianos y niños, ya que todos los jóvenes se habían ido a buscar trabajo afuera. En este lugar fue donde primero se hizo realidad la Reserva Natural Iberá. Los primeros guardaparques eran antiguos mariscadores (el nombre local para los cazadores del humedal) que habían dejado la caza para dedicarse a cuidar la fauna. A través de un proceso de muchos años, esto comenzó a dar sus frutos y la fauna poco a poco se fue recuperando alrededor de Pellegrini y su vecina laguna Iberá.

Ciervos de los pantanos, carpinchos o capibaras, yacarés o caimanes y aves acuáticas que se habían hecho muy escasos después de décadas de caza comenzaron a verse con cierta facilidad. Los primeros visitantes llegaron a la zona para ver la fauna. En aquellos días no había alojamiento alguno y la gente se albergaba en tiendas de campaña. Dos parejas de locos emprendedores con fuertes raíces en la zona, pero provenientes de otras partes de Argentina, crearon las primeras hosterías. Con ellas llegaron más visitantes, y cuantos más de éstos llegaban menos se cazaba, más se acostumbraba la fauna a la gente y más animales se veían. Lo que, a través del boca a boca, atrajo a más visitantes e incentivó a que tanto locales como forasteros generasen más alojamientos.

En el año de la controversia ya era claro que Colonia Carlos Pellegrini vivía fundamentalmente del turismo de naturaleza. Era su principal producción. A diferencia de otros pueblos cercanos, su economía se basaba en el uso no extractivo de fauna silvestre. Los jóvenes ya no se iban del pueblo en busca de oportunidades laborales y se decía que la localidad tenía el menor índice de desempleo de la provincia. Y nuestros campos, vecinos al pueblo y dedicados a la Conservación, estaban **produciendo** esta fauna de manera masiva. No sólo eso, sino que ya habíamos reintroducido a los primeros osos hormigueros y estábamos por translocar venados de las pampas a otro sector del Iberá. En los próximos años traeríamos tapires, guacamayos, pecaríes de collar e incluso jaguares o yaguaretés. Es decir, estábamos a punto de traer nuevos atractivos para ese tipo de producción.

El caso de Pellegrini nos estaba diciendo que no sólo éramos conservacionistas, sino que también éramos –junto con el equipo del gobierno provincial a cargo de la reserva– productores del principal bien que era la base de los ingresos y empleo del pueblo: la fauna silvestre y la belleza escénica de los ecosistemas naturales. Esto nos permitía replantear el debate público y presentarnos como otros productores en el Iberá. Éramos **productores de naturaleza** y podíamos mostrar que este tipo de producción podía competir con ventaja con las otras alternativas en lo que respecta a la generación de ingresos y empleo, evitar el éxodo rural, generar orgullo local y, al mismo tiempo, mantener la diversidad de bienes y servicios ambientales de los ecosistemas naturales.

La primera vez que presenté la idea Producción de Naturaleza en público fue ante un grupo de legisladores correntinos. Hasta donde yo recuerdo, ninguno tenía un interés especial por la conservación cuando empezó la charla, sólo querían saber de primera mano de donde venía tanto ruido alrededor de nuestra existencia. Sin embargo, cuando empezaron a escuchar los datos económicos y sociales alrededor de Pellegrini, las historias sobre pueblos que habían pasado por el mismo proceso en Estados Unidos, Centroamérica y Europa, los datos comparativos de desarrollo sobre países que habían invertido en producir (y mercadear adecuadamente) la Naturaleza frente a sus vecinos (Costa Rica frente a Nicaragua, Honduras y El Salvador, o República Dominicana frente a Haití), recuerdo como sus caras fueron cambiando desde el escepticismo hacia la sorpresa, y finalmente al interés. Uno llegó a decir: “Nunca lo había visto de esta manera. ¡Esto cambia todo el juego!”.

Poco después viajé a Sudáfrica con la directora de CLT, y allí descubrimos una región con problemas de pobreza similares a los nuestros y con una alta productividad biológica, que llevaba décadas de ventaja al resto del Mundo en este concepto. Esto nos reforzó en la percepción de que íbamos por el camino correcto. El concepto de Producción de Naturaleza cobra sentido cuando las áreas

naturales (bajo propiedad pública, privada o comunitaria) con todas sus especies nativas y abundante vida silvestre que puede verse con facilidad, actúan como espectáculos naturales que sirven de base para una industria de ecoturismo que genera una nueva economía restaurativa que beneficia a las comunidades locales, y promueve el apoyo público para el mantenimiento a largo plazo de los propios parques y de la vida silvestre. Bajo esta lógica, se crea un círculo virtuoso que promueve la resiliencia ecológica, social y política de los ecosistemas naturales y de las sociedades humanas que viven dentro de ellos o a su alrededor (Figura 2.1).

Desde ese momento seguimos hablando de **la conservación, no como una alternativa a la producción, sino como una producción alternativa** que genera una serie de bienes y servicios. El debate ya no era entre producción o conservación, sino entre tipos de usos productivos dentro de un mismo territorio, y cuáles generaban la mayor cantidad de beneficios para la sociedad en general. Estábamos hablando de tú a tú con los otros sectores productivos de la sociedad, y podíamos mostrar datos sólidos en favor de nuestra producción.

Siete años después, el Gobierno de Corrientes –cuyo gobernador había declarado explícitamente su desinterés por la conservación– publicó un libro titulado “Parque Provincial Iberá: Producción de Naturaleza y Desarrollo Local”. El libro fue presentado en un gran salón de la Casa de Gobierno de la provincia. La sala estaba llena a reborar mientras el gobernador elogiaba la publicación y decía que Corrientes ya no sólo producía madera, arroz y carne, sino también Naturaleza. Y esta vez la sociedad sí escuchaba con atención e interés. Dos años después, en 2016 el mismo gobernador hacía de anfitrión de los ministros de Turismo y Medio Ambiente de la Argentina, para presentar el “Acuerdo de la Naturaleza”, el cual expandía el concepto de Producción de Naturaleza a cuatro provincias del norte de Argentina y usaba las reservas naturales como pilares de desarrollo de 36 localidades y unas 380.000 personas.

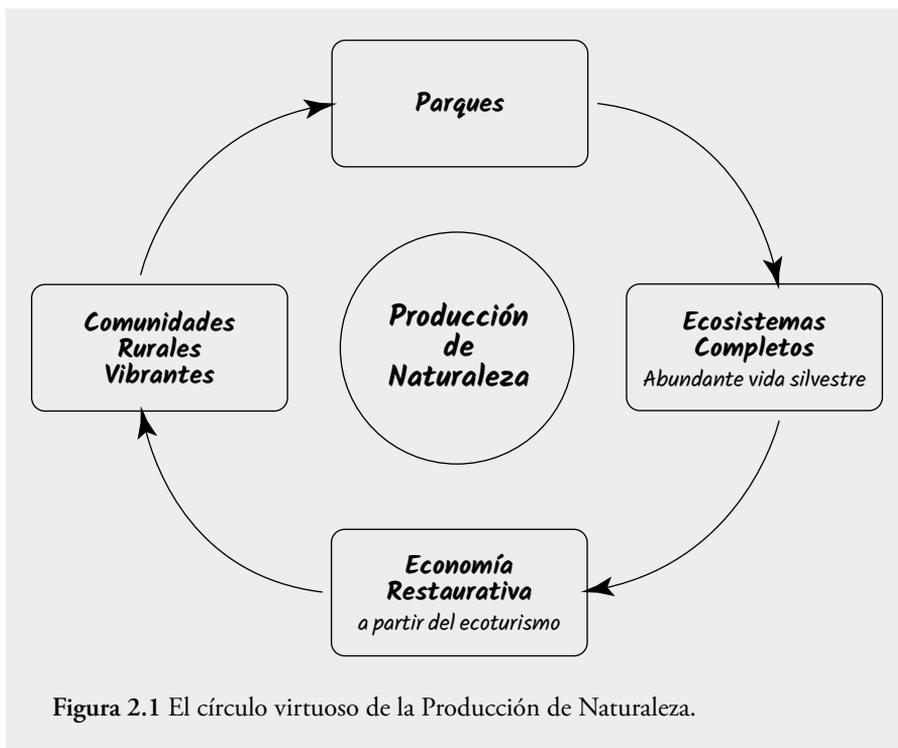


Figura 2.1 El círculo virtuoso de la Producción de Naturaleza.

Un contexto nuevo en mentes antiguas

Recuerdo estar en un congreso internacional de la Sociedad de Biología Tropical en Costa Rica a finales de los 90. Daniel Janzen, una rara mezcla de académico y activista de conservación que lleva décadas comprometido en cuerpo y alma con la conservación y restauración del bosque tropical seco, empezó su charla con una frase en su primera diapositiva: *Use it or lose it*. Úsalo o piérdelo.

Me quedé pasmado. ¿Por qué había decidido empezar así una ponencia que hablaba fundamentalmente de interacciones entre insectos tropicales? No ha sido hasta después de varios años de trabajo y experiencias que realmente entendí el porqué de ese inicio. **La conexión de la conservación con el desarrollo** (o con el uso, cómo decía Janzen) **es una necesidad imperiosa en un contexto global donde compiten diferentes usos de la tierra**. Lo que pocos profesionales ven es que esta conexión no es únicamente una necesidad, una especie de mal menor por el que hay que pasar. Sino que, además, **nos encontramos ante una oportunidad histórica**.

Se estima que en el año 2007 por primera vez en la historia de la humanidad había más gente en las ciudades que en el campo. ¿Recuerdan como en el

capítulo anterior decía que había nacido en una ciudad grande mientras que mis padres venían de pueblos de tamaño medio y mi abuela de una aldea? Éste ha sido el patrón demográfico, no sólo en Europa occidental, sino en la mayoría del Mundo a lo largo del siglo pasado. Y se mantiene durante este siglo. El proceso se conoce como éxodo rural, el cual ha generado importantes problemas sociales en el campo y ha promovido la pérdida de diversidad cultural, pero también ha generado oportunidades territoriales y socioeconómicas únicas para la Conservación. O para la Producción de Naturaleza.

Por un lado, como resultado de este éxodo, en grandes regiones del Mundo, como Europa y Norteamérica, se están regenerando ecosistemas naturales de manera natural y con ellos la fauna silvestre está reapareciendo en lugares donde hacía siglos que no se veía. A este proceso de abandono del campo hay que sumar la aparición, especialmente desde los años 70, de políticas de conservación en todos los países, reflejadas en el establecimiento y manejo de áreas protegidas, junto con leyes ambientales cada vez más restrictivas en lo que se refiere a la contaminación y los impactos ambientales. Sobre esto —y relacionado con la urbanización de la población— se añade la cada vez peor imagen de la caza como actividad de entretenimiento, que hace que año a año la cantidad de escopetas y licencias para caza deportiva descendan. (Aunque un patrón opuesto a éste es el de caza comercial en regiones pobres como Amazonía, África Central y Occidental donde ha aumentado la presión de caza para luego vender las piezas en los crecientes centros urbanos cercanos a los ecosistemas naturales). Como resultado de las leyes y políticas ambientales instauradas a finales del siglo pasado, en términos generales, cada vez resulta más costoso el deteriorar los recursos naturales y, en paralelo, cada vez existen más fondos públicos para su cuidado.

El proceso ha sido bien descrito para Europa, donde la mayoría de los grandes mamíferos y aves han aumentado su abundancia y/o distribución durante el nuevo siglo como resultado de la combinación de una legislación conservacionista, el declive de la caza como actividad lúdica en áreas rurales, la aplicación de proyectos de recuperación de especies amenazadas y la aparición de nuevas áreas aptas como resultado del éxodo rural¹. En Estados Unidos se ha dado la misma combinación de una caída de la caza como actividad socialmente bien vista, éxodo rural seguido en algunos casos por la recolonización de estas zonas por urbanitas con valores conservacionistas, y aplicación de leyes ambientales, destacando la Ley sobre Especies Amenazadas o *Endangered Species Act*. Como resultado de estos procesos, primero fueron las poblaciones de grandes herbívoros las que se recuperaron durante la segunda mitad del siglo pasado y en las últimas décadas grandes carnívoros como los osos negros y pardos, lobos, coyotes, lince y pumas están reapareciendo en regiones de donde habían sido erradicados deliberadamente e incluso acercándose a los núcleos urbanos. La misma recuperación se

ha detectado en la mayoría de las especies listadas legalmente como amenazadas en ese país¹. Las oportunidades se repiten en otras regiones del globo, como en Patagonia donde el colapso de la ganadería ovina extensiva (como resultado de la pérdida de productividad después de décadas de sobrepastoreo) está fomentando el abandono de los campos por falta de rentabilidad. Algo parecido pasó en Costa Rica a finales del siglo pasado con la caída del precio internacional de la carne de ganado vacuno y la regeneración del bosque tropical seco.

Durante los años 70, al mismo tiempo que se creaba una cultura conservacionista global y se generalizaba la imagen de “lo Salvaje” como una joya rara y amenazada, otro fenómeno comenzaba a despegar de manera imparable: el turismo internacional. Con el uso del motor a reacción en el transporte aéreo de pasajeros y la aparición de una clase media cada vez más próspera, el turismo entre naciones comenzó a convertirse en una actividad económica en crecimiento exponencial. No es casualidad que al mismo tiempo que se reducen las licencias de caza aumenta el turismo de Naturaleza o de “safari fotográfico”, como se llamaba en su momento. **Ante una población cada vez más urbana y adinerada que ve a los paisajes naturales y a la fauna silvestre como un bien escaso y añorado, es normal que aumente la demanda por usar de manera no extractiva los grandes espectáculos de la naturaleza a lo largo de todo el Mundo.**

Por ejemplo, mi núcleo familiar (todos nacidos en ciudades) gastamos buena cantidad de nuestros ingresos en viajar y conocer lugares salvajes alejados de las ciudades y las multitudes. Yo puedo invertir buena parte de mis ahorros para ir a ver animales espectaculares e icónicos como los elefantes, gorilas, ballenas, lobos o jaguares. Dudo mucho que ninguno de mis abuelos estuviera dispuesto a invertir en algo así, a no ser que fuera para cazarlos. Entiendo que mi caso no representa al ciudadano medio global, pero le pido a los lectores que se paren a pensar cuánto invierten o estarían dispuestos a invertir en algo así y que lo comparen con lo que harían sus abuelos. Dicho de otra manera: si mi abuela de joven viajaba en coche de caballos desde su pueblo hacia la ciudad de Valencia para disfrutar del entretenimiento en forma de teatro o cine, yo —su nieto— reservo vuelos, alojamientos y vehículo para poder pasar una semana en un área silvestre con la menor presencia humana posible.

Esta demanda por parte de la población pudiente urbana hace que acaben comprando tierra en áreas de alto valor escénico o faunístico para instalar en ellas sus residencias de ocio y/o reservas naturales privadas, algunas de las cuales pueden incluir una posada para ecoturistas en su interior. Este proceso se ha dado en áreas montañosas de Estados Unidos (es notorio el crecimiento demográfico en pueblos escénicos, antes inhóspitos, en estados como Montana, Wyoming o Colorado), en antiguas propiedades forestales en áreas de selva en Costa Rica y Misiones (Argentina), en zonas de bosque andino-magallánico en la Patagonia y

en diferentes partes de África. Muchas de estas “reservas privadas” se sitúan junto a áreas protegidas públicas, aumentando así de *facto* el tamaño de éstas. De hecho, **a menudo la cercanía a un área protegida pública aumenta el valor inmobiliario de las propiedades vecinas**, siempre y cuando esta área sea vista como valiosa por la sociedad. Recuerdo ver en una revista de South African Airlines un anuncio comercial donde se ofrecía la compra de pequeñas parcelas situadas enfrente del Parque Nacional Kruger, **usando como aliciente inmobiliario el hecho de que uno puede ver a los elefantes desde la piscina de su casa**.

Por todo esto, en este momento de la historia, se están dando dos procesos simultáneos. Por un lado, **los impactos del consumismo globalizado siguen aumentando** sobre el planeta a través del cambio climático, la acumulación de desechos, el agotamiento de los océanos por sobrepesca, la explotación de recursos naturales básicos como los minerales, el agua y el suelo, la tala masiva de ciertos tipos de bosques, y la cacería de algunas especies altamente comerciales como tigres, elefantes y rinocerontes. Pero, por otro lado, existe **una oportunidad única en la historia de la humanidad para promover la conservación y la restauración de los ecosistemas naturales** junto a numerosas poblaciones de fauna silvestre gracias a la gran cantidad de habitantes urbanos –y también rurales educados como urbanos– con una conciencia ambiental sin precedentes que está dispuesta a invertir buena parte de su capital en cuidar, visitar o habitar en la Naturaleza. **Nunca ha habido tanta gente dispuesta a pagar (aunque sea de forma indirecta) por la Conservación**. Y, lo que es más importante, nunca han habido tantos clientes reales y potenciales que estén dispuestos a financiar la conservación de ciertas regiones a través del uso regulado de estos lugares.

Ante este escenario dual de presiones crecientes contra los ambientes naturales y de una demanda creciente por el uso regulado de éstos, no aprovechar lo último sería un acto de ceguera imperdonable. Más aún cuando en ciertos contextos la Producción de Naturaleza puede ser apuntalada no sólo por el ecoturismo, sino también por la cacería deportiva de alto valor añadido y mínimo impacto ambiental; la inversión inmobiliaria con valores conservacionistas para promover reservas privadas en lo que antes eran tierras dedicadas al uso extractivo de los recursos naturales; o un creciente mercado de carne silvestre proveniente de explotaciones adecuadamente manejadas o *game ranches*. En este momento de la historia, **más que nunca coinciden la necesidad de cuidar y recuperar los ecosistemas naturales con la oportunidad de hacerlo a través de una demanda creciente de la sociedad por disfrutarlos**. Volviendo a las palabras de Janzen: “*Use it or lose it*”.

Cuadro 2.1

El pueblo de St Lucia y su relación con un área protegida: una historia familiar

Mario Georgiou, empresario local, St Lucia village, KwaZulu-Natal, Sudáfrica

Mis padres eran inmigrantes griegos que llegaron a Sudáfrica desde Chipre huyendo de una eventual invasión turca y en busca de oportunidades económicas. Después de algún tiempo trabajando en Johannesburgo, en 1974 mi padre y mi madre (que estaba embarazada de mí), fueron invitados por su tío para que le ayudasen en una pequeña tienda de comercio en St Lucia, una aldea situada en la costa de KwaZulu-Natal. Al poco de llegar a la aldea, a mi padre no le gustaba el lugar pero se quedó porque tenía una obligación familiar con su tío, quien le había ayudado a conseguir los permisos para vivir en Sudáfrica en su momento.

Cuando llegaron al pueblo, no había nada, ni siquiera un camino asfaltado. La St Lucia donde mis dos hermanos y yo crecimos era un pueblo de pescadores deportivos; lo que llamamos una “ciudad de temporada”, donde la gente sólo venía de visita durante las vacaciones de Sudáfrica: Navidad y Pascua. Los pescadores venían durante esas fechas, pero tan pronto como las vacaciones terminaban no había nada que hacer en el pueblo. Ni siquiera había restaurantes en ese momento. Cuando era niño nadie llevaba mercancías directamente a St Lucia, y la gente conducía por un camino de tierra hasta el pueblo más cercano (Mtubatuba) en busca de suministros que llegaban por tren.

A pesar de que había algunos guardaparques muy cualificados y comprometidos trabajando para la antigua dirección de parques de Natal, éstos se dedicaban casi exclusivamente a patrullar el pequeño estero de St Lucia con su población ya existente de hipopótamos y cocodrilos, y a tener cebo vivo listo para los pescadores. Creo que el primer cambio en la economía del pueblo comenzó cuando los vehículos todoterreno se hicieron asequibles y la gente empezó a usarlos como vehículos de diario. Esto probablemente sucedió en la década de 1980 y creó el primer aumento en el turismo, cuando la gente comenzó a llegar en sus vehículos para conducir a través de las playas vírgenes llegando hasta Cape Vidal o Soudwana Bay en busca de su lugar favorito de pesca. Ésta se convirtió en la principal actividad desde los 80 hasta mediados de los 90: pescar desde la playa (en lugar de desde un barco) a donde se llegaba en un automóvil propio.

Sin embargo, todo cambió con el final del apartheid a mediados de los 90, cuando hubo una gran pelea contra una empresa multinacional que quería utilizar las dunas alrededor de St Lucia para la minería de titanio. Esto creó un movimiento nacional que instaló la idea de conservación en el área, y terminó con el establecimiento del Gran Parque de Humedales de Santa Lucía, que luego se convertiría en el Parque Isimangaliso. En ese momento, la promesa fue que este parque crearía puestos de trabajo a través del turismo, y los pescadores con sus todoterrenos realmente apoyaron esa campaña contra la minería. Paradójicamente,

en la misma época se aprobó una ley nacional que prohibía la conducción irrestricta por las playas, y muchas personas pensaron (y aún piensan) que ésta fue una decisión de las autoridades locales del nuevo parque. Como esta restricción a la conducción en las playas afectaba la actividad más frecuente de la zona, mucha gente pensó que dañaría seriamente al pueblo, y se creó una animosidad contra el parque y el turismo de vida silvestre que todavía permanece en algunos sectores locales.

Antes de que estos cambios tuvieran lugar, mi padre decidió comprar el negocio de su tío y, lo que es más importante, a pesar de la visión pesimista de muchos de sus vecinos, invirtió en propiedades dentro del pueblo. Para entonces, ya estaba enamorado del área y veía que era un buen lugar donde vivir y criar a sus hijos, con buenas oportunidades para los negocios. Por lo tanto, asumió el gran riesgo de abrir un supermercado más grande para asegurar el suministro a tiempo completo de lo que era un mercado en crecimiento basado en la pesca deportiva, que también trajo la aparición de nuevos alojamientos en forma de apartamentos independientes donde los pescadores deportivos podían cocinar sus comidas. Después de años de trabajar en este mercado, mi padre decidió crear un segundo proyecto en lo que hoy se llama el Centro Georgiou, que estaba dirigido a este mercado de pescadores deportivos. Cuando la prohibición a conducir en la playa entró en vigor, realmente se creó una sensación de estupor y preocupación generalizada. En ese momento todavía no teníamos señales claras de un posible turismo internacional y todo era muy confuso. Fueron tiempos muy difíciles para todo el pueblo.

Afortunadamente, mi padre había guardado registros muy meticulosos durante 20 años, los cuales mostraban un constante aumento en los negocios, lo que le hizo confiar en que las cosas irían bien y que debíamos continuar con el proyecto iniciado. Poco a poco los turistas internacionales empezaron a aparecer. En su mayoría eran mochileros jóvenes (de mi edad en ese momento) con quienes yo hablaba y que me contaban sobre sus viajes, intereses, y su razón para visitar St Lucia; que era básicamente por su belleza natural sin explotar y el hecho de que el lugar no había sido comercializado todavía. En este sentido, también fue fundamental que otra familia local similar a la nuestra, con cuatro hermanos de nuestra edad, viera la oportunidad y convirtiera algunas habitaciones para pescadores en alojamientos para mochileros, apuntando a este nuevo mercado. A pesar de este nuevo aumento en la llegada de visitantes interesados en la Naturaleza, no creo que nadie pudiera predecir en ese momento que el mercado internacional alcanzaría los niveles que vemos hoy en día. En ese momento el 90 por ciento de nuestros visitantes nacionales venían a pescar, mientras que los extranjeros buscaban una experiencia en la naturaleza basada en la observación de la vida silvestre.

Cuando se estableció el Parque Isimangaliso no vimos mucho cambio. Creo que les tomó varios años para organizarse, mejorar la infraestructura y aumentar la abundancia de la fauna silvestre, mientras que las personas en el pueblo seguían hablando de la prohibición de la playa y cómo revertirla. Probablemente pasaron ocho años hasta que la gente comenzó a entender la visión de Isimangaliso

y a ver algunos cambios, pero poco a poco el turismo internacional basado en la naturaleza comenzó a crecer y apareció una nueva industria. Estos fueron los *Bed & Breakfast*, que antes no se conocían en el pueblo y que estaban destinados a este mercado internacional en crecimiento. Antes de esto, los sudafricanos sólo usaban sus apartamentos de autoservicio, donde cocinaban y se alojaban. El primer B&B fue abierto por una pareja de fuera del pueblo, los cuales hablaban holandés y alemán, y convirtieron parte de su casa en habitaciones para huéspedes extranjeros. Este alojamiento recibió varios premios de turismo, y ayudó a poner a St Lucia en el mapa internacional. Otras personas comenzaron a comprar propiedades, y a construir casas y abrirlas al turismo, lo que implicó un cambio masivo en el alojamiento disponible. Creo que el pueblo tiene ahora más de 40 de estos alojamientos, sin tener en cuenta a los hoteles, casas de vacaciones y albergues. Gracias a los B&B y el turismo internacional que venía con ellos, el número de restaurantes también comenzó a crecer y también las tiendas destinadas a esta clientela.

Al mismo tiempo que experimentamos este cambio en el alojamiento y en los visitantes, el Parque Isimangaliso comenzó a hacerse popular, aunque esto sucedió gradualmente y a través de diferentes hitos mediáticos, como un discurso especial de Nelson Mandela sobre el área, el redescubrimiento de los celacantos en Sondwana Bay, y la reintroducción de rinocerontes y elefantes. Otro gran impulso para la marca Isimangaliso fue la idea de los “Siete Grandes”, que implicaba que se podían ver, no solo los típicos Cinco Grandes o *Big Five* (león, elefante, búfalo, rinoceronte y leopardo), sino también ballenas y delfines. La observación de ballenas es otro caso interesante de adaptación empresarial, en el que una empresa local que se centraba totalmente en la pesca deportiva para el mercado nacional vio una oportunidad y, con la ayuda de las autoridades de Isimangaliso, comenzó un nuevo negocio destinado a ofrecer salidas de observación de ballenas en el mar y de hipopótamos y cocodrilos en la laguna para los turistas internacionales.

En esa época yo había terminado mis estudios como técnico eléctrico y estaba listo para iniciar mi propio negocio en una ciudad más grande. Como también estaba ayudando a mi familia en el negocio, les ofrecí a mis padres que fueran de vacaciones a Chipre, porque no se habían ido de vacaciones en 20 años. Durante esos días en que me ocupé del negocio familiar, me enamoré del lugar y sentí su potencial, tanto en términos económicos como un lugar para criar a mi propia familia. Simplemente me encantó el estilo de vida del lugar donde crecí: surfear, pescar, correr en el monte, andar en bicicleta, etc. Cancelé mis planes previos para comenzar mi negocio eléctrico en una ciudad más grande, y decidí trabajar en el negocio familiar en Santa Lucía.

Esto nos lleva a la situación actual. St Lucia es un pueblo próspero de 500 habitantes, con alrededor de 3000 camas para turistas, tres cajeros automáticos, tres supermercados, más de 10 restaurantes, tiendas de souvenirs, pedicuras, peluquerías, etc. En nuestro negocio familiar, que ahora administra un supermercado, dos casas de huéspedes, restaurantes, y varias tiendas, calculo que el 70% de

nuestra clientela es internacional, aunque la cantidad de nacionales sigue aumentando, sobre todo porque también hay un aumento de los sudafricanos interesados en la fauna silvestre. Este constante aumento en el turismo ha traído enormes beneficios económicos, y la cantidad de mano de obra local se ha disparado con varios miles de personas empleadas en el pueblo. Estimo que alrededor de 50.000 personas se han visto atraídas como fuerza de trabajo al área y ahora viven en las comunidades vecinas. Éste puede ser el único efecto negativo del auge de St Lucía: ha atraído a una mayor cantidad de personas de las que pueden encontrar trabajo en el pueblo, muchas de estas personas viven en condiciones precarias y también causan deforestación en los alrededores del pueblo y en algunas áreas del parque. En cualquier caso, creo que no es algo exclusivo de esta área, ya que es un problema generalizado de personas que buscan trabajo. La guerra civil en la vecina Mozambique contribuyó a las presiones migratorias, y nuestro pueblo se convirtió en una parada fácil para los refugiados en busca de trabajo.

Afortunadamente no hemos visto una gran interrupción en los valores tradicionales, debido al carácter de este tipo de turismo que no está asociado con la vida nocturna o las fiestas, como ha sucedido en otros lugares como Ibiza o Goa. Cuando miro al futuro de St Lucía creo que las personas y los negocios que permanecerán con éxito serán aquellos que sean capaces de prever y adaptarse a los cambios internacionales. Necesitamos entender lo que le gusta a la gente. Obviamente, la razón principal por la que la gente viene aquí es por la naturaleza, pero necesitamos saber cómo cambiar cosas simples, como proporcionar acceso a internet, lo cual se considera una necesidad absoluta para muchas personas que viajan. Éste es solo un ejemplo para mostrar que tenemos que ofrecer un buen producto.

De manera intencional o no, en comparación con otras comunidades, St Lucía se ha convertido en la puerta de entrada al Parque Isimangaliso, ya que ofrece una gran variedad de actividades (safaris de avistamiento de fauna, salidas para ver ballenas, buceo, el desove de tortugas, hipopótamos y cocodrilos, cabalgatas, etc.) todo ello centrado alrededor del parque. Esto nos permitirá llevar al parque hacia “otro nivel”, pudiendo incluso superar a lugares más establecidos como el Parque Nacional Kruger, y convirtiéndolo en el principal destino turístico de Sudáfrica. Dado que el pueblo de Santa Lucía no puede crecer (debido a su posición geográfica rodeada de agua y bosques públicos), creo que este crecimiento será más cualitativo que cuantitativo dentro de la aldea, aunque puede extenderse a las aldeas vecinas donde aparecerán nuevos empleos y oportunidades.

Confío en que la naturaleza siempre estará ahí porque el parque está excepcionalmente bien dirigido por las autoridades de Isimangaliso. Esa es la prioridad “número uno” para nosotros. Sin el parque, todo el sistema social y económico colapsaría. En mi opinión, el Parque Isimangaliso es el comienzo y el final del pueblo. Sin embargo, será nuestra responsabilidad el colaborar con el parque, y mejorar nuestro servicio hacia la clientela nacional e internacional.

Ejemplos donde la sociedad se moviliza para producir naturaleza

A continuación quiero dar un breve panorama de casos que muestran hasta qué punto se pueden generar procesos virtuosos de Producción de Naturaleza. No pretende ser un análisis exhaustivo del tema, sino un recorrido más o menos coherente por sitios o historias que he conocido. Estoy seguro de que ésta es sólo la punta de un “gran iceberg” de procesos de este tipo. Ninguna de las siguientes historias era inevitable, y detrás de la mayoría de ellas hay personas que han tomado las decisiones adecuadas en el momento necesario, lo cual es otro de los grandes temas de este libro. La Producción de Naturaleza no es algo que va a suceder inevitablemente, sino que es una **opción posible** que beneficia tanto a los ecosistemas como a la gente, siempre y cuando se hagan las cosas necesarias para ello. No cae por su propio peso, sino lo contrario, ya que muchas de las instituciones humanas –valores, creencias, leyes, oficinas gubernamentales o mercados– fueron creadas para explotar y no para usar racionalmente nuestro planeta.

Estudios nacionales sobre los beneficios económicos de las áreas protegidas en las comunidades vecinas. Diferentes estudios nacionales han puesto a prueba la premisa de que las áreas protegidas generan desarrollo local. En Tailandia se ha visto que las áreas protegidas están ubicadas mayormente en áreas marginales para la agricultura (i.e. áreas de alta pendiente) y en áreas de mayor pobreza que la media nacional. En el año 2000 se estimaba que había 10.8 millones de personas que visitaban estas reservas. Lo interesante es que comparando dentro de áreas de alta pobreza con características de pendiente similares, las localidades cercanas a áreas protegidas presentaban menores índices de pobreza que las que no contaban con aquellas. Finalmente, las áreas de conservación estricta (i.e. parques nacionales) de Tailandia mostraban mayor reducción en la pobreza que las áreas de uso múltiple². Es decir, las áreas que se dedicaban de manera más intensiva a la Producción de Naturaleza a través del ecoturismo, en lugar de un modelo mixto de usos extractivos tradicionales mezclado con lo anterior, eran las que generaban mejores ingresos. Esto tiene sentido si la sociedad está dispuesta a pagar más por ecosistemas altamente conservados que por otros algo degradados.

El mismo patrón de pobreza reducida alrededor de áreas protegidas se encontró en otros países en desarrollo como Costa Rica y Bolivia. En el caso del país centroamericano se analizaron tres factores posibles que podían explicar una mayor reducción de pobreza alrededor de las áreas protegidas: cambios motivados por el turismo y servicios recreativos, cambios por infraestructura como carreteras, escuelas o clínicas, y cambios en servicios ambientales como resultado de los cambios en el uso del suelo por la restricción de impactos ambientales. El resultado fue que el turismo explicaba el 70% de la reducción de pobreza encontrada².

Otros datos provienen del sistema de parques nacionales más antiguo del Mundo. Durante el 2016 las visitas a los parques nacionales de EEUU generaron 34,9 mil millones de dólares. El gasto de visitantes soportó 318.000 empleos en 2016, siendo la gran mayoría locales, incluyendo los relacionados con los rubros de hostelería, minoristas, transporte y recreación. Más de 270.000 de los puestos de trabajo apoyados por el gasto de visitantes están en las comunidades que se encuentran a menos de 100 kilómetros de un parque. Finalmente, la visitación a los parques nacionales de este país creció un 7,7 por ciento entre 2015 y 2016 y los puestos de trabajo generados por estos parques crecieron en un 31% entre 2012 y 2016. En términos generales se estima que estos parques generan para la economía nacional diez dólares por cada dólar invertido por los contribuyentes. Esto es lo que se llamaría **una industria en crecimiento con alto impacto social positivo**. En comparación con otras actividades, la Producción de Naturaleza en los parques norteamericanos aparece como un excelente ejemplo de rentabilidad económica, social y ambiental de una inversión pública³.

“**Pueblos felices**”. Durante los últimos veinte años me he encontrado con cierto tipo de pueblos que han logrado salir de la marginación económica, política y social precisamente porque estaban ubicados al lado de un área protegida. Dentro de nuestro equipo de trabajo en Iberá los llamamos cariñosamente “pueblos felices”. Como se ha visto anteriormente, la mayoría de las áreas protegidas del mundo se sitúan en lugares considerados tradicionalmente como marginales para sus sociedades, como son zonas áridas, pantanos, manglares, selvas lluviosas y montañas. En general los gobiernos optaron por ubicar sus reservas naturales en propiedades públicas situadas en zonas de baja productividad agrícola, ganadera o industrial. De hecho, es normal que este tipo de ambientes marginales sean los que precisamente contengan mayor proporción de tierra pública, ya que son las zonas de menor interés en privatizar. En consonancia con esto, alrededor de estas zonas hay comunidades rurales que típicamente han estado marginadas de los centros de decisión política y económica del país. Esta lejanía geográfica y política hace que tradicionalmente sus habitantes hayan contado con menores oportunidades laborales y económicas, y con menos servicios públicos como carreteras, educación y sanidad.

Lo interesante —que coincide con lo mostrado en los estudios económicos de la sección anterior— es que a veces la mejor opción para que estos pueblos salgan de su agujero de marginalidad es precisamente que se genere un área protegida que, por un lado, limite los impactos de la actividad humana sobre el ecosistema y, por otro, promueva el uso regulado de éste a través de actividades productivas de mayor rentabilidad. En los casos que conozco esto se ha dado a través del desarrollo del ecoturismo, aunque entiendo que podría darse por cualquier otra actividad que minimice el impacto ecológico mientras maximiza la rentabilidad

económica. El turismo sería únicamente una de las maneras posibles –aunque hasta donde yo sé, la de mayor potencialidad– para generar desarrollo local a partir de ecosistemas bien conservados.

El caso de Colonia Carlos Pellegrini descrito al inicio del capítulo se incluiría dentro de estos pueblos. Igual sucede con el pueblo de St Lucia en Sudáfrica, como se cuenta al inicio del libro y en el Cuadro 2.1. Otro ejemplo es el pueblo de Tortuguero en Costa Rica. Este pueblo, situado entre el mar Caribe y un área de humedales y selva lluviosa, contaba en los años 70 con unas pocas familias afrocaribeñas que vivían de la caza comercial y de subsistencia, de la captura y venta de las tortugas marinas que anidan en su playa, y de la tala de maderas tropicales. El pueblo estaba tan aislado que comerciaba principalmente con islas del Caribe como Jamaica y Caimán en lugar de con el resto de Costa Rica. Por aquella época no había ni escuela, ni dispensario de salud. En 1975 se creó el Parque Nacional Tortuguero, en gran medida por la necesidad de proteger la mayor área de anidación de tortugas verdes del Hemisferio Occidental. La creación del parque implicó la limitación y eventual prohibición de la captura de tortugas, junto con otros usos extractivos. Esto, obviamente, no alegró a muchos de los habitantes locales. Cuando yo llegué a Tortuguero en 1994 el pueblo ya vivía casi exclusivamente del turismo de Naturaleza, había más de 20 hosterías y frente al éxodo rural de otras comunidades, ésta contaba con inmigración positiva. Para principios de este siglo, Tortuguero era el único pueblo que contaba con una escuela secundaria en toda la región y un sistema de procesamiento de basura. Las posibilidades para conseguir trabajo como capitán de embarcación o guía turístico eran muy amplias, y nadie estaba ya interesado en capturar y vender las tortugas marinas o cazar la fauna de la selva vecina, cuando era más fácil y provechoso llevar turistas a que las vieran.

En Península Valdés, situada en la Patagonia costera de Argentina, se da el caso de Puerto Pirámides, una pequeña comunidad de pescadores ubicada dentro de la Reserva Península Valdés que ahora prospera económicamente gracias al turismo de avistamiento de ballenas francas. O también está el Chaltén, un pequeño pueblo de la Patagonia cordillerana creado por el ejército argentino para guardar la frontera frente al vecino Chile, y situado junto al Parque Nacional los Glaciares. Lo que no imaginaban los primeros militares y sus familias que fueron destinados a ese lugar remoto del mundo es que, décadas después, el lugar fuera accesible a través de una carretera asfaltada construida para facilitar la llegada de los miles de visitantes que llegan a disfrutar de sus majestuosos paisajes de montaña y su fauna silvestre. En todos estos pueblos el valor inmobiliario de los terrenos aumentó exponencialmente precisamente por estar junto a un área protegida.

Asturias es posiblemente la provincia más montañosa de España. Esto genera limitaciones productivas importantes a una economía local que cada vez tiene más

complicado vivir de la ganadería y que vio cómo su actividad minera e industrial se fue extinguiendo. En un lugar con bellas montañas, rica gastronomía y arquitectura tradicional bien conservada el turismo rural se presenta como la mejor opción. Sin embargo, la competencia dentro de la misma provincia y con otros destinos de España y Europa es feroz. ¿Qué es lo que hace que el pueblo asturiano de Somiedo pueda jugar con ventaja en esta competencia? Fundamentalmente que está dentro de la Reserva Natural del mismo nombre, lo que garantiza paisajes de gran belleza, fácil avistamiento de fauna carismática como corzos, ciervos, rebecos y varias especies de rapaces, y, sobre todo, ser el mejor lugar de España para ver un animal emblemático, amenazado y escaso en Europa occidental como es el oso pardo. **La facilidad para ver osos es el hecho productivo diferencial de Somiedo**, lo que le permite que vayan más visitantes y puedan tener más ingresos y empleo que otros pueblos dentro de la misma cordillera. El oso es a Somiedo lo que las tortugas marinas a Tortuguero, las ballenas francas a Puerto Pirámides, la megafauna africana a St Lucia, la fauna abundante a Carlos Pellegrini, o el Pico Fitz Roy y los bosques andino-magallánicos a El Chaltén. O, en otra escala, el Empire State y la Estatua de la Libertad para Nueva York, la Torre Eiffel y Notre Dame para París, Machu Pichu para Cuzco en Perú, el Taj Mahal para Agra en India, o el Camp Nou y la arquitectura de Gaudí para Barcelona.

Sin embargo, como decía antes, ninguna de estas historias estaba destinada a suceder. Podían no haber pasado nunca. Hay infinidad de pueblos situados dentro o al lado de áreas protegidas que no se benefician de ellas, sino más bien lo contrario. La aparición de estos pueblos felices se da cuando el área protegida está adecuadamente manejada para tener y a la vez ofrecer a la sociedad algún atractivo importante. En este sentido, muchos “parques de papel” no generan conservación ni desarrollo propios. Son iguales a lo que hay a su alrededor. También se necesita facilitar procesos mediante los que los habitantes de los pueblos reciban los beneficios asociados al uso de la reserva. Y, finalmente, en general muchos de estos casos suelen estar asociados a procesos de liderazgo por parte de algún político, conservacionista y, en gran medida, emprendedores privados (ver Cuadro 2.1). Si no se dan estas cosas –un área natural bien gestionada para producir bienes tangibles junto a actores interesados en aprovecharla adecuadamente– lo más normal es que los pueblos cercanos a áreas protegidas no se beneficien de su existencia.

Tampoco debe pensar el lector en comunidades idílicas, tipo Shangri-La, donde todo el mundo vive feliz en paz y armonía. Lo que nosotros llamamos Pueblos Felices son lugares donde hay conflictos entre vecinos y diferentes grupos de interés, deseos insatisfechos, e incluso aparecen problemas sociales y ambientales nuevos relacionados con el propio éxito en aprovechar los ecosistemas naturales. Junto a prestigio y oportunidades laborales, cuando no se planifica y regula

adecuadamente, el turismo de naturaleza a menudo genera nuevos problemas como la inmigración descontrolada, prostitución, exceso de desechos, o pérdida de estructuras sociales tradicionales. No existen soluciones perfectas. Sin embargo, para mí hay varias características que definen a estos pueblos, al contar con: a) mejores indicadores económicos y de inversión pública que otros pueblos vecinos que viven de otro tipo de producción, b) un fuerte sentido de orgullo al creer que viven en un lugar especial que la gente quiere visitar, c) una valoración claramente positiva del ecosistema natural y de la fauna silvestre que los rodean, por más que a veces no tengan la misma opinión positiva de las instituciones que los cuidan, y, finalmente, d) la clara sensación de que si uno les plantease volver atrás en el tiempo para vivir de las actividades que hacían antes (caza de subsistencia o comercial, tala de madera, pesca, ganadería extensiva, etc.) su respuesta sería: “¡ni locos!”

Estos “pueblos felices” son además herramientas poderosísimas de promoción de la Producción de Naturaleza. Es algo que cualquier intendente, alcalde, ministro, gobernador o senador entiende. Cuando ven que hay un pueblo que ha logrado mejorar su situación gracias a la existencia de un área protegida, rápidamente ven la utilidad de ésta y su potencial político. En el caso de la Reserva Natural Iberá, nuestro trabajo hubiera sido infinitamente más difícil si no hubiéramos contado con un pueblo como Carlos Pellegrini para mostrar los beneficios de los parques y la recuperación de la fauna silvestre.

Países que han logrado instalar la Producción de Naturaleza como parte de la identidad nacional. La Naturaleza puede ser instalada dentro de una nación como parte integral de su simbología patriótica, generando tanto un apoyo generalizado dentro del país como un producto atractivo de cara al exterior. Esto pasa en los Estados Unidos de América, donde se creó el primer parque nacional y donde gracias a una clara política destinada a promover que los parques nacionales fueran accesibles a toda la clase media del país, se logró que la sociedad nacional los asimilara como parte inseparable de su identidad nacional. Ningún sistema de áreas protegidas del mundo cuenta con mayor visitación y genera más ingresos que los parques nacionales de ese país: en 2016 había 20 parques nacionales que recibían más de un millón de visitantes y de éstos 12 recibieron más de dos millones. En 2009 la cadena PBS, la televisión pública de ese país, emitió una miniserie de 12 horas de duración titulada “National Parks: America’s Best Idea”. Con una audiencia de 33.4 millones de personas dentro del país, fue la segunda miniserie de PBS más vista durante la década pasada, situándose detrás de una serie sobre la segunda guerra mundial en el Pacífico y por delante de otra sobre el *baseball*. Estos datos hablan de la capacidad de la idea de los parques nacionales para aglutinar a una sociedad tan polarizada políticamente como la estadounidense⁴.

Otro caso es el de Costa Rica, una pequeña nación que ha logrado insertar a los parques nacionales y otras áreas protegidas dentro de su visión patriótica, junto a otros conceptos como la Democracia y la Abolición del Ejército. Aunque no son muchos los ticos o costarricenses que conocen bien sus parques nacionales, esto no impide que sean uno de los principales orgullos de sus ciudadanos. Esta asunción nacional del concepto ha servido para sustentar exitosamente campañas activistas en contra de la minería a cielo abierto, las represas y la explotación petrolera. La excelente imagen de los parques nacionales costarricenses ha logrado también instalarse internacionalmente, creando la imagen de que Costa Rica es “el país con la mayor cantidad de parques de la región”. Lo curioso —y habla de lo bien mercadeado que está el producto a nivel interno y externo— es que este país no supera claramente a sus vecinos en superficie públicamente protegida, tanto en términos relativos como absolutos. Sin embargo, como resultado de la excelente instalación del tema en la psique colectiva, en general las áreas protegidas costarricenses cuentan con niveles de protección sobre el terreno mejores que las de otros países vecinos y, además, la imagen de “Gran Parque Natural” del país ha incentivado la aparición de cientos de reservas privadas que vienen a ampliar el área dedicada a la Producción de Naturaleza en todo el país⁵.

Aparte de estos dos casos, existen otros países que han instalado la Producción de Naturaleza como un hecho diferencial y motivo de orgullo patriótico, como pueden ser Namibia, Botsuana, Tanzania, Zimbabue, Kenia y Sudáfrica. Esto se ve en los temas que reflejan sus diarios y revistas, especialmente las de sus líneas aéreas, que sirven como un espejo de como un país se proyecta interior y exteriormente.

De bestias perseguidas a atracciones naturales. Uno de los mejores indicadores de cómo ha cambiado la percepción de la sociedad hacia lo salvaje, y hasta qué punto se ha convertido en un producto de entretenimiento, es lo que ha pasado con los grandes carnívoros durante las últimas tres décadas. Durante milenios los humanos hemos visto a los grandes carnívoros (tigres, leones, leopardos, osos, lobos, etc.) como amenazas o competidores. Como resultado de esto, hasta la segunda mitad del siglo pasado la política de cualquier sociedad en relación a estos animales consistía en premiar a quien matara a estas fieras o “alimañas”. Gobiernos y privados pagaban recompensas por cada animal muerto, los nobles y reyes ponían a prueba su hombría matando estas bestias, los campesinos y ganaderos las perseguían con todos los medios a su alcance, y “grandes cazadores blancos” se tomaban fotos en lugares tropicales junto a decenas de tigres, leopardos, jaguares o leones cazados a sus pies.

Pero esto empezó a cambiar después de la segunda guerra mundial como resultado de un mejor conocimiento del rol ecológico de los grandes predadores y de los procesos sociales descritos más arriba. En unas pocas décadas los mismos

animales que eran odiados por nuestros abuelos han pasado a ser idolatrados como símbolos de la pureza de la Naturaleza por las nuevas generaciones urbanas. Lo que es todavía más interesante: han pasado de ser vistos únicamente como un costo económico a convertirse en algunos lugares en el principal atractivo de una región y, por lo tanto, en auténticos motores económicos.

Arriba vimos el caso de los osos pardos en un pequeño pueblo del Norte de España. Uno de los casos mejor conocidos es el del lobo en el Parque Nacional Yellowstone. Este cánido fue blanco de una de las mayores campañas de erradicación de los tiempos modernos. Como resultado de ésta, la sociedad norteamericana logró exterminarlo prácticamente de los 48 estados contiguos de ese país. Como parte de esta campaña el lobo fue también exterminado por los guardaparques del primer parque nacional del mundo a principios del siglo pasado, ya que se consideraba que era un animal dañino para los otros “animales buenos” del parque, como los ciervos y bisontes.

En los años 90, la misma institución que los exterminó empezó un programa de reintroducción de la especie en el Parque. Como resultado de esta iniciativa, en menos de 20 años esta área protegida pasó de no tener lobos a presumir de ser el mejor lugar para verlos. Se estima que alrededor de 300.000 personas ven lobos anualmente, muchos de los cuales se sabe que van al parque precisamente para ver a estos animales. Como resultado de esto, los ingresos asociados al lobo en los alrededores de Yellowstone se estiman en 35 millones de US\$/año, mientras que los gastos por pago de daños causados por los lobos al ganado en 60.000 US\$⁶.

El Parque Nacional Ranthambore, en la India, es una reserva de tigres con un tamaño de 39.200 hectáreas. En el año 2012 tuve la oportunidad de visitar Ranthambore y de entrevistar a G.V. Reddy, uno de los antiguos directores del parque, quien todavía parecía contar con un importante prestigio entre sus pares y vecinos. Según él en los años 70 se estimaba que había 17 tigres, en los 80 unos 40, en los 90 unos 25 y para el 2014 se estimaba que había alrededor de 48 de estos grandes felinos. Este último número es notablemente alto para un gran predador como el tigre que tiende a ocupar grandes territorios, teniendo en cuenta el tamaño modesto del parque. Luego de contarnos los datos sobre la abundancia del gran felino y asociar éstos fundamentalmente con la caza furtiva y el nivel de compromiso de los encargados del parque y sus guardaparques, enunció los siguientes datos socioeconómicos. El número de visitantes a la reserva había pasado de 10.000/año en los 80 a unos 200.000 en 2012. Esta demanda turística estaba centrada principalmente en el avistamiento de tigres, más que en el avistamiento de fauna en general o en la belleza del paisaje, lo cual provocó que se generaran cupos de visitas estrictamente controlados. Como resultado de esta demanda creciente para ver este animal, en Ranthambore uno debe típicamente

reservar con meses de antelación, igual que haría para acudir a la final de un gran torneo de fútbol o un concierto de una estrella de Rock. Dentro de este contexto, las autoridades del parque pagan compensaciones inmediatas en caso de pérdidas por culpa de los tigres. Según estudios citados en ese momento por el antiguo director de la reserva, alrededor del 70% de la economía local depende del turismo asociado a los tigres, con una estima de 7000 personas que dependen directamente de esta actividad, a lo que hay que sumar el efecto multiplicador en la economía regional, estimado en nueve veces la cifra anterior⁷.

Tres años antes, en 2009, estuve en la parte norte del Pantanal brasileño tratando de ver jaguares, uno de los animales más buscados y esquivos de la fauna sudamericana. La clave para ver jaguares en esta zona es relativamente simple: hay que ir en la época seca y recorrer los ríos de la zona en espera de que algún jaguar se vea desde la orilla. Parecía algo bastante arriesgado, pero para un fanático de la fauna valía la pena correr el riesgo de intentarlo aunque al final no lograrse ver al gran gato. En cinco días logramos verlo en tres ocasiones, la última a unos 12 metros de distancia durante dos horas y media mientras un macho dormía apaciblemente la siesta. Mi compañera de viaje y yo estábamos extasiados. Ella fue a la misma zona dos años más tarde y vio jaguares en nueve ocasiones en el mismo periodo de tiempo. Otra compañera fue unos años después y lo vio en once ocasiones en cuatro días, incluyendo una cópula y un animal cazando. Si alguien tiene dudas sobre lo fácil que puede ser ver jaguares hoy en día en el río Cuyabá y alrededores, que entre en Youtube y ponga las palabras jaguar u onça (el nombre en portugués) y pantanal. El biólogo George Schaller me contó que ver a un jaguar en los años 70, cuando realizó su estudio pionero sobre esta especie en el Pantanal, era algo parecido a un milagro.

En esos días en el Pantanal conocí a Fernando Tortato, un joven estudiante de doctorado que estaba realizando un estudio económico sobre el jaguar en la zona. Fernando nos contó cómo había cambiado la percepción de los *fazendeiros pantaneiros* en los últimos años gracias al turismo de avistamiento de jaguares, y cómo había disminuido la persecución hacia el gran felino. Según sus datos cada jaguar dejaba anualmente en la zona unos 50.000 US\$ por cada bote que llevaba turistas. En el Pantanal sur está la *fazenda* San Francisco, un área privada dedicada por igual a la ganadería, la agricultura y el turismo de fauna, especialmente de jaguares. En un periodo de cinco años con 12.000 turistas haciendo safaris de jaguares los ingresos para los dueños del campo fueron de 497.000 US\$ y las pérdidas de 44 cabezas de ganado a consecuencia del jaguar fueron de 18.444 US\$. De hecho, la *fazenda* San Francisco es conocida por tener una de las mayores densidades de jaguares en Sudamérica. Esto no debería extrañar si tenemos en cuenta que los dueños del campo están subvencionando su producción de jaguares con su propio ganado y esto les permite mejorar los ingresos globales de su

propiedad⁸. Años después escuché datos similares de la *fazenda* Caiman, situada en otra parte del Pantanal, donde en el mismo campo se combina la producción ganadera y el turismo de fauna silvestre.

En varios lugares del mundo están apareciendo casos similares donde resulta fácil avistar un carnívoro antes considerado como “imposible de ver” y se empieza a generar una industria alrededor de estos animales, la que típicamente se expresa en una clara disminución de la persecución por parte de los vecinos, y por tanto en un aumento demográfico de estos carnívoros. En 2013 pude presenciar este proceso con el lince ibérico, el felino más amenazado en el planeta, de los que entonces sólo quedaban unos 200 ejemplares viviendo libres en el sur de España. Yendo al lugar correcto, cerca del pueblo de Andújar, en un solo día logré ver al animal mientras coincidía con decenas de personas que estaban estacionadas junto a una pequeña carretera para poder verlo. Si no hubiera sido por estas personas, una de las cuales me avisó de donde estaba pasando un lince en un momento concreto, nunca lo hubiera visto. Fue precisamente la presencia de otras personas lo que aumentó la probabilidad de ver al animal. Cuando fui a una de las hosterías y restaurantes de la zona esa noche, noté cómo ésta empezaba a cambiar los motivos típicamente cinegéticos por información y fotografías del lince ibérico.

Lo que he visto en todos estos casos es la rapidez con la que el boca a boca transmite entre los amantes de la fauna la noticia de que hay un lugar donde determinada especie rara se ve con facilidad. Pero todavía más llamativo es como en pocos años y gracias a la aparición de estos visitantes la probabilidad de ver estos animales pasa de, por ejemplo, un 40% a prácticamente un 100%. Esto, a su vez, se expresa en un incremento rápido en la visitación y la movilización de los emprendedores privados (siempre y cuando el estado no lo impida) para acercar a los interesados a que vean a los animales y se puedan alojar en la zona, lo que, a su vez, hace que cuanto más visitantes haya más se habitúen estos animales a su presencia y sean más fáciles de ver. Como resultado de todo esto, se genera una especie de círculo virtuoso entre la presencia del animal-aparición de visitantes-generación de servicios-disminución de las acciones en contra del carnívoro por parte de los vecinos –más visitantes–más animales habitados–mayores ingresos en la zona– menos presiones–más animales...

También es normal que estos procesos irriten a muchos conservacionistas e investigadores pioneros que, de repente, ven como estos animales, vistos prácticamente como hijos a los que deben cuidar, pasan a tener gran cantidad de “padres” y su avistamiento deja de ser algo raro, esquivo y, por tanto, casi mágico, para convertirse en algo habitual y, por tanto, casi vulgar. Esto puede provocar llamadas apasionadas a que se controle y reduzca la amenaza que implica tanta gente alrededor de “sus” animales. Mientras esto sucede imagino a estos animales totémicos viviendo ajenos a la polémica, pudiendo realizar sus actividades

básicas (i.e. comer, copular y descansar en un lugar seguro) gracias a que hay menos gente tratando de matarlos.

África del Sur: un gran cambio regional hacia la Producción de Naturaleza. África del Sur, una gran región compuesta por países como Sudáfrica, Botsuana, Namibia o Zimbabue, se ha convertido en las últimas décadas en el mayor laboratorio de ideas innovadoras en Conservación. Como resultado de esto, ha experimentado el mayor proceso de cambio de uso de suelo desde las producciones tradicionales hacia la Producción de Naturaleza o el *Game Ranching*, como es conocido localmente. La historia es un ejemplo fascinante de ensayo e intercambio de ideas entre países e instituciones; liderado principalmente por algunos gestores-académicos (*scholar-practitioners*) y funcionarios públicos que generaron los espacios de gobernanza necesarios. Si hay una región en el mundo donde queda de manifiesto que la Conservación es otro tipo de Producción, y en muchos casos la de mayor rentabilidad económica (en el sentido más amplio del término), ésa es África del Sur.

Según algunas versiones el proceso se originó en Zimbabue a partir de tres becarios Fulbright provenientes de Estados Unidos en 1958, los cuales instalaron en círculos gubernamentales la idea de que la fauna silvestre podía ser más rentable económicamente que la ganadería. Esto generó una serie de experimentos a pequeña escala primero y luego cambios legales a escala nacional que permitieron que los dueños de los campos pudieran beneficiarse del uso de la fauna. Como resultado de estos cambios, para los años 80, tanto a nivel estatal como comunal y privado, el uso regulado de la vida silvestre se convirtió en una actividad de primer nivel en Zimbabue, a partir de lo cual las poblaciones de fauna silvestre y los ecosistemas naturales experimentaron una expansión y recuperación sin precedentes en el siglo XX. Así, en el año 2000 se estimaba que había 1000 propiedades privadas dedicadas a esta actividad, cubriendo 27.000 km², el 7% de la superficie del país.

Pronto este proceso se transfirió a los países vecinos, gracias a la existencia de una red regional de profesionales que intercambiaban ideas y ensayos llamada *Management and Use in Nature Conservation* (MUNC). De repente, diferentes países y regiones estaban intercambiando ideas sobre la interpretación dentro de los parques, la integración de la vida silvestre y las reservas en la economía local, el uso de los *bomas* o corrales en la captura de fauna, los diferentes tipos de cercos para evitar el conflicto entre la fauna silvestre y los humanos, técnicas de captura y traslado de grandes mamíferos, o arreglos institucionales y legales para que varios propietarios vecinos puedan manejar la fauna de manera coordinada y regulada dentro un espacio compartido denominado *conservancy*.

Este intercambio de ideas generó el mayor proceso de cambio de uso de suelo hacia la conservación que conozco. Como resultado de esto, en Namibia cerca del

25% de la tierra privada se usa para vida silvestre. En ese país en 2006 existían al menos 22 *conservancies* en propiedades privadas, cubriendo cuatro millones de hectáreas. En 2007 existían 50 de estos arreglos en propiedades comunales cubriendo 11.9 millones de hectáreas (el 14% del país) y con 230.000 personas (13% de la población nacional) viviendo en ellas. Estudios realizados en el país mostraban como el turismo de naturaleza es más rentable que la ganadería en áreas cercanas a rutas turísticas, con gran belleza escénica o fauna abundante y donde la producción ganadera es marginal. No es extraño que actualmente cerca del 50% de la superficie del país esté dedicada a este tipo de producción, en tierras públicas, privadas y comunales.

Otros países se sumaron. Para finales de la década pasada Sudáfrica tenía más de 10.000 ranchos de vida silvestre ocupando unos 16 millones de hectáreas (alrededor de cuatro veces la superficie de áreas protegidas públicas del país). Como resultado de este proceso, las poblaciones de fauna silvestre en este país son más abundantes de lo que fueron en los 100 años previos, incluyendo la recuperación de la mayoría de las especies amenazadas. Sudáfrica alberga más rinocerontes en propiedades privadas que el resto del continente y ha visto cómo sus poblaciones de grandes carnívoros (león, licaón o perro salvaje, y guepardo) recuperaban cientos de miles de hectáreas de su distribución histórica⁹.

Todos estos procesos se han dado en propiedades públicas, privadas y comunales, generando ingresos y opciones laborales inexistentes previamente. En términos económicos y de desarrollo, lo que ha sucedido en esta región del globo es una vasta transición en áreas económicamente marginales desde la producción primaria (principalmente la ganadería) hacia el sector terciario o de servicios, representado principalmente por el turismo y la caza deportiva.

Cuadro 2.2

Parque Nacional Manu. ¿Una oportunidad perdida de conservación y desarrollo?

El Parque Nacional Manu en Perú es un área de más de un millón de hectáreas situada en la confluencia entre los Andes y la llanura amazónica. Creado en los años 70 y con un gradiente de altura que supera los 3000 metros, alberga gran diversidad de ambientes y presume de ser uno de los lugares de mayor diversidad biológica del planeta. El parque es además hogar de algunas de las especies de fauna más carismáticas de América del Sur como el jaguar, el tapir, la nutria gigante, la vicuña, el cóndor, los guacamayos y el gallito de roca. Durante los años 90 el lugar se hizo mundialmente popular a través de un multipremiado documental creado por el canal Discovery, titulado “Espíritus de la Selva” (*Spirits of the rainforest*). Esa fue la primera vez en que yo escuché hablar del Manu.

Lo interesante es que al mismo tiempo en que se hacía popular internacionalmente, el Parque Nacional Manu también se convertía en un emblema nacional dentro del Perú. Estos dos procesos no siempre se dan de manera simultánea, pero en este caso sí sucedió. Por un lado, un documentalista extremadamente popular llamado Alejandro Guerrero (sus programas se seguían tanto como el fútbol, me dijo un amigo peruano) dedicó varios programas al Manu y sus alrededores. Por otro lado, una periodista sumamente respetada (tanto que, desgraciadamente, fue asesinada por Sendero Luminoso) llamada Barbara D’Achile también tomó el Manu como un tema propio. Y finalmente un libro con llamativas fotos titulado “El paraíso amazónico del Perú: Manu. Parque nacional y reserva de la biosfera” se convirtió en todo un éxito de ventas y terminó por entronizar al Manu como la Joya de la Corona de la Naturaleza entre los peruanos. Por si faltase algo para darle caché al lugar, dentro del parque nacional se encuentra la Estación Biológica Cocha Cashu, probablemente uno de los centros de investigación en ecología más prestigiosos del Trópico. En palabras de mi amigo: “en aquellos días cualquier taxista de Lima había oído hablar del Manu”.

Tuve la suerte de visitar el Manu en el año 2013, atraído por su fama, que recordaba desde los años 90, y por la oportunidad de hablar con John Terborgh, el prestigioso biólogo que fue director de Cocha Cashu. Cuando empezamos a preguntar por cuestiones relacionadas con el uso, el apoyo público y las amenazas hacia el parque me encontré con un escenario completamente distinto al que esperaba para un lugar de tanto prestigio internacional. Lo que pudimos deducir en conversaciones con administradores de posadas y con el director de un proyecto de conservación en la región, es que el parque nacional (un lugar extremadamente biodiverso y reconocido internacionalmente, que puede asegurar el avistamiento de grandes bandadas de guacamayos junto a una alta probabilidad de ver nutria gigante y jaguar) debía contar con cerca de 1200 visitantes al año. Por lo que entendí la visitación máxima durante los años previos había llegado a los 5000 visitantes. ¡El turismo había descendido en una región situada cerca de

Cuzco, uno de los grandes destinos del Mundo, y en un país que se estaba proyectando claramente hacia el exterior como un gran destino global! De hecho, me contaron que había llegado a haber una pista de aterrizaje para llegar directamente al corazón del parque, pero que ésta se había cerrado en los años previos por falta de uso. El dato me parecía inconcebible, pero no parecía sorprender a quienes preguntábamos. Para ellos era algo normal.

Para mí, viniendo de Iberá, un lugar marginalmente conocido como destino turístico en comparación con el Manu, pero que tenía unos 30.000 visitantes por año, me parecía un hallazgo inaudito. ¿Qué había pasado para que el Manu nunca despegase como destino turístico? Hablando con diferentes biólogos, administradores públicos del área y empresarios turísticos, lo que pude deducir (ya que los primeros no lo admitían abiertamente, quizás ni ante sí mismos) es que muchos conservacionistas estaban tan interesados en mantener el lugar como una joya natural inmaculada y en prevenir los posibles impactos del turismo que las autoridades nacionales no sólo no habían invertido en promover el acceso de los turistas a la región, arreglando la carretera o manteniendo el pequeño aeropuerto, sino que se enfocaron en aplicar fuertes regulaciones y limitaciones a los empresarios turísticos para evitar que se expandieran en la zona. Los requerimientos por parte de las autoridades del Parque para que los hoteles pudieran operar dentro del área protegida parecían más destinados a expulsarlos de ahí que a darles la bienvenida. Y esto parece que estaba dando su fruto: en mis entrevistas escuché que varios hoteles habían cerrado, pero no supe de ningún hotel importante nuevo que se hubiera instalado en la zona. Debo repetir la cifra porque es llamativa: 1200 turistas por año en una de las reservas mejor conocidas y con mayores atractivos del mundo. Un resultado tan bajo sólo se consigue a través de una política deliberada de evitar que el turismo se instale en la zona (o, lo que es lo mismo, no invirtiendo en serio para promoverlo), y a base de poner tantas trabas que los empresarios optan por ir a otros lugares, como, por ejemplo, la cercana reserva Bahuaja-Sonene.

Todo esto podría ser tomado como una triste oportunidad perdida para el desarrollo local, sobre todo porque el Parque Nacional Manu había logrado uno de los requisitos más complicados para la actividad ecoturística: se había instalado como una marca propia en los años 90. Pero la historia trasciende el componente de desarrollo y entra en el terreno de la conservación más pura. Durante nuestro viaje a la zona pudimos detectar una gran preocupación por parte de los conservacionistas ante dos procesos: la reclamación creciente de los indígenas por recuperar parte del Parque Nacional como territorio propio para usarlo de manera autónoma, y la llegada de intereses petroleros que sabían de depósitos en la zona. Es decir, dos grupos con peso político fuerte se estaban posicionando para cambiar el uso del suelo en el Parque. Y nada impedía que ambos se aliaran para hacerlo juntos, contando con el apoyo de los alcaldes de la región y los grupos que explotan el oro en los ríos locales. En ese caso, ¿qué les quedaría a las autoridades del Parque y a los biólogos que trabajan en él para contrarrestar esa eventual propuesta? ¿A qué aliados acudirían en esa pugna política sobre el mejor

uso posible para la región? Quizás entonces les gustaría tener de su lado a una industria ecoturística fuertemente implantada en la región, generando miles de puestos de trabajo, para mostrarla como alternativa al uso petrolero, la minería de oro, la explotación de maderas tropicales preciosas, la agricultura o la ganadería. Quizás entonces sería demasiado tarde para defender la región sólo con indicadores de biodiversidad, la ley de declaración del área protegida y un conjunto de publicaciones y programas de televisión que triunfaron en los lejanos años 90.

Los límites psicológicos ante una gran oportunidad histórica

En su libro “Colapso”¹⁰, Jared Diamond cuenta la historia de los vikingos que colonizaron Groenlandia y su extinción final como resultado de los límites mentales con los que se definían a sí mismos. Al basar su concepción del mundo en valores que provenían de condiciones ecológicas y sociales procedentes de Escandinavia, crearon una sociedad dependiente de la madera y la ganadería vacuna en un ecosistema donde escaseaban ambos recursos. Su concepción eurocéntrica del mundo les impidió aprender de sus vecinos los inuits, quienes usaban embarcaciones (i.e. kayaks) hechas con materiales localmente abundantes para obtener el alimento de los igualmente abundantes mamíferos marinos. Los vikingos colonizadores de Groenlandia se extinguieron porque sus tradiciones y valores les impidieron hacerse las preguntas correctas para sobrevivir. En lugar de plantearse cómo sobrevivir en un ambiente diferente al de su región de origen, optaron por preguntarse cómo seguir siendo vikingos —es decir un pueblo con tradiciones europeas— en dicho ambiente. Este enfoque conservador les llevó a la eventual extinción. La única manera en que hubieran sobrevivido es si se hubiesen logrado reinventar como pueblo, dejar de verse como vikingos puros y generar una nueva identidad adaptada a las limitaciones y oportunidades del ambiente en que vivían.

El nuevo siglo presenta condiciones sociales, económicas, morales y demográficas diferentes a las del siglo pasado. Sin embargo, la mayor parte de nuestros valores e instituciones están organizadas en función de una realidad que ya no existe, lo que, sobre todo, nos impide aprovechar las oportunidades que el nuevo escenario nos ofrece. Esto es todavía más importante cuando este escenario además nos demanda que probemos enfoques nuevos si queremos solucionar los problemas ambientales crecientes. Al igual que a los vikingos en Groenlandia, nos cuesta reinventarnos a nosotros mismos.

Entre las condiciones favorables del escenario actual para la conservación se incluyen:

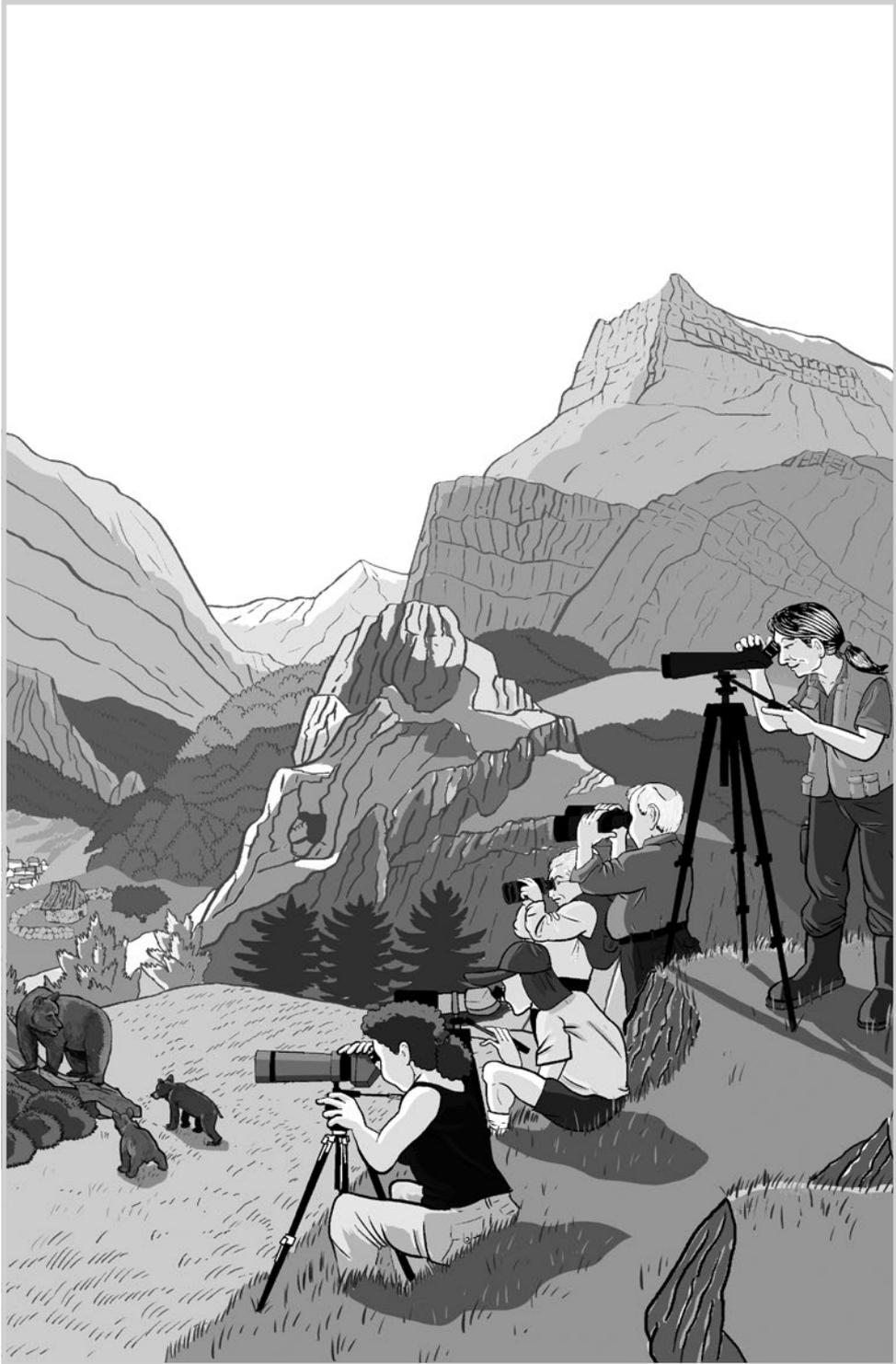
- Aumento de la población urbana en el mundo, lo que conlleva, entre otras cosas, el abandono de millones de hectáreas en áreas rurales que han dejado de ser rentables socio-económicamente, el aumento de la conciencia conservacionista de la población, y la disminución de la animadversión ante especies antes consideradas como dañinas.
- Existencia de una clientela creciente dispuesta a pagar por el uso no extractivo de los ecosistemas naturales a través del ecoturismo o el pago de servicios como el agua, fijación de CO², protección de suelos, etc. A esto se le suma un mercado todavía importante de caza deportiva con cada vez mayor presión por parte de la opinión pública por mostrar una imagen ambientalmente concienciada (véanse, como ejemplo, el caso reciente del león Cecil descrito en el Cuadro 4.1 o la polémica alrededor de la caza de un elefante por parte del rey Juan Carlos I de España, el cual abdicó al poco tiempo de que esto se hiciera público) y la aparición de un mercado creciente de carne de fauna silvestre para satisfacer a mercados sofisticados ambiental y dietéticamente en sociedades progresistas de Europa Occidental y Norteamérica.
- Nunca ha habido una demanda tan alta de la ciudadanía para que sus gobiernos y empresas cuiden los recursos y los ecosistemas naturales. Esta demanda se expresa en leyes ambientales cada vez más estrictas, instituciones gubernamentales y no gubernamentales cada vez más capaces de manejar adecuadamente estos ecosistemas, aumento de las áreas protegidas públicas, privadas y comunales, y la aparición de sistemas de certificación ambiental cada vez más estrictos en el ámbito empresarial. A esto se le puede sumar la aparición reciente y creciente de la filantropía ambiental, donde grandes fortunas privadas han adquirido la causa de la conservación como una de sus actividades principales.

Sin embargo, todos estos factores positivos tienen que lidiar con un mundo donde la pobreza sigue siendo un problema crónico para los países más ricos en biodiversidad y donde indicadores socioeconómicos como la renta per cápita y el empleo siguen siendo las medidas principales de éxito de una sociedad. Ante esta nueva combinación de factores es importante que los conservacionistas nos planteemos las preguntas adecuadas y ayudemos a que el resto de la sociedad lo haga con nosotros. Al igual que los colonizadores fallidos de Groenlandia, mientras la mayor parte de los profesionales de la conservación veamos nuestro trabajo como una tarea mayormente biológica ajena a las cuestiones políticas y de desarrollo de las regiones donde trabajamos, vamos a limitar nuestra propia capacidad para conservar o restaurar los ecosistemas y poblaciones con las que trabajamos. Del mismo modo, mientras los habitantes de áreas rurales y los dueños de campos

sigan preguntándose cómo seguir manteniendo su actividad tradicional (i.e. ganadería, extracción forestal, agricultura, caza comercial o de subsistencia, pesca, etc.) en lugar de plantearse cómo obtener la máxima rentabilidad a largo plazo de sus campos, se van a perder oportunidades de generar círculos virtuosos de conservación y desarrollo que nutran la demanda creciente de bienes y servicios naturales.

En el siglo XXI la conservación y el desarrollo no son obligatoriamente opciones contrapuestas que hay que equilibrar o entre las que hay que elegir. Si uno observa la realidad con una mente abierta se multiplican los casos en los que la mejor opción de desarrollo de una región o un país pasan precisamente por la Producción de Naturaleza. **Ésta no es otra cosa que un salto de la producción primaria al sector terciario, donde la energía del sol, combinada con las condiciones locales del clima y el suelo, no tiene porqué expresarse únicamente a través de productos básicos como carne, granos, madera, pesca o minerales; sino que puede expresarse a través de servicios mucho más sofisticados (i.e. experiencias), los cuales dependen más del ingenio, el esfuerzo y la creatividad de las personas, que de los límites biofísicos de una región.** Este salto además favorece que los saberes tradicionales de los habitantes de las áreas naturales, como pueden ser la capacidad para orientarse por el territorio, el avistamiento de fauna, la identificación de huellas, la habilidad para montar a caballo o manejar embarcaciones tradicionales, la fabricación de artesanías o la gastronomía local, los idiomas nativos, pasen también del sector primario (donde son escasamente valorados económicamente) al sector terciario donde pasan a ser conocimientos únicos (en muchos casos en peligro de extinción) que refuerzan el concepto de experiencia auténtica y única para los visitantes (mayoritariamente urbanos).

Graham Child, quien fue director de Parques Nacionales y Vida Silvestre en Zimbabue durante 15 años, lo describe de manera mucho más clara: “gracias a su dependencia en servicios elásticos como el turismo o la caza recreativa, que añaden valor económico a la producción animal, los emprendimientos de vida silvestre pueden ser sostenibles a la vez que rentables. Los productos procedentes de una energía ecológica limitada pueden ser cosechados desde los sistemas naturales sin forzarlos y pueden ser aumentados a través del incremento de la cantidad o calidad de los servicios. Esto no implica el sobrepastoreo o una mayor extracción de la energía de los ecosistemas naturales. Los mercados del turismo y la caza además favorecen la existencia de una fauna diversa mantenida en hábitats bien conservados y variados, con un resultado final donde los emprendimientos de vida silvestre son ambientalmente amigables, socio-políticamente aceptables para la mayoría de las sociedades y promueven la conservación de la naturaleza. (...) Muchos granjeros en áreas ecológicamente marginales para la ganadería que creían que no podían “producir en un zoo”, ahora se dan cuenta que no podrían producir de manera rentable afuera “del zoo”¹¹. ◊



Lecturas para profundizar

Suich, H., Child, B., Spenceley, A. (eds.) (2012). *Evolution and innovation in wildlife conservation: parks and game ranches to transfrontier conservation areas*. Earthscan.

Fuentes y referencias

- 1 Sobre la recuperación de la fauna silvestre en Europa y Estados Unidos:
Deinet, S., Ieronymidou, C., McRae, L., Burfield, I.J., Foppen, R.P., Collen, B., Böhm, M. (2013). *Wildlife comeback in Europe: The recovery of selected mammal and bird species*. Zoological Society of London.
Linnell, J.D., Swenson, J.E., Anderson, R. (2001). *Predators and people: conservation of large carnivores is possible at high human densities if management policy is favourable*. *Animal Conservation*, 4: 345-349.
Peek, J., Dale, B., Hristienko, H., Kantar, L., Loyd, K.A., Mahoney, S. et al. (2012). *Management of large mammalian carnivores in North America*. The Wildlife Society Technical Review, 12.
Suckling, K., Greenwald N., Curry T. (2012) *On Time, On Target: How the Endangered Species Act Is Saving America's Wildlife*. Center for Biological Diversity.
- 2 Estudios nacionales que muestran la reducción de pobreza alrededor de áreas protegidas:
Sims, K. R. (2010). *Conservation and development: evidence from Thai protected areas*. *Journal of Environmental Economics and Management*, 60: 94-114.
Andam, K.S., Ferraro, P.J., Sims, K.R., Healy, A., Holland, M.B. (2010). *Protected areas reduced poverty in Costa Rica and Thailand*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107: 9996-10001.
Ferraro, P. J., Hanauer, M.M. (2014). *Quantifying causal mechanisms to determine how protected areas affect poverty through changes in ecosystem services and infrastructure*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111: 4332-4337.
Canavire-Bacarrea, G., Hanauer, M.M. (2013). *Estimating the impacts of Bolivia's protected areas on poverty*. *World Development*, 41: 265-285.
- 3 Efecto económico de los parques nacionales en Estados Unidos:
<https://www.nps.gov/subjects/socialscience/vse.htm>
<https://votesmart.org/public-statement/854861/preliminary-estimates-of-shut-downs-impact-shows-more-than-400-million-in-losses-to-local-communities>
Secretary Zinke Announces \$34.9 Billion Added to U.S. Economy in 2016 due to National Park Visitation. <https://www.doi.gov/pressreleases/secretary-zinke-announces-349-billion-added-us-economy-2016-due-national-park>

4 Datos de visitación a parques nacionales de Estados Unidos y audiencia de la serie televisiva sobre ellos:

Thomas, C.C., Koontz, L. (2017). *2016 National Park visitor spending effects: economic contributions to local communities, states, and the nation*. (Natural Resource Report NPS/NRSS/EQD/NRR—2017/1421). National Park Service. https://www.nps.gov/nature/customcf/NPS_Data_Visualization/docs/2016_VSE.pdf

Ken Burns' "The National Parks: America's Best Idea" Launched National Conversation About Country's Parks. <http://www.pbs.org/about/blogs/news/ken-burnss-the-national-parks-americas-best-idea-launched-national-conversation-about-countrys-parks>

5 Estadísticas de áreas protegidas en Costa Rica y países vecinos:

World Database on Protected Areas. <https://www.protectedplanet.net>

6 La recuperación del lobo en Yellowstone y su impacto económico:

Smith, D.W., Bangs, E.E. (2009). *Reintroduction of wolves to Yellowstone National Park: history, values, and ecosystem restoration*. Reintroduction of top-order predators. Oxford: Wiley-Blackwell, 92-125.

7 Impacto económico del turismo de tigre en el Parque Nacional Ranthambore:

Entrevista en profundidad con G.V. Reddy, antiguo director de la reserva.

8 El jaguar y la Fazenda San Francisco:

Protecting jaguars: a good business decision for ranchers. <https://news.mon-gabay.com/2012/06/protecting-jaguars-a-good-business-decision-for-ranchers>

Concone, H.V.B., Azevedo, F.C.C. (2012). *How much worth is a jaguar alive? Alternatives to conflicts between livestock and large cats in the Brazilian Pantanal*. En: 49th Annual Meeting of the Association of Tropical Biology and Conservation, Bonito.

Azevedo, F.C.C., y Murray, D.L. (2007). *Spatial organization and food habits of jaguars (Panthera onca) in a floodplain forest*. Biological Conservation, 137: 391-402.

9 Fuentes sobre Producción de Naturaleza y la expansión de la fauna silvestre en África del Sur:

Child, B. (ed.) (2013). *Parks in Transition: Biodiversity, Rural Development and the Bottom Line*. Earthscan.

Lindsey, P.A., Romanach, S.S., Davies-Mostert, H.T. (2009). *The importance of conservancies for enhancing the value of game ranch land for large mammal conservation in southern Africa*. Journal of Zoology, 277: 99-105.

Lindsey, P., Romanach, S., Romanach, S.S., Davies-Mostert, H. (2009). *A synthesis of early indicators of the drivers of predator conservation on private lands in South Africa*. Reintroduction of Top-Order Predators. Oxford: Wiley-Blackwell, 321-344.

Suich, H., Child, B., Spenceley, A. (eds.) (2012). *Evolution and innovation in wildlife conservation: parks and game ranches to transfrontier conservation areas*. Earthscan.

10 Sobre la extinción de los vikingos en Groenlandia:

Diamond, J. (2007). *Colapso*. Editorial Random House Mondadori.

11 Cita final de Graham Child:

Child, G. (2004). *Growth of modern nature conservation in Southern Africa*. Pp. 7-28. en: *Parks in Transition: Biodiversity, Rural Development and the Bottom Line*. Earthscan.

Cuadro 2.3

Construyendo puentes con el nivel político al renombrar nuestro trabajo como "Producción de Naturaleza"

Sofía Heinonen, Presidenta, The Conservation Land Trust Argentina

En 1992 Douglas Tompkins fundó The Conservation Land Trust (CLT), una organización con base en California dedicada a la creación de grandes parques nacionales. Está claro que son los estados los que crean parques nacionales, pero nada impedía soñar con que un privado pudiera colaborar con éstos en esta gran tarea. CLT en aquel entonces enfocaba sus esfuerzos en comprar grandes estancias privadas, que idealmente estuvieran junto a tierras públicas, con el fin de poder crear grandes reservas que fueran gestionadas como si fueran parques nacionales con acceso público. El objetivo final era transferir estas tierras a las naciones para que fueran declaradas legalmente como parques nacionales y animar a que éstas también incluyeran las áreas públicas vecinas en dicho proceso, para –en conjunto– crear parques más grandes y ecológicamente viables.

Este trabajo comenzó en Chile con la creación del Parque Pumalín y en Argentina con la creación del Parque Nacional Monte León. En 1997 el gobierno de Argentina –a través de la administración de parques nacionales– invitó a Douglas a que colaborara en la ampliación y la creación de corredores entre las áreas protegidas del país. Un recorrido por Salta, en el noroeste del país, seguido de un sobrevuelo sobre los Esteros del Iberá, situado en el noreste, despertó un interés superador en Doug; planteándose no sólo la creación de un gran parque nacional en la zona de Iberá, sino también la restauración de las especies que se habían extinguido en este gran paisaje natural, incluyendo al jaguar o yaguararé como depredador tope. Con este sueño, Doug seguía las recomendaciones de sus colegas conservacionistas norteamericanos quienes proponían el *rewilding* a escala ecosistémica.

A simple vista los Esteros del Iberá, con un millón de hectáreas casi des pobladas de gente y ganado, y también casi carente de grandes mamíferos como resultado de décadas de cacería, parecía ser el sitio ideal para este gran experimento de manejo de vida silvestre en Sudamérica. Esta visión fue el origen de CLT Argentina, la cual fue fundada por Douglas y Kristine Tompkins en 1998 para iniciar el Proyecto Iberá. Poco a poco, CLT Argentina fue adquiriendo antiguas estancias ganaderas en el Iberá, construyendo la infraestructura básica para los trabajadores, controlando la cacería en sus campos, quitando cientos de kilómetros de cercos y, sobre todo, creando un grupo de argentinos profundamente comprometidos con el proyecto. Cada país, cada cultura, cada territorio tiene sus complejidades cuando se trata de hacer conservación de la naturaleza, y en el caso de Iberá, situado en una provincia idiosincrática y orgullosa de sus tradiciones como Corrientes, no estuvimos exentos de ello. Esto se hizo manifiesto cuando nuestra intención fue anunciada públicamente: cambiar el uso de la tierra devolviéndola a su estado natural, donarla al Estado Argentino como un parque nacional, y traer de vuelta a las especies extinguidas, incluyendo al depredador tope.

Comprar la tierra fue claramente lo más fácil. Conseguir que se comprendiera la visión y que los gobiernos locales, provinciales y nacionales lo tomaran como una política de interés público fue el mayor desafío. Los Esteros del Iberá eran vistos como una fuente de agua para regar cultivos de arroz en las tierras altas; como islas inundables de bajo valor inmobiliario que podían ser adquiridas con los subsidios forestales para sembrar pinos exóticos; lugares poco productivos que podían mejorar la producción tradicional en la medida que se pudieran drenar las aguas mediante canales y terraplenes.

En primer lugar hubo que luchar contra la incredulidad de la opinión pública local y nacional ante la idea de que un “millonario gringo” realmente fuera a comprar tierras para luego donarlas al estado. En una sociedad con una tradición de filantropía casi inexistente y menos en lo que se refiere a la conservación, era más fácil pensar en explicaciones alternativas, aunque no fueran ciertas. No tardaron en llegar como contraposición los movimientos ruralistas, teorías conspirativas alentadas por partidos políticos, nuevas leyes de tenencia de la tierra que impedían la compra por parte de extranjeros, cambios de reglamentos destinados a suavizar las leyes ambientales que se habían aprobado sin intención de hacerse cumplir, y la aparición de estudios técnicos que probaran la inocuidad de las prácticas que se habían desarrollado habitualmente.

Así fue que nos dimos cuenta de que todavía necesitábamos emocionar a la sociedad correntina ante la idea de crear un gran parque nacional en un lugar tan simbólico para ellos como es el Iberá. Las posiciones parecían infranqueables: producción frente a conservación; la urgencia de la lucha contra la pobreza frente a los “requerimientos impuestos por los países del Norte”. Necesitábamos comunicar el parque nacional de una manera en que cada correntino (y especialmente sus líderes políticos) pudiera apropiarse de la idea como propia, integrada a su visión e ilusiones de progreso. La comunicación debía ser fácilmente entendible

y seductora, tanto para pobladores rurales, como para los intendentes que dirigen los municipios, los ministros provinciales y los medios de comunicación.

Tuvimos que aprender a transitar por ese largo camino del cambio cultural, apoyándonos en la revalorización de la identidad de las comunidades del Iberá, en el orgullo innato de los correntinos, en los saberes ancestrales y en la calidez del paisano isleño para recibir visitantes. Al mismo tiempo trabajamos en el fortalecimiento de los emprendedores privados para generar prestadores de servicios y operadores turísticos, y crear la Marca Territorial Iberá, acompañada de la marca mundialmente conocida de Parques Nacionales.

La conformación de un equipo con locales (gauchos y antiguos trabajadores de las estancias adquiridas por CLT, quienes contaban con un profundo conocimiento del territorio) y urbanos (con conocimiento de la idiosincrasia local y los modos de gobernanza pública) sin duda generó una rápida apropiación de los logros que se fue expandiendo de abajo hacia arriba, hasta alcanzar al mismísimo gobernador de la provincia, en un proceso que llevó 10 años. Valientes correntinos que supieron aguantar el conflicto y el ataque de sus pares durante los primeros años de incompreensión ante tantas ideas nuevas. Porque, en gran medida, el cambio arranca cuando el conflicto estalla, y si uno no está preparado puede llegar a pensar que es algo personal o que las cosas están muy mal. Pero los conflictos son una parte importante del proceso de cambio. Son naturales.

Las noticias, la opinión pública y los logros no suelen ir al mismo ritmo, pero había que trabajar para que en algún momento se conjugasen los dichos y los hechos. Era necesario poder mostrar obras y objetivos tangibles para quien estuviera dispuesto a visitar los Esteros del Iberá. En medio de denuncias cruzadas, era estratégico mantener el interés mediático sobre “Douglas Tompkins” (filántropo incomprendido, innovador y visionario) para que el debate permitiera tratar temas de fondo respecto a los impactos negativos de la economía global. En paralelo, esto nos permitía instalar los valores del territorio y la “marca Iberá”, donde había un claro potencial turístico por la vastedad de sus paisajes, la diversidad de aves y la abundancia de algunas especies llamativas, como los ciervos de los pantanos, carpinchos y yacarés. Y, por último, comunicar y mostrar el trabajo y los logros del equipo de la fundación, el cual, de manera deliberada, abandonó la denominación inglesa de The Conservation Land Trust, para autodenominarse como CLT (siglas inocuas para los prejuiciosos contra lo extranjero de origen “yanqui”).

Un hecho tan pequeño como la suelta del primer oso hormiguero reintroducido en Iberá marcó un punto de inflexión en el año 2007. El gobernador, político atento a la opinión pública y a los dichos de la prensa, tuvo el coraje de mostrarse abiertamente junto al controvertido Douglas Tompkins en el inicio de nuestro proyecto de *rewilding*. Con su presencia arrastró a ministros, intendentes locales y gran cantidad de vecinos. La donación e inauguración del primer camping y puerto públicos al municipio de Colonia Carlos Pellegrini por parte de CLT, con diseño y estilo arquitectónico locales que marcaron el estilo de esta comunidad, fue otro paso importante para un cambio de percepción local de lo que estaba ocurriendo en los esteros.

Empezaban a haber noticias positivas y expectativas. Colonia Pellegrini se posicionaba como un lugar especial entre los destinos turísticos de Argentina. Otros municipios querían ser parte del Iberá, y no tardamos en proponer la conexión de todos mediante un circuito turístico: la Ruta Escénica del Iberá. Avanzando simultáneamente en estos múltiples frentes, fuimos construyendo una visión económica regional compartida por múltiples actores, al ritmo de las buenas noticias que aportaba el Programa de Rewilding. Los anuncios públicos, las notas de prensa, los festejos anuales en cada pueblo por el retorno del oso hormiguero, el venado de las pampas, el tapir, los pecaríes y el yagareté, no dejaban dudas de que... ¡las cosas estaban cambiando en el Iberá! La naturaleza no dejaba de producir buenas nuevas. El motor del cambio empezaba a tener repercusiones políticas y las elecciones partidarias tenían a los Esteros del Iberá como epicentro de las propuestas provinciales.

Cuando una visión consigue instalarse en el ámbito público, más allá del partido o gobierno de turno, los cambios se potencian y se aceleran. Lo que era malo, conflictivo e innombrable podía ser finalmente presentado como una nueva propuesta política como visión superadora. Las tierras inundables, consideradas antes como improductivas, podían ser la fuente de una nueva producción. Una producción de servicios, de belleza, de identidad, de marca de calidad, de economía restaurativa; una producción artesanal que el gobierno denominaría con orgullo propio como Producción de Naturaleza. La clave fue que el concepto que creamos desde CLT no tuviera ni dueño ni logotipo con la intención de que cualquiera se lo apropiara, lo que es la definición última de una política pública. A los pocos meses, el siguiente gobernador presentaba en la casa de gobierno de Corrientes un libro con el título: “Parque Provincial Iberá: Producción de Naturaleza y Desarrollo Local” frente a todo su gabinete de ministros y líderes de opinión provincial.

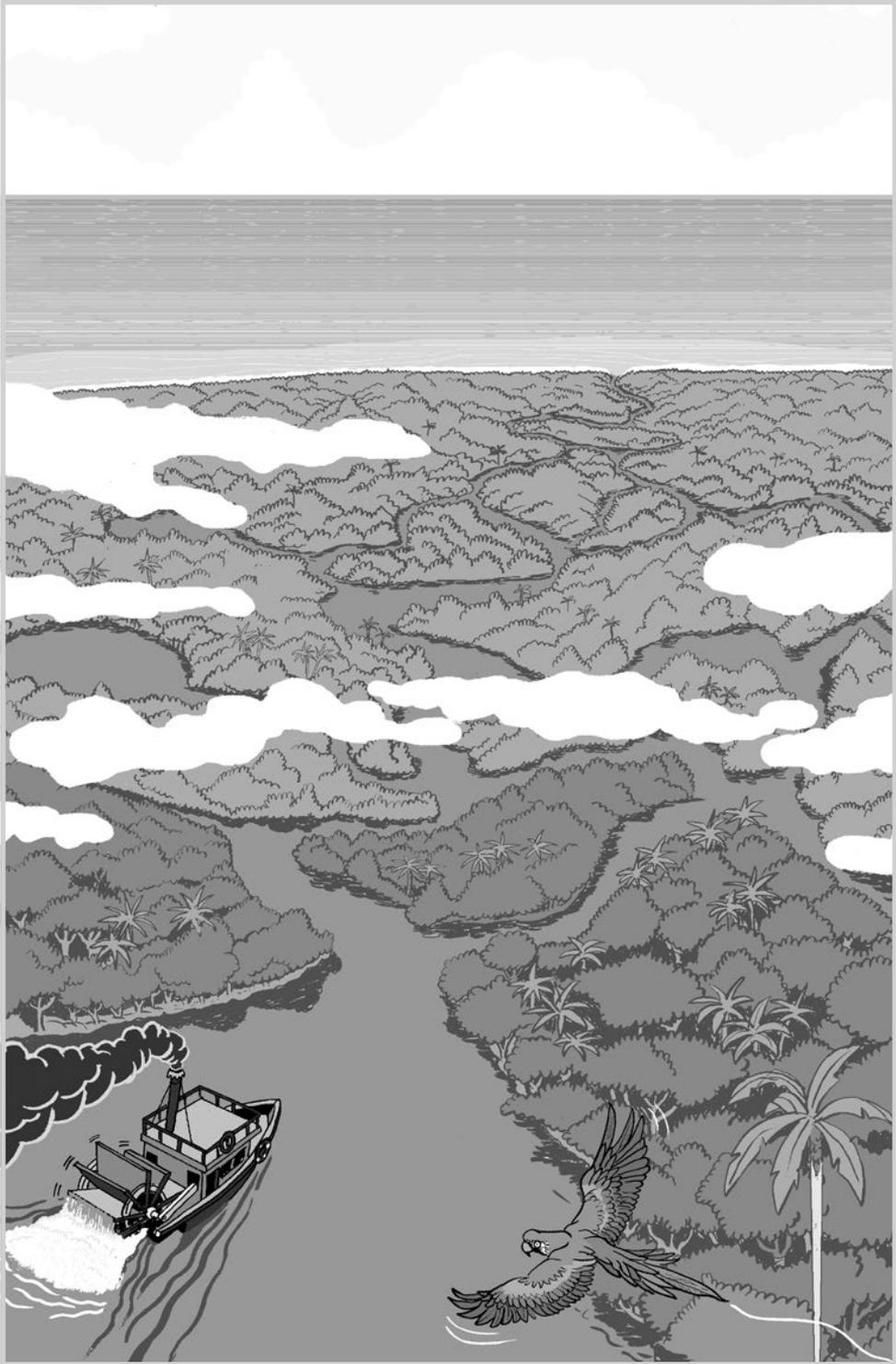
La donación de las tierras al Estado argentino para la conformación de un parque nacional, que fue tan resistida por la provincia por sentir que perdía soberanía, ahora tenía sentido y podía ser entendida por los mismos legisladores correntinos como una oportunidad para gestionar las mejoras regionales para todas las comunidades del entorno. La producción de naturaleza en Iberá, requería de la inversión del gobierno nacional para que el impacto positivo pudiera escalar a un “segundo anillo” de comunidades, y no sólo a las más cercanas a la ruta escénica y al futuro parque nacional.

Una vez que este proceso agarró fuerza en Iberá, con las autoridades locales, provinciales y nacionales compartiendo la visión y, en cierto modo, compitiendo por apropiarse de ella, **el concepto de producción de naturaleza empezó a permear a otras provincias de la Argentina.** Si el Parque Iberá, podía cambiar la historia de 20 municipios y de un quinto de la población de una de las provincias más necesitadas del norte argentino, también podía servir de ejemplo a provincias vecinas, con valores naturales y culturales de partida similares en calidad a los del Iberá. De repente una idea local comenzó a hacerse nacional.

En una visita a nuestra reserva Rincón del Socorro, el entonces gobernador de la vecina provincia de Chaco se interesó por el concepto de producción de naturaleza asociado al diseño y la arquitectura de alta calidad basados en tradiciones locales. Fue precisamente la idea de Producción de Naturaleza, donde los parques nacionales tienen el potencial de servir como motores de una nueva economía y de un nuevo bienestar para las comunidades vecinas, la que motivó a las autoridades de la provincia del Chaco y de Argentina a crear el Parque Nacional Impenetrable de 128.000 hectáreas. Una vez que este parque fue creado se podía soñar con conectar los nuevos parques nacionales de Impenetrable e Iberá con un gran destino turístico que ya era reconocido internacionalmente, como es el Parque Nacional Iguazú. Los tres parques juntos se convertían en la atracción para una gran visión territorial que potenciase la marca del Norte Argentino y trajese inversiones para apoyar los sistemas provinciales de parques y el desarrollo de las comunidades vecinas. Así lo entendió el nuevo Ministro de Turismo de la Nación en 2016, una vez que sus pares de turismo de la Provincia de Corrientes le explicaron los logros alcanzados en Iberá, y poco después esta misma oportunidad fue incorporada a la visión presidencial del presidente Macri.

A la vez, los logros alcanzados por los Tompkins en Sudamérica llamaron la atención de sus pares filántropos, quienes se interesaron en financiar un nuevo parque nacional en Patagonia, trabajando con el mismo equipo de CLT. El desafío añadido, en el caso de Patagonia, era generar un parque binacional con Chile, donde Tompkins Conservation estaba en la etapa final de creación del Parque Nacional Patagonia en el lado chileno, de acuerdo con el gobierno de Bachelet. Una vez más, el concepto de producción de naturaleza fue clave para atraer el interés de los vecinos y las autoridades locales, provinciales y nacionales. De hecho, la idea de los parques como fuentes de empleo, orgullo y bienestar fue determinante para detener un emprendimiento de minería a cielo abierto que pretendía instalarse en el corazón del futuro Parque Nacional Patagonia, a unos pocos kilómetros de la Cueva de las Manos (uno de los yacimientos arqueológicos más importantes de Sudamérica) y de la Ruta 40 (posiblemente la ruta de turismo rural y de aventura más emblemática del país).

Recientemente el presidente de Argentina, Mauricio Macri, anunció la intención de duplicar el número de parques nacionales del país, apoyándose en la idea de que son motores de economías locales. Mientras, CLT sigue aprendiendo de estos procesos políticos, económicos y ecológicos, los cuales permiten recuperar poblaciones de fauna amenazadas o localmente extintas, a la par que se genera bienestar y arraigo en las comunidades rurales. En Iberá, en el Impenetrable chaqueño, en la Patagonia, en el litoral marítimo, y en cada una de las regiones de la Argentina, nos proponemos encontrar la manera de promover la conservación innovando en la Producción de Naturaleza.



El método

“Las universidades entrenan a los estudiantes en el manejo de disciplinas y herramientas destinadas a comprender y tratar aspectos específicos y parciales de la realidad. La cuestión es que los principales problemas de la actualidad derivan de la interacción de dos sistemas enormemente complejos: las sociedades humanas y los ecosistemas que las albergan. Mientras las universidades entrenan a los profesionales en un conjunto de teorías y herramientas, la sociedad espera de éstos que solucionen problemas reales. Desgraciadamente esto hace que los profesionales acaben forzando soluciones técnicas que pueden ser inadecuadas pero que son las únicas que han aprendido, o que ignoren los aspectos del problema que no se ajustan a su formación disciplinaria”.

—Herman Daly, economista, Estados Unidos

“La manera como vemos el problema es el problema”.

—Stephen R. Covey, escritor, Estados Unidos

El barco de la conservación

Eres el capitán o uno de los oficiales de un viejo barco fluvial. Una de esas antiguas embarcaciones que avanzan gracias a unas grandes ruedas giratorias cuyas palas, ubicadas perpendiculares a la dirección del barco, generan la tracción que necesitas para avanzar. Tu meta es un puerto lejano al que debes llegar usando mapas llenos de espacios en blanco. El paisaje de tu recorrido es una vasta región repleta de áreas desconocidas, pantanos, rápidos y bajíos. Sabes que hay pobladores amigos que van a esperar al barco con los brazos abiertos y otros que seguramente sean hostiles. Conoces el idioma de algunos de los nativos, pero desconoces el de otros pueblos. Afortunadamente, cuentas con intérpretes que te ayudarán a manejar la comunicación porque quieres evitar enfrentamientos innecesarios y propiciar que los vecinos te apoyen con recursos preciosos. Sin esos recursos sabes que no podrás llegar a buen puerto. Tú o alguno de los otros oficiales tiene experiencia en cómo hablar con las autoridades en los puertos que encontrarás en tu trayecto. Sin su autorización no podrás seguir avanzando hacia tu destino.

La tripulación también incluye a un equipo de exploradores y cartógrafos que van a obtener información para ayudarte a elegir la mejor ruta posible, porque el río donde navegas está lleno de ramales y meandros que no van a ninguna parte,

bajíos donde puedes quedar encallado hasta las próximas lluvias o grandes cascadas que supondrían el fin de tu viaje. Afortunadamente también cuentas con un buen equipo de mantenimiento que se encarga de que el barco cuente con los recursos materiales necesarios para seguir avanzando.

Llevas años trabajando con esta tripulación. Son hombres y mujeres comprometidos con que el barco pueda llegar a buen puerto. Muchos de ellos se subieron durante el trayecto cuando supieron cuál era tu destino final y porque aman la idea de una aventura por una noble causa. Otros abandonaron el barco porque no compartían la misión, no se llevaban bien con la tripulación o tendían a generar peleas en cada puerto.

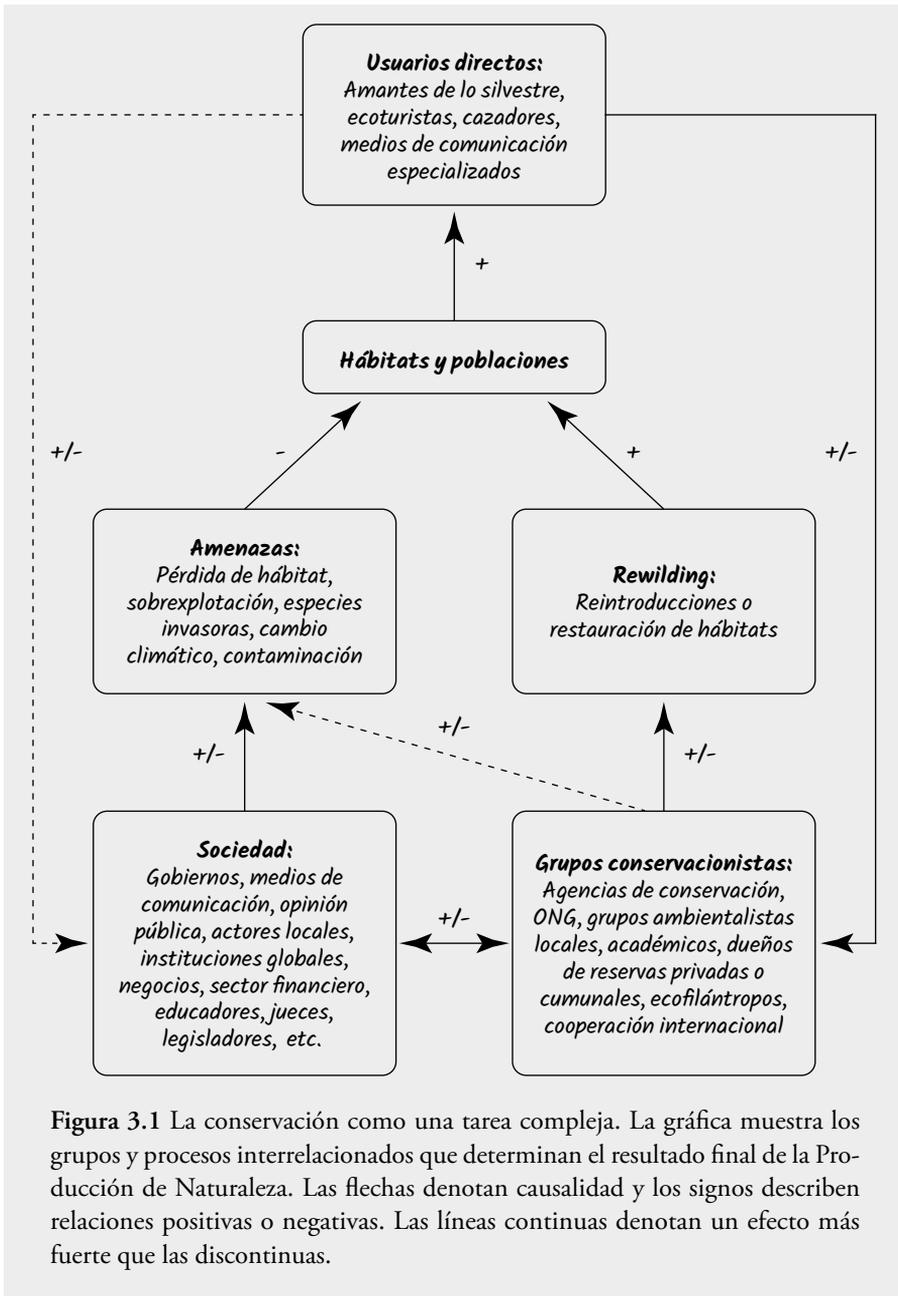
Una de tus obligaciones principales es asegurarte que las ruedas del barco funcionen adecuadamente. Para ello necesitas que todas las aspas estén equilibradas, con las palas enteras y bien mantenidas. Que no haya ningún palo u obstáculo que impida que las ruedas giren a buena velocidad. Cada una de las aspas de la rueda es imprescindible. Ninguna es más importante que la otra. **Y todas deben funcionar en simultáneo.**

Por si no te has dado cuenta todavía, eres uno de los líderes de un proyecto de conservación. El puerto al que quieres llegar son ecosistemas naturales con la mayor cantidad de sus especies originales bien conservadas, que además generen beneficios para la sociedad y cuenten con su apoyo. La tripulación es el equipo que comparte tu meta de llegar a ese puerto. Algunos trabajan para tu institución. Otros trabajan de manera independiente o en instituciones diferentes. Muchos te van a ayudar desde la orilla. Todos comparten la causa.

Si tu barco no se mueve no vas a llegar nunca a puerto, por mucho que te quedes en una isla cómoda y amigable con abundantes recursos. Es importante que recuerdes que vivir cómodamente con abundantes recursos no es la razón por la que te embarcaste en primer lugar. Lo hiciste porque querías generar una diferencia en el cuidado y la recuperación del mundo natural. Y para lograr esto necesitas mantener la atención y cuidar la Rueda que te empuja hacia tu meta: un conjunto de componentes interrelacionados que debes gestionar de manera simultánea si quieres avanzar adecuadamente hacia la Producción de Naturaleza.

La conservación vista como un proceso de política pública

La conservación es una tarea especialmente difícil porque debe entender y manejar dos sistemas altamente complejos: los ecosistemas naturales y las sociedades que los afectan. Es difícil identificar otras profesiones que deban lidiar con tanta complejidad. La Figura 3.1 resume de manera esquemática los grupos y procesos que determinan la Producción de Naturaleza.



Desde que empecé a verme a mí mismo como conservacionista, me apasionó la idea de encontrar un método que pudiera servir como guía para cualquier programa de conservación. En aquella época leí un artículo escrito por el ecólogo australiano Graeme Caughley titulado “Directions in Conservation Biology”¹.

El artículo me impactó y atrajo por igual gracias al estilo del autor —claro, fundamentado y apasionado— y la amplitud de temas que tocaba. Posteriormente me enteré de que ese artículo era el testamento final de un gran científico. Luego seguí leyendo a este autor y el libro póstumo que publicó sobre Biología de Conservación². De aquellas lecturas me quedó lo que yo vi como un método sencillo y riguroso para gestionar programas de conservación.

El método constaba de tres pasos fundamentales:

- Paso 1: Detección de un problema (i.e. existencia de un declive poblacional).
- Paso 2: Diagnóstico de las causas del problema.
- Paso 3: Tratamiento de estas causas para revertir su impacto negativo sobre la especie.

Las ventajas de este método derivan de su simplicidad, además de su claridad y elegancia intelectual. Lo que hay que hacer es ver si hay un problema, luego diagnosticar la causa (o causas) de éste, para después pasar a su correspondiente tratamiento. Los paralelismos entre este método de trabajo y el de la medicina moderna resultan obvios. Si funciona para curar a un paciente, ¿por qué no iba a funcionar para una tarea equivalente como es recuperar a una especie o “sanar” a un ecosistema? ¿Acaso no es la desaparición de una especie o el deterioro de un ecosistema una “enfermedad ecológica” que se puede identificar, analizar y tratar como se haría con una enfermedad humana? Me gustó el método y lo prediqué en mis primeras experiencias como docente.

Cuando me involucré directamente en programas de conservación, empecé a sentir una disonancia entre la simplicidad y elegancia de ese método, y el funcionamiento de la conservación en la realidad. Esto me recordó a una frase que había leído: “Busca la simplicidad, y cuando la hayas encontrado, desconfía de ella”. Coincidiendo con lo planteado por Caughley encontré que existen numerosos proyectos de conservación destinados a solucionar problemas que ni siquiera existen. Por ejemplo, proyectos destinados a “salvar” especies que no están realmente amenazadas pero que son atractivas (p. ej. grandes canguros australianos o pumas en Argentina) o que realizan actividades que quedan bien ante el público, los superiores o los donantes, pero que en realidad no están dirigidas a atenuar una amenaza claramente identificada o solucionar un problema real. En este sentido el gran ecólogo australiano había dado en el clavo al insistir en la importancia de contar con un diagnóstico claro tanto de la existencia de un problema como de las causas de éste. Sin esto, ni siquiera se debe o puede iniciar un programa de conservación.

Sin embargo, también me encontré con casos en que se había diagnosticado claramente un problema y las causas de éste, y se había comunicado a las autoridades, pero nadie parecía hacer nada concreto al respecto (p. ej. el declive de la población de jaguares en Misiones, Argentina, en el año 2005 debido a la caza

ilegal tanto de estos animales como de sus presas). Esto era inquietante: ¿si se había cumplido adecuadamente con los dos primeros pasos, porque no se cumplía con el tercero y se tomaban las medidas necesarias? Les pido a los lectores más experimentados que contengan su sonrisa ante mi ingenua pregunta en ese momento. Recuerden que era un biólogo con formación principalmente científica y poca experiencia en gestión. Una respuesta típica ante esta situación es que las autoridades o los técnicos responsables no quieren hacer nada, son incapaces o están atrapados en guerras interpersonales.

Pero debía haber una explicación más útil e informativa que esta serie de clichés tan poco descriptivos. Desde luego, echarles la culpa a los otros no es la mejor manera de solucionar un problema. La pregunta que me asaltaba en ese momento es: ¿qué hace que no se haga nada ante problemas claramente identificados tanto en su existencia como en su causalidad? Por esos tiempos me encontré con un concepto que define este fenómeno: el **vacío de la implementación**³. Este proceso sucede cuando las instituciones o personas responsables del cuidado de un ecosistema o una especie son conscientes de que hay un problema y saben las causas de éste, pero parecen incapaces de hacer algo concreto al respecto.

Ahora me encontraba con una nueva interrogante que no me dejaba descansar. ¿Cuáles eran las causas del vacío de la implementación? O, dicho de otra manera ¿por qué tantas veces las autoridades (y el resto de la sociedad) no hacen lo que parece obvio que debe hacerse cuando cuenta con la información científica necesaria para ello?

La respuesta fue llegándome poco a poco. Empecé a entender que la Conservación no es tanto un **proceso técnico-científico** en el que la sociedad o las autoridades responden de manera obediente y disciplinada a lo que recomiendan los mejores expertos, sino que es un proceso mucho más caótico y complejo de **política pública** donde multitud de actores ven el problema de manera diferente (incluso algunos no ven problema alguno) y usan sus energías y recursos para defender sus **intereses** por encima de cualquier cosa. Además, fui descubriendo que incluso en situaciones donde hay abundancia de información científica, ni siquiera hay un acuerdo entre los expertos sobre la gravedad del problema o sus posibles soluciones. De hecho, en muchos casos el nivel de conflictividad y desacuerdo entre los investigadores es similar o incluso superior al del resto de la sociedad. Y detrás de estos desacuerdos entre expertos en muchos casos ni siquiera hay malas intenciones, sino que pasa lo mismo que con el resto de las personas: hay intereses, a menudo definidos bajo la etiqueta poco precisa de “egos”. Sin embargo la gente no es que sea mala, loca o perezosa porque no hacen lo que recomiendan los expertos. No lo hacen porque no ven el problema de la misma manera debido a que tienen diferentes intereses y puntos de vista.

En palabras de Tim Clark: “Los problemas relacionados con los recursos naturales dependen de las percepciones y los valores de la gente, y a menudo conllevan altos niveles de complejidad. En este tipo de problemas no es posible identificar una única solución óptima, objetiva y verificable científicamente, sin embargo estos problemas son reales y demandan una solución”. Poco a poco lo iba entendiendo: **los problemas de conservación son el resultado de la interacción de una multitud de percepciones e intereses** (como se verá en mayor detalle en el siguiente capítulo) **y no existe una única solución objetiva para estos problemas**. Sin embargo, la paradoja es que la sociedad (o nosotros mismos) espera que encontremos una solución que funcione.

Entonces, si la realidad no encajaba con el elegante método técnico-científico planteado por Caughley, ¿debería desistir de encontrar un marco que sirva para gestionar procesos de conservación de una manera más sistemática e integral? ¿Si no funciona una aproximación basada en las ciencias naturales, quiere decir que lo único que nos queda es la intuición y la experiencia empírica como algunos gestores proponen?

Por entonces empecé a interesarme por el trabajo del ya citado Tim Clark, un biólogo que traducía al ámbito del manejo de la conservación una disciplina conocida como *policy sciences* o ciencias de la política pública⁴. En el año 2002 tuve la suerte de conocer personalmente a Tim y recuerdo claramente una conversación durante una comida en la que me dijo: “no existe un marco más práctico y a la vez integrador para manejar procesos de conservación que el de las ciencias de la política pública”. ¿Porqué?, le pregunté. Su respuesta la recuerdo como algo parecido a esto: “Porque te permite incluir y usar de una manera ordenada y sistemática los aportes de las ciencias naturales y sociales, e incluso de fuentes que no son científicas; mientras que las otras disciplinas sólo te permiten usar lo que reconocen como propio. Es el mejor marco para analizar lo que es factible en el mundo real”.

Dentro de los pilares de esta disciplina existe algo llamado el proceso de decisiones (*decision process*) que postula que para gestionar exitosamente un proceso público hay que manejar adecuadamente los siguientes subprocesos, cuya terminología he adaptado ligeramente para que sea más comprensible para el profesional en conservación:

- Promoción
- Obtención de información (inteligencia)
- Planificación
- Reglamentación
- Manejo de áreas naturales (poblaciones y hábitats)
- Gestión de conflictos
- Evaluación y terminación

En términos generales estos subprocesos se dan en cualquier proceso de política pública, bien sea para manejar un área protegida, recuperar una especie de la extinción, promover el desarrollo económico de una región o tratar de cambiar el sistema de transporte o el modelo educativo de un país. Hay dos diferencias que me llamaron la atención en relación a esta visión de la conservación y otras propuestas planteadas típicamente por biólogos, como podrían ser el método ya citado de Caughley, el “Manual de Conservación” de Sutherland o los pasos de un proyecto de conservación propuestos por Margoluis y Salafsky en “Medidas de éxito”⁵.

En primer lugar, en general, los conservacionistas con formación netamente biológica tienden a identificar como claves algunos de los subprocesos anteriormente citados y a desconocer otros o tratarlos como anomalías o “cajas negras”, de manera equivalente a como los economistas clásicos tienden a ver los impactos ambientales como “externalidades” ajenas al sistema económico. De este modo, se da especial peso a los subcomponentes que tienen que ver con la obtención de información (especialmente a éste), la planificación, la realización de acciones de manejo y, en algunos casos, la evaluación del funcionamiento de éstas. En muchos casos el componente de promoción se ignora o se trata de manera parcial bajo la forma de educación o sensibilización ambiental. Cuando se considera la gestión de conflictos, se ve como algo desconectado de todo lo demás o como una “disfuncionalidad del sistema”, en lugar de como algo inevitable en procesos públicos. Lo mismo sucede con la reglamentación, además de que se suele eludir completamente el componente de terminación. En términos generales se centra el foco en lo que tiene que ver con las ciencias naturales y a menudo se habla de la importancia del uso de las ciencias sociales, pero se hace de una manera más o menos testimonial y no se logra integrar ambos mundos dentro de un mismo marco. El foco está en lo primero, y lo segundo queda como algo que “sería bueno tener en cuenta” pero que al final se presenta como algo separado, cuando no descrito como un cajón de sastre con temas desordenados y apenas perfilados.

Pienso que este fenómeno se da como resultado de la escasa formación y entrenamiento de muchos conservacionistas en política pública, lo que les lleva a formarse una visión racionalista pero algo ingenua de cómo funcionan estos procesos. O, alternativamente, la existencia de una fuerte formación científica en muchos profesionales genera unos “filtros racionales” tan poderosos (ver Capítulo 4) que dificultan o impiden totalmente la visualización o la consideración de ciertos procesos que se dan entre personas e instituciones, que no se prestan al análisis y menos a la cuantificación propia de las ciencias naturales (por más que las ciencias sociales traten de cuantificarlos para poder ser consideradas como disciplinas “realmente científicas”).

En una visión basada en las ciencias naturales lo fundamental es entender la realidad mediante las investigaciones pertinentes y con base en esta información recomendar acciones para que las autoridades las apliquen. Fuera de este proceso hay una nebulosa compuesta de irracionalidad, desidia o malas intenciones, a la que a menudo se etiqueta como “intereses” o “egos” con una mezcla de frustración y desprecio. Como si estas dos cosas no fueran algo normal e ineludible en el funcionamiento de las personas y las sociedades, en lugar de anomalías. Una vez que uno entiende que el proceso público es un escenario donde confluyen innumerables percepciones, mitos e intereses, aparece como obvio que tanto la parte de promoción como la de gestión de conflictos no son respuestas a anomalías del sistema, sino **componentes imprescindibles** que se deben de gestionar si se quiere tener éxito en procesos normales de conservación. Y lo que es fundamental en nuestro caso: **son las fuentes principales del fenómeno del vacío de la implementación.**

La razón por la que muchas acciones necesarias para conservar un ecosistema o una especie no se ejecutan es porque el tema no interesa a suficiente gente (i.e. falta promoción) o no se llega a un acuerdo sobre cuál es la mejor opción a implementar (i.e. existe un conflicto al respecto). Las ciencias de la política pública me estaban permitiendo contestar a mi pregunta de por qué hay tantas acciones que parecen necesarias y razonables que no se llegan a realizar nunca. Estaba empezando a ver un método que me permitiría entender y, por tanto, manejar los procesos de conservación de una manera más integral y efectiva.

El segundo aspecto de la lógica de este método que me costó entender fue que no se hablara de fases, sino de “decisiones” o lo que hasta ahora he llamado

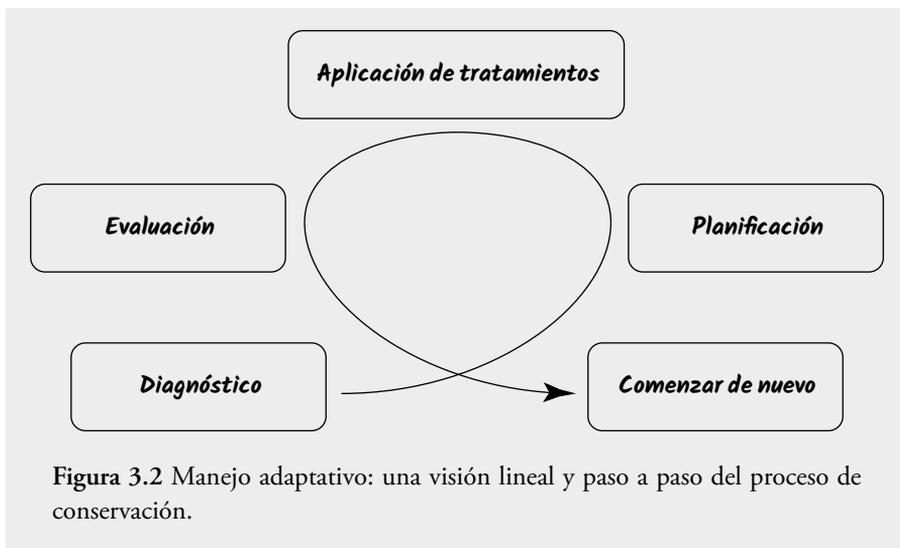


Figura 3.2 Manejo adaptativo: una visión lineal y paso a paso del proceso de conservación.

subprocesos. Y lo que me extrañaba e incomodaba de esto es que no se presentaran como pasos a cumplir, sino como componentes que se deben gestionar de manera simultánea. Esto me costó años entenderlo porque –ahora lo veo más claro– los biólogos y otros científicos de ciencias naturales nos sentimos particularmente cómodos con la idea de pasos, lo que Sutherland en su manual de conservación llama (quizás inconscientemente) “recetas de cocina”. Nos encantan los procesos que siguen una lógica lineal clara con pasos a cumplir. Es decir, primero se estudia, luego se planifica, después se actúa y luego se evalúa.

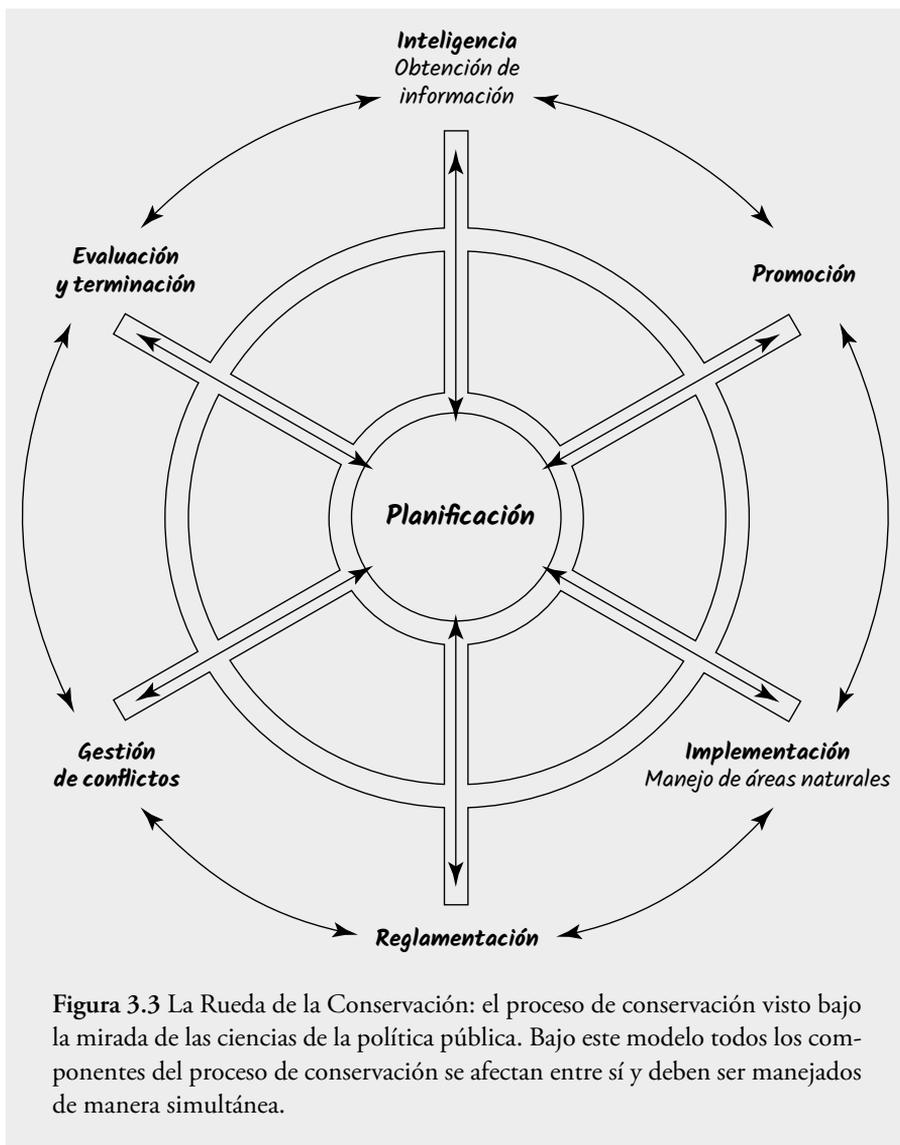
Esta lógica lineal funciona **muy bien** para encarar un problema de manera ordenada, tal y como se muestra en la Figura 3.2. Sin embargo, cuando empecé a ser responsable de un programa de conservación sobre el terreno, cada vez me era más claro que uno no puede esperar a cumplir un paso para empezar con el otro, sino que se necesita visualizar y gestionarlos de manera simultánea. Es decir, que el responsable de un programa de conservación está incidiendo (lo quiera o no, porque optar por no hacer algo es un tipo de incidencia) diariamente y a menudo en un mismo evento –como se verá más abajo– en procesos de promoción, obtención de información, planificación, gestión de conflictos, evaluación, etc. Uno quisiera ir paso a paso, pero la realidad del proceso público no lo permite. En cada momento está pasando algo en cada uno de esos subprocesos que requiere nuestra atención. Siempre surgen oportunidades y amenazas que gestionar en cada uno de ellos. No sólo eso, sino que cuando uno empieza a comprender esto, queda claro que en cada acción (i.e. una captura de animales, una quema prescrita, una charla, un artículo científico, un taller de planificación) existe la oportunidad de manejar de manera simultánea varios de los subprocesos citados arriba. **Necesitamos visualizar y gestionar el proceso público de manera integral y simultánea si queremos que nos acerque a nuestra meta.**

La rueda y sus partes

Volvamos a la imagen del barco del inicio del capítulo. Para que este barco llegue al puerto de la Producción de Naturaleza debe ser empujado por el giro de una gran Rueda. Esta rueda representa las diferentes partes del proceso público de la conservación, tal y como se muestra en la Figura 3.3. Para que gire adecuadamente, cada parte debe estar en buen estado y no debe haber obstáculos que bloqueen el movimiento de las aspas.

Éstas serían brevemente las aspas de la Rueda de la Conservación:

La **promoción** es el proceso destinado a que la sociedad se interese y apoye activamente la misión de tu organización y al mismo tiempo considere a esta última cómo un actor válido para alcanzarla. Mediante la promoción buscamos



que otras personas e instituciones ajenas a nuestra organización (es decir, a la tripulación contratada del barco) sumen recursos valiosos con los que no contamos para, entre todos, llegar a buen puerto. La promoción incluye actividades tan diversas como la sensibilización, educación, capacitación, mercadeo, uso público, turismo, activismo, cabildeo, generación de ingresos para los lugareños, o la diplomacia.

La **obtención de información o inteligencia** es el proceso destinado a comprender el sistema que queremos manejar con el fin de poder hacerlo de la manera

más efectiva. O, siguiendo el símil del barco, el trabajo de mapear adecuadamente el trayecto del barco para poder elegir los mejores caminos, identificar posibles grupos hostiles o aliados, los recursos con los que cuentan cada uno de ellos y las visiones y comportamientos que pueden tener en relación a tu misión. El término “inteligencia” se usa en algunas ciencias sociales para referirse a la generación de la información necesaria para tomar una acción adecuada. Frente al término “investigación” tiene la ventaja de ser más incluyente en relación al tipo de información que se puede utilizar y los orígenes de ésta, pudiendo utilizarse, además de estudios formales, otros datos como los rumores, anécdotas o incluso intuiciones. A partir de ahora usaré indistintamente los términos obtención de información o inteligencia para referirme a este componente. Esta inteligencia se puede obtener como insumo para **planificar** una determinada **acción de manejo** (es decir, antes de la acción) o puede ser obtenida durante la implementación de dicha acción para que sirva como base para el componente de **evaluación**. A la obtención de información sobre los resultados de cierta acción la vamos a llamar **monitoreo**.

El **manejo de áreas naturales** incluye la implementación sobre el terreno de los planes anteriores para mejorar el estado de los ecosistemas que están a nuestro cargo o las poblaciones de fauna y flora identificadas como prioritarias dentro de éstos. Esto incluye actividades tan diversas como control de especies exóticas invasoras, manejo del fuego, establecimiento de pozos de agua y cercos para fauna, translocaciones y liberaciones de ejemplares de especies clave, control de la caza, restauración de impactos ambientales, procesos de descontaminación, remoción de canales de drenaje, realización de pasos de fauna en carreteras, colocación de cajas nido, señalización de tendidos eléctricos para evitar colisiones, ubicación de bollas para el atraque de embarcaciones en áreas de arrecifes, etc. Al final, estas acciones son las que determinarán que produzcamos o no naturaleza. El resto de los componentes de la Rueda vienen a ser requisitos necesarios para poder efectuar adecuadamente estas acciones. De hecho, la Rueda puede ser vista como una serie de componentes que debemos gestionar adecuadamente para poder ejecutar estas acciones de manejo de una manera efectiva, evitando el vacío de la implementación.

La **reglamentación** es el proceso mediante el cual los grupos con autoridad sobre el territorio o las especies elaboran leyes, decretos, reglamentos, zonificaciones o listados de especies o hábitats protegidos, los cuales determinan lo que se debe y puede hacer en determinados territorios y con ciertas especies. Esta reglamentación puede ser de carácter interno dentro de una institución o determinar los derechos y obligaciones de terceros, lo cual suele ser el rol de los gobiernos, afectando a propiedades y bienes públicos y privados. Estas normas pueden ser de tipo formal moderno como las leyes y decretos, o de tipo informal y tradicional como los tabúes tribales (p. ej. los *fady* de Madagascar, que protegen a los

lemures) o los preceptos religiosos (p. ej. la influencia de los monjes tibetanos en favor de la conservación de los leopardos de las nieves).

El proceso de **gestión de conflictos** está estrechamente emparentado con el de promoción, siendo algo así como la otra cara de la misma moneda. Si el propósito de la promoción es lograr que la gente apoye a un proceso de conservación, el de la gestión de conflictos es evitar que diferentes actores usen sus recursos para bloquear este proceso (i.e. presionen a las autoridades para que no se autorice cierta acción de manejo) o que realicen acciones que tengan un claro impacto negativo sobre nuestra área de trabajo (i.e. represas, minería a cielo abierto o implantación de especies exóticas invasoras). La gestión de conflictos incluye componentes como el activismo, las denuncias legales, la mediación, la negociación y la resolución de conflictos. Por esto es que hablaré de gestión y no sólo de resolución de conflictos, ya que el conflicto es a la vez inevitable y necesario en conservación. Dependiendo de las situaciones, a veces la estrategia necesaria en relación a un conflicto consiste precisamente en iniciarlo o incrementarlo, como sucede con el activismo, mientras que en otros casos debemos mitigarlo o incluso tratar de resolverlo o finalizarlo, tal y como sucede con las mediaciones o facilitaciones. En cualquier caso, trabajar en conservación es vivir permanentemente dentro del conflicto. Nuestra meta es movernos la mayor cantidad de tiempo posible dentro del conflicto creativo tratando de evitar al máximo el conflicto destructivo. Sin conflicto no existiría la Conservación porque esto implicaría que todo el mundo sea feliz con la *statu quo* que lleva a la Sexta Extinción.

Mediante la **evaluación** recogemos información sobre el resultado de los otros subprocesos para identificar el impacto negativo o positivo de éstos, reflexionamos sobre esto e identificamos ajustes en el proceso de toma de decisiones que serán incorporados en el componente de planificación. La evaluación se nutre de la información generada mediante el monitoreo de los otros componentes de la rueda para luego usar esta información en procesos de aprendizaje y mejora constante de nuestras decisiones y acciones. Una vez procesada esta información debemos decidir qué acciones, políticas y recursos humanos mantenemos, terminamos o renovamos. El componente de **terminación/renovación** es raramente mencionado en la literatura de conservación, a pesar de ser una parte especialmente delicada y crítica en el funcionamiento de cualquier programa que pretende ser exitoso.

Cada uno de estos procesos tiende a ser interdependiente, afectándose entre ellos, como veremos más adelante. Por ejemplo, un estudio hecho de cierta manera –independientemente de su calidad científica– puede generar conflictos o promover alianzas con otras instituciones, provocar cambios en reglamentos de investigación y manejo de fauna, o servir de base para nuevas acciones de manejo de una determinada especie.

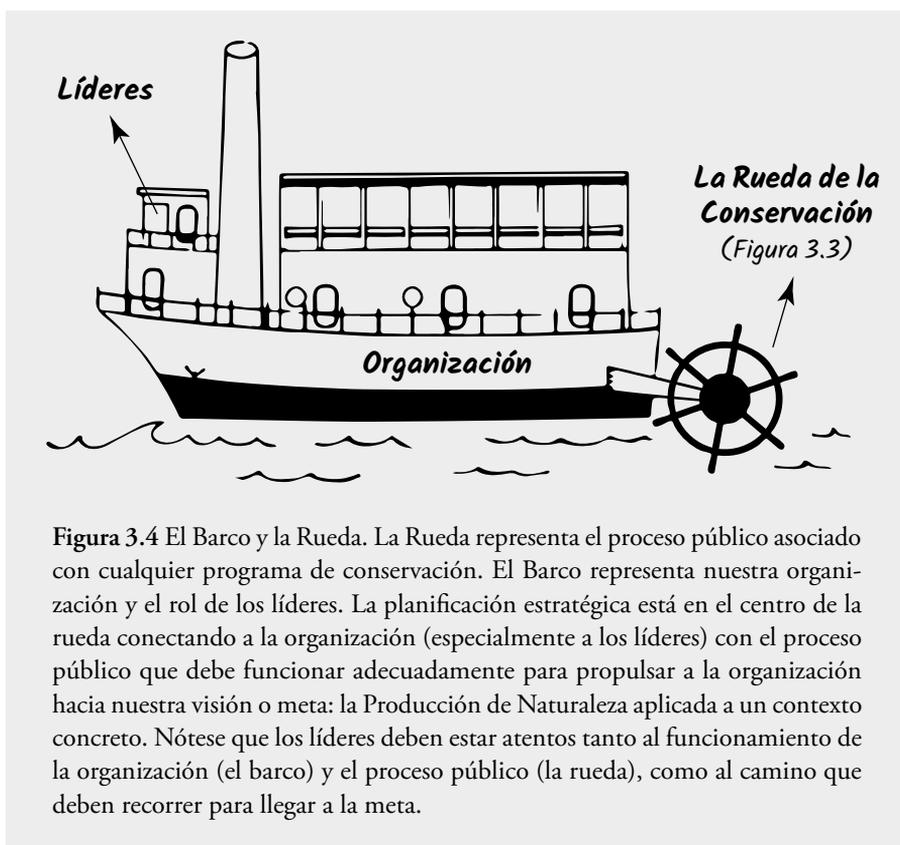


Figura 3.4 El Barco y la Rueda. La Rueda representa el proceso público asociado con cualquier programa de conservación. El Barco representa nuestra organización y el rol de los líderes. La planificación estratégica está en el centro de la rueda conectando a la organización (especialmente a los líderes) con el proceso público que debe funcionar adecuadamente para propulsar a la organización hacia nuestra visión o meta: la Producción de Naturaleza aplicada a un contexto concreto. Nótese que los líderes deben estar atentos tanto al funcionamiento de la organización (el barco) y el proceso público (la rueda), como al camino que deben recorrer para llegar a la meta.

Sin embargo, hay un subproceso que —en mi opinión— adquiere un papel central en el funcionamiento de un programa de conservación, ya que a través suyo se deciden las acciones que se van a hacer en cada uno de los otros subprocesos. Me refiero a la planificación estratégica, la cual la sitúo en el eje del funcionamiento del proceso público de conservación (i.e. La Rueda) y que además conecta a éste con los recursos humanos y materiales que componen nuestra organización (i.e. el Barco) (Figura 3.4).

Mediante la **planificación estratégica** integramos la información proveniente de cada uno de los otros subprocesos o aspas de la rueda para decidir cuáles son las siguientes acciones que se deben tomar en cada uno de estos subprocesos y qué cambios se deben hacer en nuestra estructura organizativa (personal, normas, recursos materiales, organigrama, acuerdos con otras instituciones, etc.) para llevar a cabo esas acciones. A través de este subcomponente nos preguntamos y respondemos constantemente preguntas tales como hacia dónde queremos ir, qué tal funcionan nuestras acciones para llegar a esa meta, cómo estamos manejando las diferentes aspas de la rueda, qué tipo de recursos internos y externos tenemos,

o qué tipo de ajustes organizativos necesitamos para seguir avanzando adecuadamente. La planificación estratégica es, por tanto, la función que conecta a nuestra organización (bien sea ésta una única institución o una alianza de instituciones o personas) y a sus líderes con el proceso público de conservación, el cual está compuesto de acciones de inteligencia, promoción, gestión de conflictos, manejo de poblaciones y hábitats, etc. Por esto, la planificación estratégica continua es uno de los roles esenciales de los líderes de programas de conservación.

Todos estos subprocesos deben ser adecuadamente manejados si queremos que el proceso público avance hacia nuestra meta de Producción de Naturaleza. Es el rol de los responsables de programas de conservación, como capitanes u oficiales del barco, el conocer y observar constantemente el estado y funcionamiento de cada una de las partes de la rueda, al mismo tiempo que monitorean el funcionamiento del barco. Que no seamos conscientes de alguna parte de la rueda no quiere decir que no exista. Así, podría haber un obstáculo bloqueando el funcionamiento del proceso público de conservación que no estamos viendo porque estamos enfocando toda nuestra atención en ciertas partes de la Rueda con las que nos sentimos especialmente cómodos. Por ello, podríamos estar detenidos, cayendo en el vacío de la implementación, sin saber exactamente qué es lo que nos impide avanzar, ya que no somos capaces de ver dónde está el obstáculo en cuestión.

La rueda siempre está, aunque no la veamos

La formación profesional tiende a imponer límites al tipo de cuestiones a las que prestamos atención, forzándonos a enfocarnos en algunos temas y dejar de lado otros. Es lo que llamamos especialización. Otros hablan de racionalidad limitada⁶. Como resultado de este proceso es típico que diferentes profesionales vean el proceso público de la conservación de manera diferente y que tiendan a identificar ciertos componentes de la rueda como esenciales y a desconocer o despreciar otros (Figura 3.5).

Así es normal que en una reunión o taller en el que se discuten determinados procesos de conservación nos encontremos con educadores ambientales que insistan en que “la” solución al problema es la educación de la sociedad. Junto a ellos pueden aparecer miembros de organizaciones ambientalistas que digan que la educación es un proceso demasiado lento y que lo que se requiere para lograr resultados inmediatos y concretos es más activismo. Para ambos la clave de la conservación estaría en la Promoción, aunque cada uno se estaría enfocando en un aspecto específico de ésta. Si en la misma reunión hay un abogado, no sería raro que diga que la clave está en hacer más y mejores leyes (i.e. Reglamentación),

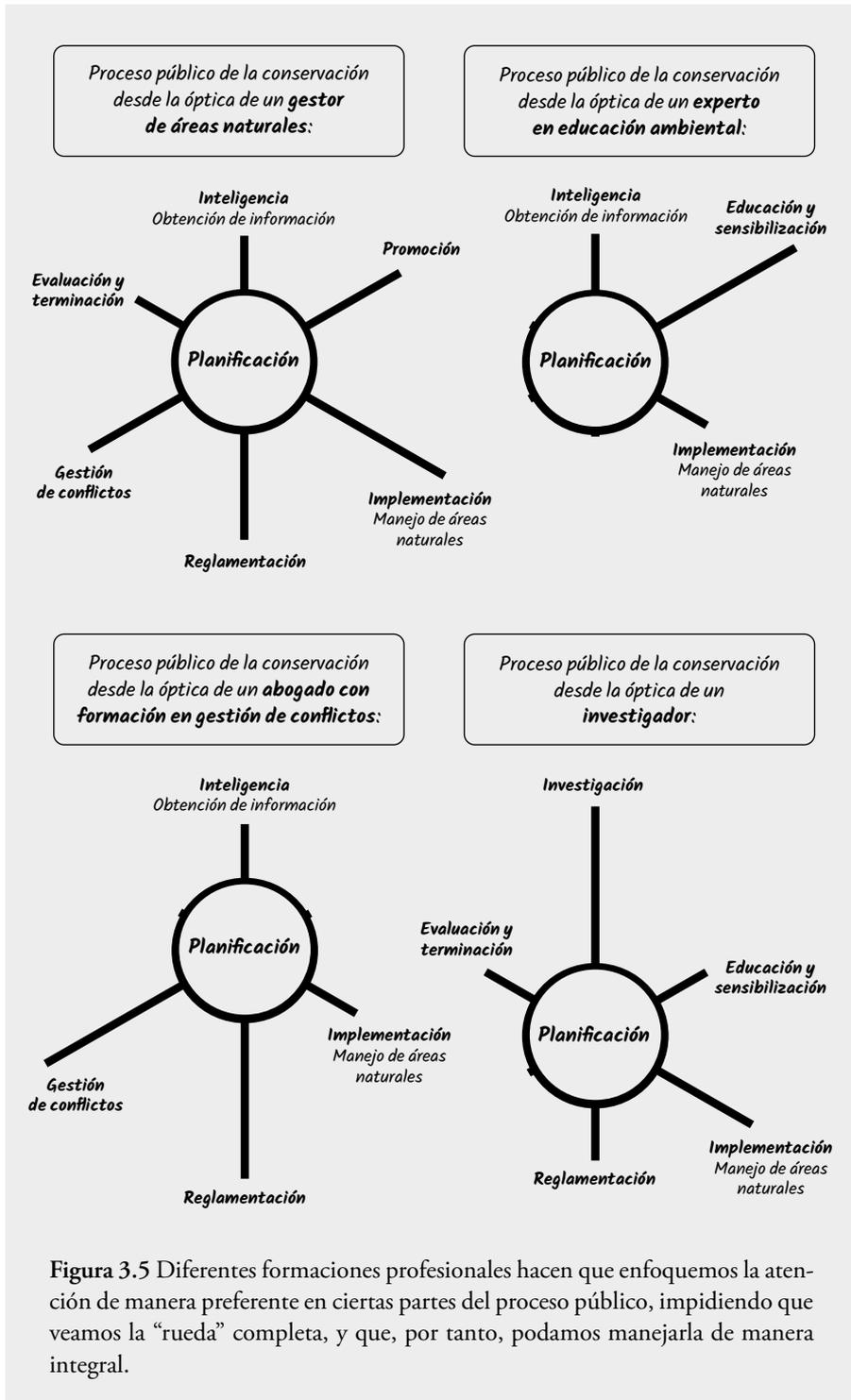


Figura 3.5 Diferentes formaciones profesionales hacen que enfoquemos la atención de manera preferente en ciertas partes del proceso público, impidiendo que veamos la “rueda” completa, y que, por tanto, podamos manejarla de manera integral.

y que si le escucha un politólogo con experiencia en mediación le responda que leyes hay muchas y buenas, y que lo que “realmente” hace falta es llegar a acuerdos entre las partes enfrentadas (i.e. Gestión de Conflictos). Claro que si en la sala hay un par de investigadores profesionales, es probable que se miren entre sí con una mezcla de frustración y complicidad dando a entender que todo eso suena muy bien, pero que no sirve de nada si no se tiene buena información de base sobre el funcionamiento del ecosistema y las poblaciones de fauna y flora que lo componen (i.e. Inteligencia). Si a esta pareja se les une un colega de profesión que lleva tiempo trabajando en el mundo de las ONG y las consultorías de conservación, puede añadir que está totalmente de acuerdo con ellos y que es esencial poner esa información en planes que tengan objetivos e indicadores claros, medibles y evaluables. Sin duda esta última persona cree que la clave del proceso está en la Planificación Estratégica. Claro que si al otro lado de la sala hay un gestor de áreas protegidas con años de trabajo sobre el terreno, quizás esté agitando su cabeza con una mezcla de resignación y cansancio pensando que todo lo anterior suena muy bien en la teoría, pero que al final lo que importa es lo que se haga sobre el terreno. Y que si no hay control y vigilancia contra la caza ilegal, no se erradican las especies invasoras que hay en la zona, y no se logra que el agua vuelva a fluir hacia el humedal, todo lo que se diga sobre el papel quedará ahí: en el papel. Es normal que para este gestor la clave de la conservación resida en el Manejo de áreas naturales.

Lo que acabo de describir sería una representación más o menos simplificada –pero probablemente no muy alejada de la realidad– de cómo el proceso público de conservación es visto por diferentes tipos de profesionales. Es como la parábola donde seis sabios ciegos tocan diferentes partes de un elefante y cada uno describe un objeto completamente diferente (p. ej. un tronco, una serpiente, una lanza, un muro). Esta visión parcializada no sólo dificulta que se entiendan entre sí, sino que también impide que el proceso sea manejado de manera integral. Cada profesional tiende a pedir más recursos para hacer que su pala sea más grande, ignorando en muchos casos que hay otras palas, que el conjunto de palas debe estar equilibrado para girar adecuadamente, o incluso que hay “un palo que está trabando” el giro de esas otras palas que ellos no saben o no quieren ver. Pero el hecho de que no las vean no quiere decir que no existan. Que un investigador no vea y no tenga en cuenta los conflictos, no quiere decir que no sean importantes. Que un educador no conozca los componentes de la planificación no implica que no determinen el funcionamiento de su trabajo. Y que un gestor de campo no sepa cómo comunicar su trabajo a la sociedad para que lo apoye no va a evitar el impacto de esta carencia.

Es decir: que no sepamos de algo, no quiere decir que no sea importante. Alternativamente, cuantos más componentes del proceso público de conservación

seamos capaces de visualizar, mayor capacidad tendremos para incidir sobre éste. En mi opinión, pasar de ver únicamente una parte de la rueda a verla de manera completa implica un cambio copernicano en cómo nos comportamos diariamente y en cómo analizamos nuestro impacto como conservacionistas. Y, lo que es todavía más poderoso, nos permite ver que todas las acciones que hacemos pueden generar beneficios en múltiples aspectos de la Rueda, aunque el objetivo explícito de la acción no sea esto. Nos ayuda a magnificar el impacto de nuestras acciones diarias y a usar los recursos y nuestra energía de una manera más eficiente.

Trataré de mostrar esto con varios ejemplos. Hace unos años un amigo investigador coordinó una campaña de captura de jaguares en el noreste de Argentina con el fin expreso de ponerles radiocollares para conocer mejor cómo usaban el territorio y tener una idea más precisa de la abundancia de estos felinos. Obviamente, el propósito fundamental de esta actividad era generar información para que luego fuera utilizada en el manejo de estos grandes felinos. Para realizar estas capturas necesitó la autorización y el apoyo logístico de las autoridades de fauna y áreas protegidas de la provincia y de la nación. También necesitaba el apoyo veterinario de los miembros de dos ONG amigas, incluyendo la nuestra. Como resultado de un esfuerzo de captura con lazos que implicó varios días de trabajo intenso, me parece recordar que se recapturó un jaguar que ya tenía collar (pero que al menos tenía en el collar los datos de localizaciones satelitales que no había logrado descargar hasta el momento) y se capturó involuntariamente a un puma al que se colocó un collar. Esto estaba muy por debajo de lo que mi amigo y su equipo esperaban lograr en el ámbito de la generación de información, lo que hubiera significado capturar y marcar bastantes animales más. Podemos decir sin miedo a equivocarnos que el resultado final en lo que se refiere al componente de Inteligencia fue insatisfactorio.

Pero acá empieza lo más interesante: uno siempre puede usar cada actividad para impactar en otros aspectos de la Rueda. Cuando la campaña de captura terminó, mi amigo mandó un correo electrónico a decenas de instituciones explicando los resultados de las capturas, agradeciendo todo el apoyo recibido y prometiendo volver a intentarlo en el futuro. Con este mail, probablemente sin saberlo conscientemente, estaba aprovechando una acción “fallida” de investigación para, al menos, impactar sobre otros aspectos del proceso público y, de este modo, ayudar a que la rueda avanzara un poco más. A través de su mail logró fortalecer los vínculos de trabajo con otras instituciones, mejorando el funcionamiento de su barco interinstitucional, consiguió transmitir la imagen de que su proyecto era manejado de una manera seria y profesional (es decir, hizo promoción) y previno o al menos minimizó los inevitables rumores que podrían surgir sobre el fracaso de las capturas y lo poco profesionales que son estos investigadores (previniendo posibles conflictos futuros). Gracias a ese mensaje, se consiguió

que, aunque no se lograsen los objetivos originales de investigación, al menos se aprovechara tanto esfuerzo para apuntalar otras partes de la Rueda como era la promoción del propio proyecto, el mantenimiento de las alianzas interinstitucionales existentes y la prevención de posibles conflictos, para, de este modo, avanzar un pasito hacia la recuperación de los jaguares.

Otro ejemplo. En el año 2000 tuve la suerte de presenciar un taller destinado a generar un plan consensuado para la cría en cautiverio del lince ibérico en España. Para entender la importancia de esta reunión hay que conocer el contexto en que se dio. En aquellos momentos, la conservación del lince ibérico —reconocido en ese momento como el felino más amenazado del planeta— se encontraba inmersa en un altísimo nivel de conflictividad. Existía un centro de cría que llevaba años funcionando con una inversión muy significativa, el cual no había logrado generar una sola cría. Había serias dudas sobre la capacidad de los responsables de ese centro, aunque éstos no podían mostrar su máximo potencial pues se encontraban en el centro de una pelea sorda entre el Ministerio de Medio Ambiente de España, la institución de Andalucía (uno de los gobiernos regionales de España) responsable del Medio ambiente y los investigadores del CSIC, un grupo de científicos de alto nivel internacional especialmente cercano al gobierno andaluz. Alrededor de éstos estaban otros actores “secundarios”, como el gobierno de Portugal, el gobierno de Extremadura (otra región española), algunos zoos que estaban interesados en participar en la conservación *ex situ* de la especie y, mirando “desde arriba”, la Unión Europea y la Unión Internacional para la conservación de la Naturaleza (UICN) solicitando con cierta impaciencia que “los españoles se pongan de acuerdo” para salvar a la especie de la probable extinción.

Dentro de este contexto, el taller se perfilaba como una clara instancia de planificación estratégica. Esa era la parte de la Rueda más fácil de ver. Pero lo cierto es que durante los dos días que duró ese ejercicio, se incidió paralelamente y de manera muy significativa en otros aspectos de la rueda. El taller fue una excelente ocasión para obtener información sobre quien era quien en cada organización, cuál era su posición en determinados asuntos, su peso real dentro de su institución, con quien se llevaba mejor, con quien peor, etc. Es decir, era un momento clave para reforzar el subcomponente de Inteligencia. También fue una buena ocasión para conocer diferentes aspectos técnicos y soluciones para el manejo de los animales en cautiverio. Además fue un momento clave para gestionar los conflictos existentes entre diferentes personas e instituciones, y para llegar a acuerdos entre ellos. También sirvió para poner sobre la mesa (y, por tanto, para promocionar) entre las diferentes instituciones la necesidad de tomar medidas urgentes para rescatar a la especie de la extinción. También tuvo claras implicaciones organizativas, ya que sirvió para identificar a una persona,

con suficiente apoyo de los principales grupos en conflicto, que coordinase el nuevo plan de conservación *ex situ*. Esto implicó a medio plazo la asignación de nuevos fondos y la autorización por parte de las autoridades andaluzas para la llegada de nuevos animales al centro de cría del Ministerio (algo que estaba bloqueado desde hacía años por culpa del conflicto). Nada mal: gracias a cómo se manejó este proceso de planificación estratégica, no sólo se avanzó en la elaboración de un plan formal, sino que se lograron fortalecer otras partes de la rueda como la promoción, la obtención de información, el manejo directo de animales, incluyendo la entrada inmediata de nuevos ejemplares al programa, y la gestión de conflictos. Además, se logró identificar a un nuevo “oficial de abordó” que contase con el apoyo de los actores con mayor poder de veto. De hecho, como resultado de este taller se inició una nueva fase en la conservación *ex situ* del lince ibérico que no sólo generó abundantes animales para la reintroducción, sino que cambió la dinámica negativa que rodeaba a esta especie y como se ve en el Cuadro 7.2, acabó mejorando significativamente su estado de conservación. Se logró que la Rueda empezara a girar realmente y que la recuperación de este felino estuviera mucho más cerca.

Para terminar veamos un ejemplo alternativo de cómo perder una buena oportunidad para hacer que la rueda gire. En 1996 yo me había convertido accidentalmente en el experto en manatíes (un gran mamífero acuático herbívoro) de Costa Rica. Esto no tenía mucho mérito: había pasado un año evaluando la situación de la especie en el país, y nadie lo había hecho previamente. Por esa época el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) tenía en su agenda la elaboración de planes nacionales de conservación de la especie. Escribieron a un funcionario del Ministerio del Ambiente de Costa Rica y éste les pasó mis datos de contacto recomendando que yo elaborara el plan. A mí me encantó la idea: me parecía una buena manera de usar lo averiguado en mis estudios para promover acciones de conservación concretas y además me pagaban por hacer el trabajo, lo que era de gran ayuda ante el inminente final de mi beca de maestría. Explícitamente se me contrataba para que hiciera una actividad de planificación estratégica, la cual consistía en elaborar un documento. Yo me centré en eso, y mi desconocimiento del proceso público de conservación me impidió hacer las cosas de manera tal que hiciera que la rueda girase.

Trabajé solo en mi casa. Usé los datos que tenía sobre la especie, la información disponible en la literatura y lo que había aprendido sobre planificación estratégica (por aquel entonces había descubierto el libro “Medidas de éxito” de Margoluis y Salafsky³), y seguramente elaboré un documento con un buen fundamento científico, ordenado, y que tuviera una meta inspiradora (o que a mí me lo parecía, ya que no recuerdo haberlo discutido con nadie), objetivos, indicadores, etc. Mirándolo en retrospectiva, creo que actué de manera coherente

con mi formación técnico-científica y con lo que pedía el “cliente” que era el PNUMA. Elaboré un documento que recogía la mejor información científica disponible sobre la especie y con esa base diseñé acciones de conservación para mitigar los problemas identificados.

El documento fue entregado y hasta donde yo sé no se tradujo en acciones concretas de conservación de la especie. No fue incorporado en una reglamentación real sobre lo que se debía y no se debía hacer para que los manatíes prosperaran en el país. En resumen: no tuvo un impacto real sobre la conservación de este mamífero acuático. Ante este resultado yo tenía dos opciones. Podía culpar a los funcionarios a cargo del tema por no haber tenido en cuenta y aplicar mis “sabias” recomendaciones. Alternativamente, podía haber reflexionado sobre cómo mejorar el proceso de planificación para asegurarme que realmente sirviera para promover la conservación de la especie. Podría haber mirado a la rueda (cosa que no existía en mi mente en ese momento) y preguntarme qué tipo de acciones debería haber realizado para maximizar el impacto de mi trabajo. En ese caso hubiera visto con claridad que debía haber invertido en promocionar el plan y la conservación del manatí ante las autoridades pertinentes mediante reuniones bien gestionadas. Podía haber contactado a periodistas para que hablaran de la problemática de la especie y la esperanza que este plan representaba. Debería haber mantenido reuniones y/o talleres con diferentes grupos de interesados (p. ej. capitanes de botes en la zona, dueños de hoteles ecoturísticos, guardaparques locales, autoridades navales) para comprender su visión del problema y crear una estrategia común de trabajo que no sólo promocionara el tema, sino que previniera potenciales conflictos y generase una alianza de organizaciones que apoyasen el plan. Podía haber generado un barco multinstitucional o al menos una flotilla más o menos coordinada de botes que tuviera como meta la recuperación del manatí. Pero en ese momento opté –quizás inconscientemente– por ir yo solo en mi “kayak” técnico-científico mientras el resto de los actores desconocían o ignoraban mi existencia. En resumen, si hubiera visto la rueda en ese momento, seguramente hubiera manejado el proceso de planificación de otra manera para aumentar su impacto real, y probablemente hubiera buscado y conseguido fondos extras para lograr esto.

Uno puede alegar que, al fin y al cabo, yo cumplí con la tarea para la que me contrataron, ya que los técnicos del PNUMA seguramente querían un plan escrito que pudieran mostrar a sus jefes o financiadores. Y que yo tampoco tenía la obligación de hacer todas esas actividades extras, ya que al fin y al cabo tan sólo era un biólogo y no un sociólogo, politólogo, facilitador o gestor de conflictos. Pero esto último depende de cual sea nuestra propia visión como profesionales. Si la mía era cumplir con el contrato de consultoría, podía estar satisfecho, pero si era ayudar a la recuperación de los manatíes, había perdido una oportunidad

de oro para hacer girar la rueda. Mi desconocimiento del proceso público de conservación limitó significativamente mi impacto como conservacionista. Hoy hubiera actuado de una manera totalmente diferente porque hubiera entendido que mi compromiso iba más allá de escribir un plan y cumplir con la parte más obvia de la rueda.

La rueda y el barco

Una vez uno ve la rueda, esto determina la forma de la embarcación o el tipo de entramado organizativo que vamos a generar. Dicho de otra manera, la visualización del proceso público en su integridad determina el tipo de organización que necesitamos para gestionarlo adecuadamente. Un kayak o una canoa son demasiado pequeños para manejar una rueda de palas. Hace falta por lo menos un barco. Rueda y barco, proceso público y estructura organizativa, se afectan mutuamente y son interdependientes.

Esto funciona al menos a dos escalas. Por un lado está la composición del equipo de trabajo y las alianzas que se hagan con externos. Por otro está el tipo de liderazgo que se necesita para gobernar estos procesos. En lo que respecta al equipo interno (es decir, a quienes van a constituir la tripulación estable del barco), la visualización de la rueda nos ayuda a que busquemos las personas necesarias para manejar todas las aspas de manera integral. Es decir, no basta con un tipo de profesional o de personalidad, sino que vamos a necesitar personas que sean capaces de gestionar de manera efectiva aspectos diferentes del proceso público, tanto por su formación como por su personalidad. Esto es lo que habitualmente se conoce como un equipo multidisciplinario. Sin embargo, para que este equipo sirva para gestionar una única rueda de manera coordinada e integral en lugar de múltiples rueditas fraccionadas que van hacia diferentes lugares, se necesita que al menos en el eje central de la planificación estratégica existan miembros del equipo que tengan una visión transdisciplinaria e integral que les permita ver y dar indicaciones sobre la gestión de todos los ejes de la rueda. Se necesitan integradores que vean el proceso público de la manera más completa posible. Estos integradores inevitablemente van a ocupar puestos de liderazgo en el barco/organización, bien como coordinadores ejecutivos, o bien como asesores estratégicos de los primeros.

Además de esto, uno de los roles principales de estos integradores o líderes, es el de tratar de adaptar continuamente la forma del barco y la tripulación (i.e. la organización) a las necesidades de la rueda (i.e. el proceso público). Esto va a llevar a dos tipos de decisiones en función de los recursos existentes dentro de nuestra organización:

- Seleccionar, contratar, capacitar y empoderar al personal necesario para gestionar la rueda de la mejor manera posible.
- Generar alianzas con otros grupos, instituciones o personas independientes para que aporten recursos con los que no contamos (i.e. fondos, conocimientos, contactos políticos, capacidad de comunicación, afecto, autoridad, etc.) para que compartan nuestra meta y se suban a nuestro barco, nos ayuden desde la orilla o sumen sus embarcaciones a una gran flotilla que viaje de manera coordinada hacia el mismo lugar.

En resumen, la visualización de la conservación como un proceso de política pública donde se deben manejar de manera efectiva y simultánea componentes de inteligencia, promoción, gestión de conflictos y planificación, entre otros, va a determinar: a) el tipo de organización que debemos tratar de crear, b) el tipo de liderazgo necesario para manejar adecuadamente tanto el proceso público como la organización, y c) las alianzas que vamos a tener que realizar con externos que cuentan con recursos necesarios de los que nosotros carecemos y que nos van ayudar a que la rueda avance más rápido, para así llegar a buen puerto de la manera más rápida y efectiva. ◊

Lecturas para profundizar

Clark, T.W. (2002). *Decision Process: Clarifying and Securing the Common Interest*. Pp. 56-84, en: *The policy process: A practical guide for natural resource professionals*. Yale University Press.

Clark, T.W., Schuyler, P., Donnay, T., Curlee, P., Sullivan, T., Cymerys, M., et al. (2002). *Conserving biodiversity in the real world: professional practice using a policy orientation*. *Endangered Species Update* 19: 156-161.

Fuentes y referencias

1 Caughley, G. (1994). *Directions in conservation biology*. *Journal of animal ecology* 63: 215-244.

2 Caughley, G., Gunn, A. (1996). *Conservation biology in theory and practice*. Wiley.

3 El término del vacío de implementación proviene de varias publicaciones escritas por Clark en los años 90, como por ejemplo:

Clark, T.W., Reading, R., Clarke, A. (eds.) (1994). *Endangered species recovery: finding the lessons, improving the process*. Island Press.

Clark, T.W. (2005). *Averting extinction: reconstructing endangered species recovery*. Yale University Press.

4 Clark, T.W. (2002). *The policy process: A practical guide for natural resource professionals*. Yale University Press.

5 Sutherland, W.J. (2008). *The conservation handbook: research, management and policy*. John Wiley & Sons.

Margoluis, R.A. Salafsky, N. (1998). *Medidas de éxito: diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación y desarrollo*. Island Press.

6 *Racionalidad limitada:*

Simon, H. (1957). *A behavioral model of rational choice*, en: *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. Wiley.



Promoción: conceptos básicos

“Que la emoción y las necesidades sean lo que mueve a la gente, en lugar de la razón, no es una debilidad —es lo que somos. Sería desastroso para la vida en la Tierra si los conservacionistas confundiéramos lo que nos gustaría que fuera la gente con lo que realmente somos. Esa confusión sí es una debilidad”.

—David Johns, conservacionista, Estados Unidos

“Hacer conservación es contar buenas historias. Si la historia es buena, es más poderosa que la realidad, y acaba convirtiéndose en ella”.

—Sofía Heinonen, gestora de áreas protegidas, Argentina

El drama de la conservación de la Mata Atlántica brasileña

La Mata Atlántica es uno de los paisajes más importantes para la conservación de la biodiversidad en el Mundo. Esta región boscosa ocupaba originalmente la mayor parte de la costa brasileña, junto con áreas en el interior de Paraguay y el Noreste de Argentina, donde es conocida como selva paranaense o misionera. Junto con el Amazonas, la Mata Atlántica era uno de los grandes paisajes de selva tropical de Sudamérica. Lo que la hace tan importante, convirtiéndola en uno de los principales *hotspots* de biodiversidad, es la cantidad de especies endémicas que alberga y su alto nivel de amenaza. La Mata recibió los primeros asentamientos europeos en Brasil y actualmente alberga cerca del 70% de la población del país, incluyendo metrópolis como Río de Janeiro, San Pablo, Curitiba, San Salvador de Bahía o Recife. Como resultado de este proceso de colonización temprana, se estima que actualmente queda menos del 15% del área original de esta gran mancha boscosa. Por otro lado, gracias a su aislamiento biogeográfico en relación a la selva amazónica, la Mata Atlántica cuenta con la combinación de alta diversidad biológica propia de las selvas tropicales con tasas de endemismo similares a las de una gran isla: 40% de sus plantas vasculares y 16-60% de sus vertebrados superiores son exclusivos de esta región. Entre ellos, más de dos tercios de sus primates son endémicos¹.

En el año 2017 la fundación Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem e Educação Ambiental (SPVS) me invitó junto a otros colegas de CLT a visitar el área de Mata Atlántica situada al norte del estado de Paraná. SPVS llevaba trabajando en esta región 30 años, pero sentían que no estaban logrando el impacto

deseado y querían saber nuestra opinión al respecto. Lo encontrado durante la visita fue a la vez motivante y descorazonador. El área tiene un potencial increíble para producir naturaleza, convertirse en el gran reservorio de Mata Atlántica para el Mundo, y en un destino de turismo de naturaleza de nivel global. Pudimos sobrevolar el área por más de dos horas, observando más de un millón de hectáreas continuas de selva combinada con áreas de bosque de araucaria, manglares, una gran bahía protegida, y vegetación costera. En las cumbres que abundan en la zona hay áreas de pastizales de altura con especies de ranas endémicas en cada uno de estos picos. Además, estas cumbres gozan de la que, probablemente, sea la mayor tradición de montañismo de Brasil. También tuvimos la suerte de recorrer el área por tierra y por agua, observando mágicas cascadas, delfines y rayas saliendo del agua, bandadas de espectaculares íbises escarlata, grupos de cotorras endémicas de frente roja que llegaban a anidar en una isla de la bahía, playas vírgenes kilométricas... Por si faltara algo, en el Parque Nacional de Superagui habita la única población conocida del recientemente descubierto tamarín león de cara negra (*Leontopithecus caissara*), un primate bellísimo de pelaje negro y dorado. El área cuenta con numerosas áreas protegidas, incluyendo parques nacionales y estatales, y reservas privadas. Es decir, ya hay un alto porcentaje de la región bajo alguna figura de conservación, aunque sea nominalmente. A esto se suma que el área cuenta con valiosos recursos culturales únicos, pueblos pintorescos, y una tradición de turismo ya establecida, con decenas de miles de visitantes por año.

Lo más descorazonador fue descubrir hasta qué punto la sociedad local y brasileña ignoraba el potencial de la región para generar riqueza a partir de sus valores naturales. El turismo existente está desconectado de la idea de áreas protegidas y se centra en gastronomía, fiesta y playa, despreciando el potencial atractivo de la fauna silvestre y los recorridos de calidad por paisajes naturales. El principal motivo para visitar el pueblo de Superagui, vecino al parque nacional homónimo, es el turismo recreativo (i.e. baño, bebida, fiesta y comida) similar al de cualquier playa del mundo. A pesar de que desde hace años este pueblo recibe miles de visitantes, desde el parque no había ninguna iniciativa destinada a promover el avistamiento del raro y bello tamarín de cara negra, lo que equivale a tener un pueblo junto a un parque lleno de osos pandas o chimpancés y que éste no facilitase que la gente los viera (y los vecinos se benefician de ello). De hecho, hablando con el director del Parque, averiguamos que sufría fuertes amenazas por parte de los vecinos porque veían al parque como un problema más que como una oportunidad. Estas amenazas parecían ser espoleadas por un grupo de académicos antropólogos con una alta carga ideológica contra las áreas protegidas que activamente animaban a las comunidades de la zona a que invadieran el parque por considerarlo como una “herramienta neocolonial e imperialista”. Algo similar sucede en la vecina Ilha do Mel, que incluye un parque

estatal, donde el turismo de playa vive totalmente de espaldas al área protegida, careciendo de una política mínimamente funcional sobre el manejo de desechos.

Al seguir recorriendo la región descubriríamos que los parques nacionales en Brasil cuentan con un bajísimo apoyo popular, ya que mucha gente piensa que son oportunidades perdidas para el desarrollo y que debería ser permitido su uso irrestricto (principalmente extractivo) por parte de las comunidades vecinas. Como resultado de este mínimo apoyo social no sorprende que la institución a cargo de los parques nacionales –el Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), nombrado significativamente en honor al emblemático activista recolector de caucho– no contara con guardaparques dedicados al manejo de los parques. Éstos estaban prácticamente abandonados y como resultado de este abandono se convertían en bosques vacíos con menores densidades de especies sensibles (p. ej. jaguar, tapir, pecarí labiado, etc.) que otras áreas vecinas que incluso carecían de este estatus de protección. Para nosotros fue desgarrador descubrir que los parques creados para conservar una de las ecorregiones más valiosas del mundo, no sólo carecían de apoyo popular, sino que además habían sido prácticamente olvidados por el gobierno brasileño y, como resultado de este abandono, carecían de buena parte de su fauna original. Los parques regionales no gozaban de una suerte mucho mejor.

Según íbamos descubriendo el enorme contraste entre el **potencial** de la región para la producción de naturaleza, y una **realidad** en la que tanto los parques como los ecosistemas naturales eran vistos como meros escenarios vacíos de contenido en el mejor de los casos, o como estorbos para el desarrollo de la región en el peor de ellos, empezamos a comprender el sentimiento de una organización que llevaba tres décadas logrando **resultados notables en conservación pero que sentía que estaba perdiendo la guerra**. Hasta el momento, nuestros amigos brasileños no habían visto la necesidad de conectar de manera explícita a los parques y reservas de la región con las necesidades de desarrollo de las comunidades locales y del estado de Paraná. La lógica utilizada hasta el momento era que estas reservas debían conservarse por el bien de la biodiversidad y el cumplimiento de las leyes ambientales.

Pero esta estrategia no parecía responder a los valores y preocupaciones principales de la sociedad en los ámbitos local, estatal y nacional. La ciudadanía no parecía ver la ventaja de invertir recursos y a la vez limitar usos (con el conflicto que esto siempre conlleva) en los parques y reservas. A pesar del éxito de organizaciones como SOS Mata Atlántica, SPVS y otras en instalar la idea de que la Mata Atlántica es una región amenazada, nuestra sensación fue que la agenda de conservación estaba mayormente desconectada de las preocupaciones y decisiones políticas de la región, y parecía preocupar sólo a una minoría marginal.

En paralelo, la idea de la conservación tiene que competir con un poderoso lobby dedicado a la producción de soja y otros cultivos de exportación, la mayoría de los cuales se generan en áreas absolutamente transformadas, muchas de las cuales eran ecosistemas naturales hasta hace pocos años. Bajo el lema “El agro es todo” este lobby invierte millones de reales en publicidad en los medios, logrando generar un fuerte bloque en el parlamento brasileño (i.e. los “ruralistas”) que trasciende las fronteras entre los partidos políticos. Es decir, el conservacionismo regional y nacional no parecía haber creado un discurso que explicase a la sociedad la necesidad de mantener ecosistemas naturales completos, mientras que el “otro bando” ha logrado ser especialmente efectivo a la hora de explicar a sectores amplios, incluyendo especialmente a los gobernantes y legisladores, que Brasil necesita grandes áreas dedicadas a la producción industrial de monocultivos de exportación (aunque esto implicase la destrucción de algunos de sus paisajes naturales más valiosos). Mientras los conservacionistas se centraban principalmente en hacer análisis y estudios, planes de corredores biológicos y nuevas áreas protegidas, parecía como si no hubiesen dedicado suficientes esfuerzos en explicar de manera amplia y efectiva las ventajas **concretas** asociadas a una Mata Atlántica bien conservada. Como en otros lugares del mundo, los conservacionistas brasileños parecían dar por hecho que la importancia de esta ecorregión era algo obvio, que no necesitaba ser **promocionado** activamente ante la mayoría de la sociedad. El resultado sobre el terreno: parques de papel vaciados de fauna, una especie única abandonada a su suerte, y una sociedad pensando que lo mejor sería dedicar las reservas naturales a fines “más útiles”.

Subjetividad, grupos y valores: lo que determina el comportamiento de las personas

La **promoción** es el componente del proceso público a través del cual buscamos que tanto los miembros de nuestra institución como, especialmente, otras personas e instituciones apoyen activamente nuestro proyecto. Es decir, mediante el componente de la promoción manejamos la parte de la Rueda dedicada a que otras personas se suban al barco a trabajar con nosotros, nos apoyen desde la orilla o sumen sus propias embarcaciones a una flotilla que viaje junta hacia un mismo puerto. Como no existe ningún equipo o institución que cuente con todos los recursos necesarios (más abajo veremos cuáles son éstos) para poder manejar por sí sola el proceso público de la conservación, de nuestra capacidad de promoción dependerá que al final logremos cumplir con nuestras metas.

Para lograr que diferentes grupos y personas apoyen nuestros esfuerzos es esencial que vayamos más allá de creer que lo van a hacer “porque es lo correcto”

y que logremos ir un paso más allá, comprendiendo qué es lo que hace que algunas personas apoyen, ignoren o ataquen a determinadas propuestas u organizaciones. Necesitamos adquirir una visión detallada y funcional de los motivos que hay detrás del comportamiento humano, y para ello podemos mirar hacia la psicología cognitiva², la cual nos ayuda a entender el paso desde el pensamiento hacia la acción. En las próximas líneas voy a tratar de desarrollar algunos conceptos básicos en este sentido con el fin de generar una base de conocimiento que nos ayude a ser más efectivos a la hora de promocionar nuestros proyectos de Producción de Naturaleza.

Lo primero que debemos saber es que cada uno de nosotros tenemos una personalidad propia y única que es fruto de nuestros genes y de nuestra historia de aprendizaje. A esto lo llamamos **subjetividad**. Esta personalidad está construida con base en algunos motivos básicos y creencias fundamentales que nos definen. Como resultado de esto, cada persona interpreta la realidad, los eventos y las interacciones con los demás a través de estas personalidades únicas. Todos somos subjetivos, y los mismos hechos o datos representan diferentes cosas para cada uno de nosotros. Por ejemplo, el mismo bosque va a ser visto, sentido e interpretado de manera claramente diferente por un ecólogo, un ingeniero forestal, un campesino y un inversor inmobiliario. La misma realidad significa cosas completamente diferentes para cada uno de ellos, y por tanto, en sus futuras interacciones en la arena pública pueden estar hablando del mismo bosque, pero de realidades diferentes. **No hay estudios o datos objetivos que les podamos dar para que vean la misma realidad. Como mucho, podemos usar esta información para intentar que su realidad se parezca lo más posible a la nuestra.**

A esto se suma el concepto de **racionalidad limitada**, propuesto por el economista y premio nobel Herbert Simon³, según el cual la realidad es tan vasta e ilimitada que nadie es capaz de comprenderla en su totalidad. Con el fin de manejar la avalancha de información que nos llega a través de nuestros sentidos, continuamente dejamos cosas de lado y fijamos nuestra atención en alguna porción de la realidad. Por esto **todas las personas somos selectivamente atentas**, fijando nuestra atención en algunos estímulos o datos y dejando de lado otros. Estos filtros mentales son el fruto en gran medida de nuestra educación. La educación formal, tanto en la edad escolar como en la adulta, se encarga de decirnos de manera implícita o explícita en qué temas debemos fijar nuestra atención y en cuáles no. Uno de los mayores filtros mentales posibles es el de nuestra formación profesional. De hecho, el rol de las carreras universitarias consiste precisamente en eso: en decirnos qué temas son importantes para un biólogo, abogado, veterinario o agrónomo y qué temas es mejor no estudiar o conocer. Como resultado de esto, nuestra educación acaba determinando en gran medida qué es real y qué no lo es para cada uno de nosotros, ya que si no detectamos algo es como si no

existiera. Por todo esto, podemos acordar que cada persona que forma parte del proceso público de la conservación ve una realidad diferente pues selecciona y resalta algunos estímulos y rechaza o filtra otros en función de su personalidad.

Pero, no sólo las personas vemos diferentes realidades, sino que además reaccionamos de manera distinta ante los mismos hechos. Ante una información idéntica las personas vamos a sentirnos y comportarnos de manera diferente en función de nuestros valores y actitudes. Dicho de otra manera, nuestros valores determinan nuestras actitudes y éstas definen nuestras acciones o comportamientos. Los **valores** son construcciones mentales que reflejan nuestros deseos y metas más básicos y definen lo que es importante para nosotros. De este modo, nuestros valores crean el primer gran “filtro mental” a través del cual vemos la realidad al establecer nuestros intereses más básicos y qué es lo que más nos importa. Los valores definen la importancia relativa para cada uno de nosotros de grandes conceptos sociales como familia, religión, trabajo, amistad, medioambiente, honor, justicia, éxito, etc. Estos valores definen tanto a personas individuales como a grupos de personas organizados como familias, comunidades, asociaciones, profesiones, religiones o naciones.

A partir de nuestros valores básicos, definimos nuestras **actitudes** que reflejan nuestra posición en relación a una persona, concepto o acción. Las actitudes están típicamente expresadas en forma dual, por ejemplo, bueno o malo, me gusta o me disgusta, amigo o enemigo, conocido o desconocido, importante o irrelevante. A su vez las actitudes se componen de creencias y valoraciones. Por ejemplo, dos personas pueden compartir la **creencia** (en este caso no sustentada por la evidencia empírica) de que el lobo es un animal que ataca con facilidad a los humanos. Pero, aún compartiendo esta creencia, una puede **valorar** al lobo como un animal nocivo y desagradable, y la otra como una criatura noble y bella.

En este sentido hay algo realmente clave a la hora de tratar de lograr el apoyo de una persona o una organización hacia nuestra meta. Debido a que los valores básicos son una construcción social adquirida en una fase temprana de nuestra vida, y al estar claramente ligados a nuestra identidad y a la manera como vemos el Mundo, resultan extremadamente difíciles de cambiar. Dicho de otra manera, resulta más fácil cambiar el comportamiento y las acciones de una persona que sus valores fundamentales. Sin embargo, cualquier propuesta de cambio o reforzamiento comportamental sólo va a ser respondida favorablemente si coincide, o al menos no se contradice claramente, con los principales valores de la persona o grupo en cuestión. Hay pocas tareas más complicadas que forzar a que una persona reexamine sus valores fundamentales y se reinvente a sí misma. Es como si alguien tuviera que morir internamente para nacer de nuevo. No obstante, es relativamente fácil que una persona o una organización cambien drásticamente de comportamiento (p. ej. deje de viajar en coche y empiece a viajar en transporte

público) si este cambio refuerza sus valores básicos y su visión de sí misma. Esto tiene implicaciones prácticas importantísimas a la hora de buscar apoyos a nuestro proyecto: **en muchos casos resulta más efectivo buscar maneras para que otras personas se comporten como nosotros queremos, que tratar de moralizarles y cambiar su manera de ver el mundo y su propia identidad.**

En el proceso público de la conservación muchas de las interacciones importantes, amigables o conflictivas, no suceden entre personas individuales sino entre grupos. Aunque sea una persona quien hable, es normal que lo haga de parte de un “nosotros”. Es decir, que lo haga en representación de un grupo. Como en todo proceso público, en la conservación intervienen infinidad de grupos y subgrupos que ven realidades diferentes y defienden valores y propuestas disímiles. Por citar los más típicos: técnicos de gobiernos, políticos, investigadores o académicos, activistas ambientales, gestores y técnicos de ONG, indígenas, asociaciones de vecinos, campesinos, terratenientes, empresarios o incluso grupos profesionales como biólogos, veterinarios, politólogos, agrónomos, abogados o ingenieros forestales. Es decir, **la conservación se asemeja a una gran obra de teatro donde todos estos personajes individuales o colectivos interactúan para defender sus valores y conseguir recursos que consideran especialmente valiosos en función de aquéllos.** En la conservación grupos de diferentes tamaños y formas interactúan, cooperan, compiten, se acomodan o se oponen. Si queremos lograr que estos actores colectivos se sumen a nuestro bando necesitamos entender bien qué es lo que determina el comportamiento de los grupos.

Los seres humanos somos animales netamente sociales. Nos encanta pertenecer. Sentirnos partícipes y cómodos en la mayor cantidad de grupos posibles: con nuestra familia, compañeros de trabajo, vecinos, creyentes en una misma religión o pensamiento político, seguidores de un mismo equipo de fútbol, o compatriotas. El proceso por el cual los individuos nos vemos a nosotros mismos como partes de un grupo o institución se llama **identificación**. Por tanto, los grupos están compuestos de individuos que comparten un sentido de identidad común, creando la base del “nosotros” que usamos para participar en el proceso público de la conservación.

Pero pertenecer a un grupo no es algo gratuito, ya que los grupos tienden a crear **normas** que determinan o influyen el comportamiento de sus miembros. Si un miembro de un grupo las incumple de manera sistemática, lo más normal es que acabe siendo expulsado o relegado al ostracismo dentro del grupo. Como todos queremos pertenecer y sentirnos queridos o respetados entre las personas que nos rodean, vamos a hacer todo lo posible para no violar de manera obvia estas normas. Es decir, vamos a comportarnos de diferente manera dependiendo del grupo en el que estemos. Esto se ve bien en la película “No sin mi hija”, donde un médico de origen iraní se comporta como un marido liberal y afectuoso cuando

vive con su esposa norteamericana (interpretada por Sally Field) en Estados Unidos, pero se transforma en un déspota irreconocible sometido a lo que dice su madre y familiares cuando la pareja se muda a Irán. O el caso habitual en el que un técnico gubernamental habla pestes de la gente que trabaja en las ONG, y cuando pasa a trabajar en una de éstas empieza a replicar exactamente el mismo comportamiento que tanto criticaba anteriormente, y a repudiar las acciones y valores que tan fervientemente defendía antes. Lo mismo se ve cuando alguien pasa del mundo de la academia hacia la gestión, y viceversa.

Para entender la interacción entre grupos y tener mayor capacidad de generar alianzas y evitar conflictos destructivos (la promoción no deja de ser una manera de prevenir este tipo de conflictos, en muchos casos) es importante entender el rol que los mitos juegan en la consolidación y funcionamiento de los grupos. En estas líneas voy a usar el término **mito** en su concepción antropológica de aglutinador de grupos y no tanto en la acepción popular de una historia fantástica o errónea. En la primera acepción los mitos son precisamente las “verdades” que dan sentido a los grupos y dirigen en gran medida su comportamiento. La cuestión no es si los mitos son empíricamente falsos o verdaderos, sino que son nuestro camino para entendernos a nosotros mismos y al mundo. Y lo que es especialmente relevante: cualquier justificación moral procede de nuestros mitos; sin ellos no existe el bien o el mal, lo que es correcto o incorrecto; quedamos moralmente perdidos.

Por esto, muchos conflictos en conservación suelen provenir de la interacción de actores con mitos diferentes a partir de los cuales justificamos nuestras decisiones. Lograr entender nuestros propios mitos (en lugar de dar por hecho que nuestra forma de ver el mundo es la “normal”) y los de los demás nos da un enorme poder a la hora de hacer que otros se suban a nuestro barco o, al menos, que no nos ataquen desde la orilla.

Los mitos constan de una doctrina, unas normas y unos símbolos. Las **doctrinas** suelen ser descripciones más o menos generales o detalladas de cómo funciona la realidad. Por ejemplo, en el caso de judíos y cristianos, comparten una misma doctrina donde Dios creó al universo y al hombre, pero las doctrinas de ambos grupos se separan cuando los primeros creen que existe un único pueblo elegido, que es el pueblo de Israel. O en el caso de los biólogos, el mundo natural está compuesto de poblaciones que a su vez constituyen especies, mientras que para los veterinarios el mundo está compuesto principalmente de individuos.

De las doctrinas derivan una serie de **normas** sobre lo que uno debe o no debe hacer. En el caso de los dos grupos religiosos previos, esto se ve reflejado, por ejemplo, en los Diez Mandamientos, pero difieren en normas relacionadas con las festividades religiosas, qué tipo de personas (rabinos, sacerdotes, pastores, etc.) están legitimados para interceder con “Dios” o qué personas son admitidos

a pertenecer al grupo. En el caso de biólogos y veterinarios, a partir de sus diferencias doctrinarias sobre “lo que es importante en la realidad”, en general tienen normas diferentes sobre cómo deben comportarse en relación a un animal que está enfermo, herido o malnutrido. Mientras los segundos van a tratar de curarlo siempre que sea posible, los primeros pueden decidir no hacer nada si consideran que su muerte no tiene un impacto significativo sobre el conjunto de la población.

A menudo las doctrinas y normas se transmiten con cuentos o historias ejemplares que las representan. Por ejemplo, Jesús y otros líderes religiosos usaban la herramienta de las parábolas para transmitir una combinación de doctrina y normas. En nuestras organizaciones, familias o grupos de amigos, este rol lo cumplen a menudo las historias jocosas o trágicas que se cuentan repetidamente cuando nos reunimos. Por eso es tan normal que cuando se junten todos los miembros de una familia o un viejo grupo de amigos surjan repetidamente las mismas historias que nos hacen reír o llorar pero, sobre todo, nos recuerdan que somos miembros de ese grupo, que éste es diferente a los otros, y que hay reglas propias que definen lo que está bien y lo que mal. Este tipo de anécdotas y relatos casi legendarios funcionan igualmente bien entre compañeros de una oficina de gobierno o de una ONG, los miembros de una asociación de ganaderos, un club de empresarios o un grupo indígena.

Como todos queremos identificar rápidamente a qué grupo pertenecemos, lo que usamos para lograr esto son los **símbolos**. Los símbolos son atajos rápidos que nos indican a qué grupo pertenece el emisor, y a qué mitos responde. Pueden ser conceptos básicos, personas ejemplares o imágenes. En el catolicismo es la imagen de una cruz o de un santo, para los evangélicos son adhesivos con el nombre Jesús colocados en el parabarroques del coche, para los seguidores de un club de fútbol es el escudo de éste, para los miembros de una nación es la bandera en una fiesta patria, para los biólogos que trabajan con cierta especie es la camiseta con el dibujo de ésta, para los miembros de una ONG la gorra con el logo en la frente, para los gauchos correntinos es un cuchillo en el cinturón, para los pastores masáis ciertos collares, y para los seguidores de cierta banda es una canción determinada, a la que es normal que llamen “himno”. Cuando las personas muestran en sus camisetas o en las paredes de sus casas imágenes de figuras como el Che Guevara, el Papa Francisco, John Lennon, Einstein, Maradona, Nelson Mandela, Fidel Castro, Gandhi, Picasso, Elvis Presley o Steve Jobs, es porque aunque sea de manera inconsciente, quieren comunicar al resto de personas a qué grupo pertenecen y cuáles son algunas de sus creencias o mitos. Por eso las personas invertimos tanto tiempo en elegir y comprar prendas de ropa, ya que éstas nos sirven como símbolos con los que comunicamos a los demás quienes somos, a qué grupo pertenecemos y cuáles son nuestros valores.

En este sentido los símbolos son sumamente poderosos para movilizar a ciertos grupos, pero antes debemos entender lo que significan para cada uno. La imagen de un lobo o un oso puede ser muy útil para unir a ciertos grupos urbanos cuya doctrina incluye una visión idealizada del mundo salvaje, pero al mismo tiempo puede generar una reacción totalmente contraria en grupos rurales que ven a la ganadería como la base de su identidad y a estos animales como símbolos de la barbarie o de la imposición injusta de ideas por parte de los agentes gubernamentales y “sus amigos los ecologistas”. Esto explicaría una historia donde los vecinos de un área ganadera española acabaron colocando el cadáver ahorcado de un lobo sobre el puente de una carretera para que todos lo vieran. Es una manera muy clara de decir al otro grupo que no comparten sus valores —es decir su doctrina y sus normas— y que por tanto, pertenecen a grupos diferentes. De este modo se marca una frontera muy clara entre “nosotros” y “ellos”. Es la manifestación pública de un conflicto de valores entre grupos; lo que algunos describirían como una “declaración de guerra”. Obviamente, un mensaje de este tipo es entendido por muchos amantes de la Naturaleza en general, y particularmente por los grupos pro-lobo (los cuales tienden a ser bastante apasionados), como una demostración de la depravación moral del otro grupo. Viene a ser el equivalente a las clásicas imágenes de ciudadanos de países árabes quemando banderas de Estados Unidos, o de ciudadanos norteamericanos haciendo quemas públicas del Corán.

Otro ejemplo de símbolo conservacionista visto de manera diferente según el grupo receptor, es la lancha neumática interponiéndose entre el barco ballenero y la ballena. Esta imagen cimentó la fama de Greenpeace como gran organización activista en gran medida porque resuena poderosamente en muchas culturas nacionales al recordarnos historias que hemos escuchado innumerables veces, como la de David (simbolizado por la *zodiac*) y Goliat (por el barco ballenero). Sin embargo, parece que para los japoneses, con una mitología nacional propia en lo que se refiere a las ballenas, este tipo de imágenes ha debilitado a Greenpeace como organización dentro de ese país, pues representan la intromisión injustificada de los países occidentales en los valores patrióticos japoneses⁴.

En estos casos, si los conservacionistas queremos generar un vínculo empático con otros grupos, debemos estar atentos a evitar el uso de símbolos que nos aglutinan internamente (porque responden a nuestros mitos) pero que nos separan de los otros (por mucho que nos emocionen y nos llenen de pasión interna), y en cambio usar otros que generen una identidad compartida a través de conceptos más amplios como patria, naturaleza, familia o justicia social. Un ejemplo concreto en este sentido fue el intento de reformular el mensaje de Greenpeace en relación a la pesca de ballenas en Japón. Para lograr esto se hizo un breve anuncio donde un *anime* (dibujos animados japoneses) contaba la historia de un anciano

maestro de escuela que recordaba los tiempos en que tuvieron que alimentarse de ballenas por la hambruna que siguió a la segunda guerra mundial y que al ver en el presente a una ballena varada sale corriendo a rescatarla con la ayuda de los escolares. El video termina con la frase “Nos salvaron. Ahora es nuestro turno”. Lo interesante de este anuncio es cómo busca promover un **mismo comportamiento** que la clásica historia del pequeño bote intrépido frente al gran barco ballenero (i.e. cuidemos a las ballenas y paremos la pesca de éstas), usando **una historia radicalmente diferente** llena de símbolos que resuenan de forma positiva en la mitología nacional japonesa (i.e. el *anime* como tradición japonesa, el respeto a los ancianos representados por el maestro escolar y por Koji Yamamura, el director del *anime*, los niños escolares, los tiempos de penuria de posguerra, el orgullo de haber salido de la pobreza)⁵.

Dentro de los valores que definen a ciertos grupos hay algunos que son particularmente poderosos y difíciles de cambiar, a los cuales podemos definir como **valores sagrados**. La importancia de lo sagrado es que es algo que nos define especialmente como personas, de tal manera que vamos a hacer todo lo posible para no tener que cuestionárnoslo o cambiarlo. En este sentido, las personas somos capaces de actuar de manera especialmente emocional, rechazando cualquier información empírica que cuestione estos valores sagrados. Un ejemplo en este sentido es la férrea negativa por parte de un alto porcentaje de la población estadounidense a aceptar la teoría de la evolución, el cambio climático o el control de armas. En estos tres casos decenas de millones de personas optan por rechazar cualquier dato empírico o argumento lógico con tal de no tener que cuestionarse creencias sagradas en temas como la interpretación de la biblia, el uso irrestricto del automóvil o la tenencia de armas como símbolos de libertad individual, negándose a que el gobierno interfiera en las decisiones privadas de los ciudadanos. Es decir, cuando las personas sentimos que cierto relato pone en peligro nuestros valores sagrados, somos capaces de comportarnos de manera especialmente emocional y poco razonable, rechazando apasionadamente cualquier argumento o dato que ponga en peligro nuestra propia identidad. Esto podría explicar la reelección de George W. Bush a pesar de la información objetiva que mostraba que había metido a su país en una guerra basada en información falsa, o porqué buena parte de la izquierda europea o latinoamericana no quería escuchar nada que tuviera que ver con la represión en Cuba en tiempos de Fidel Castro. En ambos casos era preferible rechazar la información proveniente de la realidad que cuestionarse valores sagrados.

Cuadro 4.1

Evidencias y creencias

Juan Jiménez, Jefe de Servicio de Vida Silvestre, Generalitat Valenciana, España

La Biología de la Conservación asume que la investigación, la experimentación y las publicaciones científicas deben ser la base de la conservación de especies y espacios. Sin embargo, Sutherland y colaboradores¹ se sorprendieron mucho al entrevistar a gestores (*practitioners*) del Reino Unido y descubrir que sus fuentes de inspiración para la toma de decisiones eran cosas tan poco científicas como el sentido común, la experiencia personal y las conversaciones con otros compañeros cercanos. Suponiendo que tal falta de rigor se debía a la dificultad de acceso a las publicaciones científicas, propusieron un sistema de trabajo basado en una experiencia previa de los médicos (i.e. *Cochrane Collaboration*) para hacer accesible a los gestores la ingente cantidad de investigación publicada. Así nació el Centro para la Conservación Basada en la Evidencia (<http://www.cebc.bangor.ac.uk>).

No obstante, los que reconocemos la importancia de la investigación para la conservación, nos encontramos muchas veces con que las publicaciones o resultados experimentales tienen poca relevancia fuera del mundo académico, al que no pertenecen, digamos, el 90% de nuestros interlocutores (p. ej. ciudadanos, propietarios, cazadores, periodistas y políticos). Bonoma y Crookston² ya describieron hace tiempo la relación inversa entre la rigurosidad de los datos y la relevancia para el público, de manera que los modelos y diseños experimentales de laboratorio tienen menor influencia que los ensayos de campo. Más aún, señalaron que mitos y leyendas tienen más relevancia para la población que lo publicado en revistas científicas, cosa que no debería sorprendernos si recordamos cómo es el comportamiento humano.

Las creencias juegan un papel clave en las relaciones humanas. Por su propia condición, no pueden ser refutadas, ni por otras distintas ni, mucho menos, por la evidencia científica. Basta poner como ejemplo los sentimientos religiosos o patrios. Si esto es así en muchos ámbitos de las relaciones humanas, también lo es en la conservación. El odio o el temor a las especies salvajes, particularmente a especies peligrosas, tiene bases lógicas de autoprotección, pero se exacerban cuando se aderezan con valores y mitos seculares (i.e. son especies perversas, sanguinarias, que atacan por placer; como sucede con el caso del lobo³). Lo salvaje se asocia a la falta de orden y la necesidad de intervención humana.

También lo foráneo es malo por naturaleza. Este último caso merece cierta reflexión ya que conecta con la exitosa y relativamente reciente campaña contra las especies invasoras, como señala Thompson en su provocador libro⁴. En un trabajo reciente, Miguel Delibes-Mateos⁵ muestra como la proliferación local de conejos en España, favorecida bien por la liberación de animales en algunas zonas o la adquisición de resistencia a las enfermedades, extendió el mito de que la “plaga” se debía a la introducción de conejos americanos o australianos,

entendiendo evidentemente que los conejos españoles “no podían ser tan malos”. Esta concepción de que las especies nocivas son siempre foráneas se adorna en muchos casos con la creencia rural de que lobos, serpientes o roedores han sido introducidos por conservacionistas o agencias gubernamentales con oscuros fines, sin duda contrarios a los intereses de los habitantes rurales. Se entenderá que con estos mitos fuertemente asentados en la población local va a ser difícil avanzar en la restauración ambiental.

Sin embargo, las creencias también pueden ser útiles para la conservación. En la Europa pagana el oso, por su antropomorfismo, tenía un componente sagrado, lo que le hacía ser respetado y su caza quedaba reservada a los nobles. Esta protección indirecta desapareció con la cristianización del continente, cuando el ideario de origen cristiano oriental destrona al oso como “rey de los animales” y pone en su lugar al león⁶. Con la cristianización del continente, el oso pasa de especie noble a fiera dañina y acaba exterminado o siendo objeto de escarnio en forma de espectáculo de feriantes. En la España medieval, los monasterios, particularmente los de órdenes ascéticas derivadas de la regla de San Benito (que prohibía el consumo de carne, la caza multitudinaria y dañar el bosque) se situaron por decisión real en parajes de montaña, actuando sus monjes como auténticos guardabosques, aunque sólo fuera para cuidar la caza del señor que les había otorgado la concesión⁷. Esta relación entre religión y conservación se ha documentado también en el Tíbet⁸. En esa región se ha visto como la distribución actual del leopardo de las nieves encaja muy bien con la localización de monasterios budistas; rodeados de montañas sagradas y cuya influencia en los usos locales puede ser más efectiva para conservar la fauna que el establecimiento de espacios protegidos gubernamentales, típicamente mal dotados de personal de vigilancia. También en Asia, se ha comprobado como la supervivencia de árboles monumentales de especies amenazadas de extinción por el enorme crecimiento poblacional de China, sólo se explica por el respeto a los boques *fengshui* y a los árboles divinos por parte de minorías étnicas locales⁹.

Volviendo a la conservación, no siempre existe una separación nítida entre evidencias y creencias. Desde la misma fundación de la biología de la conservación como disciplina académica por Soule en 1985¹⁰, se introducen valores éticos de carácter sacro, como defender que la diversidad biológica es buena *per se* y debe ser protegida. En el mismo sentido, Miguel Delibes de Castro¹¹ defiende esta disciplina como una **ciencia con valores**, cuyo fin último es la conservación. A mi parecer, estos valores y fines se alejan de la objetividad de la ciencia, pero ayudan mucho a la causa. De ahí el éxito de las revistas científicas que incorporan *Conservation* en su título, término que dista mucho de la neutralidad que conllevan términos como Limnología, Neurología, Psiquiatría o Economía.

Así pues, las creencias pueden ser útiles o perjudiciales para la conservación y esto no va a ser corregido por la evidencia científica, al menos a corto y medio plazo. Los conservacionistas son buenos manejando evidencias y creencias, pero debieran saber que los “rivales” trabajan mal con las primeras, pero son excelentes defendiendo las segundas y propagando mitos. Como ejemplo final, la campaña

de CLT para apoyar la reintroducción del jaguar en Iberá (Corrientes, Argentina) no se basó en argumentos ecológicos sobre el papel del depredador tope en el ecosistema de los esteros o en el efecto de cascada trófica de su introducción. El mayor éxito fue asociar la poderosa imagen del jaguar con la brava personalidad correntina mediante el eslogan “Corrientes Vuelve a Ser Corrientes”; consiguiendo lo nunca visto: que una sociedad de raíces ganaderas no se opusiera frontalmente a la vuelta de un gran depredador^{12, 13}.

Fuentes y referencias:

- 1 Sutherland, W.J., Pullin, A.S., Dolman, P.M. Knight, T.M. (2004). *The need for evidence-based conservation*. TRENDS in Ecology and Evolution, 19 (6): 305-308.
- 2 Bonoma, T.V. (1985). *Case research in Marketing: Opportunities, problems and a process*. Journal of Marketing Research 22: 199-208.
- 3 Crookston, R.K. (1994). *Proceedings, Systems-oriented research in agriculture and rural development: International Symposium*. Montpellier, France, p. 803-806.
- 4 Musiani, M., Boitani, L., Paquet, P.C. (eds.) (2009). *A new era for wolves and people: wolf recovery, human attitudes, and policy*. University of Calgary Press, Calgary.
- 5 K. Thompson (2014). *Where Do Camels Belong? The Story and Science of Invasive Species*. Profile Books.
- 6 Delibes-Mateo, M. (2016). *Rumours about wildlife pest introductions: European rabbits in Spain*. *Ambio*. DOI 10.1007/s13280-016-0817-2
- 7 Pastoureau, M. (2008). *El Oso: Historia de un Rey destronado*. Paidós. Barcelona.
- 8 Valverde, J.A. (2009). *Anotaciones al Libro de la Montería del Rey Alfonso XI*. Edición a cargo de José Antonio de la Fuente Freyre. Universidad de Salamanca. Biblioteca de las Ciencias nº 82.
- 9 Li, J. et al. (2013). *Role of Tibetan Buddhist Monasteries in Snow Leopard Conservation*. *Conservation Biology*, 28: 87–94.
- 10 Liao, H.Y., Ren, M.X. (2015). *Distribution patterns of long-lived individuals of relict plants around Fanjingshan Mountain in China: Implications for in situ conservation*. *Collectanea Botanica* 34: e002
- 11 Soulé, M.E. (1985). *What is conservation biology?* *BioScience*, 35: 727-734
- 12 Delibes de Castro, M. (2014). *Ciencia y Compromiso: la Biología de la Conservación*. Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Madrid.
- 13 Video de la campaña Corrientes Vuelve a Ser Corrientes. (<https://youtu.be/zJj8hdUjEU>)
- 14 Miquelle, D.G., Jiménez-Peréz I. et al. (2016). *Rescue, Rehabilitation, Translocation, Reintroduction, and Captive Rearing: Lessons From Handling the Other Big Cats*. Pp 324-338, en: McCarthy T., Mallon, D., (eds.) *Snow Leopards*. *Biodiversity of the World: Conservation from Genes to Landscapes*.

Los seis pilares morales

En su libro “The Righteous Mind”, John Haidt muestra abundante evidencia empírica sobre cómo las personas usamos los argumentos lógicos para justificar a posteriori sucesos que tocan nuestra fibra sensible o nuestros valores más íntimos⁶. Usando su propia metáfora, la mente vendría a actuar como un gran elefante con un pequeño jinete, donde el elefante representa a nuestras intuiciones (i.e. aquellas cosas que nos disgustan o agradan de manera inmediata) y el jinete a la lógica. En este caso, el jinete o la lógica estarían al servicio del elefante, preparados para generar argumentos que **justifiquen** nuestros valores más profundos. Dicho de otra manera, nuestra moral responde principalmente a motivos “viscerales” que luego tratamos de justificar con argumentos lógicos desarrollados *a posteriori*. Esto explica situaciones clásicas como la discusión entre los seguidores de dos equipos de fútbol, los cuales, a pesar de haber visto exactamente el mismo partido, están absolutamente convencidos e incluso pueden argumentar con todo tipo de detalles “objetivos” el hecho de que el árbitro arbitró contra “su” equipo. Es como si hubieran visto un partido totalmente diferente, lo cual es el resultado de haber filtrado y excluido los sucesos que no coinciden con algo tan profundo y emocional como que “mi equipo mereció ganar”.

Después de años de estudios, Haidt y otros investigadores han logrado identificar seis grandes **pilares morales** a partir de los cuales se generan los mitos y las normas de diferentes grupos y sociedades. A continuación se presentan estos pilares como dualidades donde se contraponen el comportamiento correcto o moral con el incorrecto o inmoral.

Cuidado frente al daño vs Crueldad	Defensa de la proporcionalidad vs Tramposos	Lealtad vs Traición	Respeto a la autoridad vs Subversión	Libertad vs Opresión	Santidad vs Depravación
------------------------------------	---	---------------------	--------------------------------------	----------------------	-------------------------

Tabla 4.1 Los seis pilares morales presentados como dualidades entre lo correcto e incorrecto. Fuente: Haidt⁶

De la importancia relativa que se dé a cada uno de estos pilares surgirán diferentes sistemas morales o mitos colectivos. Cada uno de estos pilares morales surgieron en nuestra evolución para responder a algún tipo de desafío adaptativo propio de una especie tan social y compleja como la nuestra. Voy a resumirlos muy brevemente porque su conocimiento nos puede ayudar a ser más efectivos a la hora de manejar tanto la promoción como la gestión de conflictos.

El pilar del **cuidado frente al daño** surgió probablemente en respuesta al desafío de tener que sacar adelante a las crías humanas, las cuales están sumamente indefensas durante varios años, y la necesidad de cuidar y proteger a otros miembros de nuestra especie con los que necesitamos realizar tareas cooperativas. Como consecuencia de esta respuesta adaptativa se ha generado en la mayoría de los humanos una gran capacidad para desaprobado acciones que catalogamos como crueles porque sentimos que dañan a las crías humanas, otros miembros de nuestra especie, crías de otros animales que se parecen a nosotros (especialmente de mamíferos grandes), o cualquier otra criatura con la que logremos empatizar.

Otro pilar moral se centra en la **defensa de la proporcionalidad** o justicia distributiva frente a los que “tratan de conseguir más de lo que merecen”. Este pilar nos hace especialmente hábiles en identificar y apreciar a las personas que son buenas “devolviendo favores”, asumiendo la parte que les corresponde en una tarea compartida, y al mismo tiempo, a detectar y detestar a quienes hacen trampa y se quieren quedar con lo que “no se han ganado o no les corresponde”, promoviendo en estos casos que iniciemos acciones que van desde la discusión o el descredito público hasta el castigo violento (p. ej. a los ladrones).

Como respuesta a la necesidad de nuestra especie de formar coaliciones o grupos coordinados (por ejemplo, para competir con otros grupos por un territorio o recurso escaso) se desarrolló el pilar moral de la **lealtad**, entendida como lo opuesto a la traición. Este atributo nos hace especialmente sensibles a cualquier señal de que la otra persona sea un buen “jugador de equipo”, siguiendo obedientemente las reglas, símbolos y tradiciones que definen al grupo. La lealtad nos hace confiar y premiar a los primeros y criticar, expulsar o incluso matar a aquéllos que traicionen nuestra confianza o la del grupo al que pertenecemos.

También con el fin de fomentar el comportamiento coordinado de los grupos humanos, los cuales suelen beneficiarse de la aparición de individuos que cumplan un papel de líderes o coordinadores, se desarrolla el pilar de la **autoridad**. Éste fomenta comportamientos que premian a quienes son respetuosos ante las personas de alto rango dentro de cualquier grupo, y privan de reconocimiento o castigan a quienes muestran un comportamiento subversivo o irrespetuoso en relación a este estatus, las jerarquías o las “buenas formas”.

El pilar de la **santidad** (opuesto a la depravación) también fomenta la cohesión grupal mediante la aparición de símbolos o reglas sagradas que representan a nuestro grupo (típicamente frente a otros diferentes) y, por tanto nos definen como miembros dignos de éste. Este pilar también sirve para generar sensaciones de asco y disgusto frente a comportamientos que pueden amenazar nuestra salud o la de nuestros congéneres, como puede ser el consumo de alimentos en mal estado o que transmiten enfermedades (p. ej. el cerdo para algunas religiones), o las relaciones sexuales entre personas directamente emparentadas. Por

tanto, el pilar de la santidad sirve tanto para fomentar la cohesión grupal como para evitar comportamientos que se consideran nocivos para la salud e higiene de las personas, favoreciendo que muchas personas veneren y obedezcan tabúes, reglas de higiene ancestrales, símbolos religiosos o patrióticos, o lugares mágicos a los que se les atribuye una importancia especialmente elevada (p. ej. las figuras de dioses, santos y gurúes, tótems en tribus tradicionales, montañas sagradas, la bandera de nuestro país, clubes de fútbol, los grandes carnívoros para los amantes de la fauna silvestre, etc.). Igualmente, favorece la aparición de símbolos o actos cargados de una alta connotación negativa para estos grupos, los cuales vienen a representar claramente al mal, la perversión o el pecado (p. ej. el Diablo, la homosexualidad, el incesto, el aborto, la bandera del equipo contrario, o los pumas para los ganaderos patagónicos o el lobo para los de Montana). Este pilar fomenta la aparición de comportamientos de tipo conservador que a menudo responden negativamente frente a “los diferentes”, típicamente porque no responden de la misma manera a los valores y símbolos sagrados del grupo.

Finalmente, en nuestra especie también habría evolucionado una tendencia a defender procesos de **libertad** frente a la opresión procedente, por ejemplo, de personas de alto rango o grupos poderosos (avalados en muchos casos por los pilares de la Autoridad o la Santidad), los cuales llegarían a abusar de su posición para maltratar, sojuzgar o “parasitar” al resto. Este pilar dispara procesos en que determinados grupos se unirían para destronar a los “matones” o tiranos (ej. las revoluciones rusa o cubana, los movimientos de independencia anticoloniales o la lucha contra el *apartheid*). En cierto modo, el pilar de la libertad surgió en nuestra especie como contrapeso frente a los de la santidad y autoridad, por lo que a menudo se opone a éstos. Esto hace que los grupos que tengan mucho del primero (p. ej. liberales) tiendan a chocar con los que atienden especialmente a los últimos (p. ej. conservadores).

Del uso combinado de estos seis pilares morales surgen todos los sistemas morales que rigen el comportamiento de los individuos y, sobre todo, de los grupos. Los valores más profundos que nos definen individualmente y colectivamente vienen de alguna combinación de estos seis pilares.

¿Pero para qué nos sirve conocer estos seis pilares en procesos de Producción de Naturaleza? Primero, porque diferentes grupos, cuando justifican moralmente su posición de defensa, indiferencia u oposición ante cualquier iniciativa de conservación, están aplicando una combinación de algunos de estos seis pilares. En segundo lugar, una vez entendido lo anterior y como se muestra en la Tabla 4.2, los seis pilares se pueden usar tanto para atacar como para respaldar acciones de conservación. Así, por ejemplo, el pilar de la lealtad puede ser utilizado para justificar o para prohibir la caza de cetáceos. Este conocimiento nos permite ser mucho más estratégicos a la hora de diseñar nuestra comunicación de tal manera

que se adapte a los pilares morales de públicos completamente diferentes (incluyendo especialmente a aquéllos cuya moral no coincide con la nuestra) a la vez que promueve la conservación de la biodiversidad.

Pilar moral	Argumentos en favor	Argumentos en contra
Cuidado frente al daño vs crueldad	Debemos detener la matanza de ballenas porque no tiene sentido matar (infligiendo tanto dolor) a un animal tan inteligente sólo para que unos pocos puedan comer su carne, más aún cuando no es una cuestión de hambre o necesidad alimentaria.	A los conservacionistas no les importa que los habitantes de la comunidad xx vivan en la pobreza y sufran hambre como resultado de que se les impide el acceso y el uso del parque nacional.
Defensa de la proporcionalidad vs tramposos	No es justo que todos tengamos que sufrir los perjuicios de la contaminación, mientras unos pocos se quedan con los beneficios de contaminar un bien público.	No es justo que estos ecologistas que vienen de la ciudad y lo único que saben es escribir informes, nos digan lo que tenemos que hacer a quienes vivimos en el campo y tenemos que trabajar arduamente para ganarnos la vida.
Lealtad vs traición	Para el gobierno y los ciudadanos de Nueva Zelanda es una cuestión nacional el detener la cacería de ballenas.	Todo buen habitante de las islas Feroe debe defender la matanza anual de los cetáceos que llegan a nuestra costa porque es algo que nos une y define como comunidad.
Respeto a la autoridad vs subversión	En su nueva encíclica, el Papa Francisco I critica la pérdida de biodiversidad como un pecado ante Dios.	La Biblia dice que el hombre tiene la obligación de dominar y civilizar lo Salvaje.
Libertad vs opresión	La construcción de esta represa es el fruto de un acuerdo entre los "mismos de siempre": gobernantes corruptos comprados por una gran multinacional.	El gobierno no tiene por qué decirme lo que puedo o no puedo hacer en mi propiedad. Los parques son creados por una élite urbana sin consultar a los legítimos habitantes de la zona.

Pilar moral	Argumentos en favor	Argumentos en contra
Santidad vs depravación	Sólo estando en la Naturaleza, las personas encontramos la verdadera conexión con lo Eterno y la Belleza intemporal. El lobo representa todo lo que queda puro, natural y silvestre frente a la avaricia y el llamado progreso humano.	La propiedad privada es un valor sagrado e intocable sobre el cual ni los gobiernos, ni mucho menos los ecologistas, deben inmiscuirse. El lobo representa la crueldad y la barbarie propias del atraso y la indecencia.

Tabla 4.2 Ejemplos de cómo cada uno de los seis grandes pilares morales puede generar argumentos en favor o en contra de la conservación.

En tercer lugar, uno de los principales hallazgos de las investigaciones realizadas en este ámbito es que la importancia relativa de estos seis pilares morales varía enormemente entre grupos rurales frente a grupos más urbanos, e igualmente entre personas de tendencia política más progresista o conservadora. Entender esto es una **herramienta extremadamente poderosa** para poder diseñar los mensajes que mejor se ajustan a cada uno de estos grupos, usando los símbolos adecuados y evitando aquéllos que les puedan dejar indiferentes o, más importante todavía, ofenderles. En este sentido, según los estudios de Haidt y colegas, los grupos y sociedades de carácter más rural y conservador tienden a dar la misma importancia relativa a los seis grandes pilares morales generando sistemas de valores y reglas que defienden las tradiciones y los valores comunitarios frente a los más individuales. Para estos grupos, si bien es importante defender pilares importantes para el bienestar individual como la libertad y el cuidado frente al daño, es igualmente importante proteger los pilares morales que evolucionaron para promover la cohesión social, como es el caso de la autoridad, la lealtad, la proporcionalidad y la santidad.

En cambio, se ha visto como, en general, grupos urbanos o más progresistas tienden a ser más selectivos en los pilares que defienden, promoviendo valores como la independencia, la innovación y el bienestar individual, basados en los pilares de la libertad y el cuidado frente al daño. Esto hace que esos grupos y personas puedan reaccionar de manera negativa frente a propuestas o políticas que defiendan el principio de autoridad o de lealtad (mayormente porque tienden a restringir la autonomía de las personas) o a despreciar comportamientos que defienden el pilar de la santidad, tachándolos de “irracionales” o “mágicos”. Es tan alta la importancia del cuidado frente al daño en muchos grupos progresistas (o considerados de “izquierdas” en muchos países), que incluso aceptan renunciar en parte al valor de la libertad individual promoviendo la intervención del

estado para que regule ciertos derechos o bienes individuales con tal de proteger o cuidar a “grupos desprotegidos” que puedan ser dañados.

Así, buena parte de la mitología de la conservación ha sido creada por grupos urbanos progresistas preocupados por el daño infligido por las actividades humanas (i.e. los “poderosos”) frente al resto de las criaturas que comparten el planeta con nosotros (i.e. los “débiles”). Y si estas criaturas son especialmente parecidas a los humanos y sus crías (p. ej. osos pandas, bebés focas, gatitos, etc.) esto todavía aumenta más la importancia de la conservación como camino para evitar el daño a los débiles. Pero es importante saber que éste no es el único camino para llegar a la conservación, y que se puede llegar a esta a través del pilar de la lealtad (p. ej. conservar a los últimos tigres puede ser un mandato patriótico para los habitantes de la India), de la autoridad (p. ej. la biblia habla del respeto por otras vidas y del rol de las personas como “cuidadores” de la Creación) o la misma santidad (p. ej. los trascendentalistas como Thoreau o Muir o muchos pueblos originarios que atribuyen un valor sagrado a la “Madre Naturaleza”). Conocer estos pilares morales también puede ayudarnos a comprender y, por tanto a manejar más efectivamente, conflictos típicos dentro del conservacionismo como el que hay entre los que ven a la Naturaleza como algo sagrado (refiriéndose típicamente a su valor intrínseco) y los que la ven como un bien utilitario, y por tanto “negociable”.

En palabras de Haidt: “La moralidad nos une y nos ciega. Esto no es algo que sólo le pasa a la gente del otro bando. Todos estamos inmersos en comunidades morales tribales. Giramos alrededor de valores sagrados y luego compartimos razones a *posteriori* de por qué nosotros estamos en lo correcto y los demás están tan equivocados. Creemos que el otro lado está ciego a la verdad, la razón, la ciencia y el sentido común, pero de hecho todo el mundo está ciego al hablar de sus objetos sagrados. La moral nos inserta en equipos ideológicos que luchan entre sí, como si el destino del mundo dependiera de que nuestro lado gane cada batalla. Esto nos impide ver que cada equipo está compuesto de buenas personas que tienen algo importante que decir.”

Por todo esto, es extremadamente importante identificar cuáles son los valores sagrados de los otros grupos y de nosotros mismos, porque eso nos ayudará a ser mucho más estratégicos a la hora de diseñar nuestros mensajes y herramientas de comunicación. El video de Yamamura y las ballenas citado anteriormente es un buen ejemplo de cómo replantear una historia para evitar el choque frontal con valores sagrados y, al mismo tiempo, usar otros valores igualmente importantes a nuestro favor. Sería el equivalente a una llave de jiu-jitsu en el mundo de la comunicación. Otro buen ejemplo del uso de valores sagrados y de los seis pilares morales para apelar a diferentes grupos es la ya citada serie televisiva “National Parks: America’s Best Idea”⁷. A lo largo de sus seis capítulos uno puede ver cómo sus creadores usan diferentes recursos para apelar a una sociedad norteamericana

que se encuentra actualmente fracturada en dos grandes grupos (conservadores vs progresistas o republicanos vs demócratas) con doctrinas, normas y símbolos claramente diferenciados. En esta serie se ve el uso de símbolos que resuenan especialmente en la mitología conservadora como es el caso de la biblia o el poder del individuo frente al estado, otros que resuenan más en la progresista como es el gobierno central, la conservación del medio ambiente, los derechos civiles o la ciencia, la protección de las criaturas y personas indefensas, y otros que son compartidos por ambos grupos como son la patria, la familia y la democracia. De este modo, la serie logra transmitir el mensaje de que los parques nacionales son un tesoro para “todos los estadounidenses”, independientemente del grupo político al que pertenezcan.

Comprendiendo los motivos básicos de las acciones e interacciones humanas: los ocho pilares de la felicidad

A la hora de planificar campañas que busquen movilizar y generar alianzas con otros grupos, resulta especialmente útil entender qué recursos son los que tenemos para influir en el proceso público, cuáles son los que nos faltan especialmente y, por tanto, necesitamos recibir de otros grupos, y qué es lo que estos otros grupos buscan. Para poder visualizar esto nos sirve recurrir de nuevo a las ciencias de la política pública⁸. Dentro de esta disciplina se habla de ocho recursos o valores generales que todas las personas y grupos aportamos y buscamos en nuestras interacciones diarias. Los llamo informalmente “los ocho pilares de la felicidad”, ya que todas las personas e instituciones estamos continuamente buscando alguno de estos recursos o valores, y es muy difícil que alguien se sienta mínimamente satisfecho si se siente privado completamente de alguno de ellos. Lo que sí varía **enormemente** entre personas y grupos es la importancia relativa que ellos otorgan a cada uno de estos recursos. Estos ocho recursos o valores son **poder, riqueza, conocimiento, respeto o reconocimiento, afecto, rectitud moral, bienestar y habilidades**. Veamos una descripción de cada uno de éstos, y qué grupos o personas suelen estar especialmente bien dotados o privados de algunos de ellos.

El **Poder** se refiere a la capacidad de una persona o grupo para decidir lo que hace con su vida o lo que otros hacen con la suya. A nivel grupal refleja la capacidad de ciertas organizaciones para imponer a otros lo que pueden o no pueden hacer, incluyendo estar legitimados para castigar a los que no obedezcan mediante penas que van desde las sanciones económicas, la privación de movilidad física (i.e. reclusión en cárceles), la generación de daño físico o incluso la muerte, estableciéndose diferentes normas e instituciones que reglamentan el reparto de poder en la sociedad. Por ejemplo, la esclavitud es una institución que priva de

poder a los esclavos frente a sus dueños; o la democracia, en comparación con la monarquía absoluta, otorga el poder del gobierno de una nación a los ciudadanos en lugar de a una familia con ciertas características genéticas especiales. En la mayoría de las sociedades modernas, el poder suele estar concentrado en los gobiernos y en los juzgados. Los primeros pueden ejercerlo, entre otras formas, mediante el monopolio del uso de la violencia expresado a través de la policía, el ejército y en algunos países (lo cual es relevante en nuestro caso) los guardaparques. En los procesos de conservación un grupo con importante poder son los terratenientes cuando están dentro de sus propiedades, mientras que grupos que a menudo carecen de poder en el proceso público son los científicos o las ONG. En algunos casos, grupos tradicionalmente privados de poder como los indígenas o campesinos pueden ganarlo, aunque sea temporalmente, mediante acciones de fuerza como el corte de carreteras, la toma de algún edificio público emblemático o la invasión de tierras. En el Parque Isimangaliso (Sudáfrica) los campesinos lograron ganar poder cuando invadieron una parte del área protegida, cortaron la ruta, y convencieron al gobierno de que el costo político de desalojarlos por la fuerza sería demasiado alto. Esta definición de poder no debe confundirse con el concepto de **influencia**, la cual deriva del **uso combinado de cualquiera de los ocho recursos** descritos aquí.

Otro recurso clave es la **Riqueza**. Ésta consiste en el control de bienes materiales que luego pueden ser canjeados fácilmente por otros bienes o por cualquiera de los otros siete recursos. En el mundo globalizado la principal fuente de riqueza es el dinero, aunque también son importantes los bienes inmobiliarios, los metales preciosos o los diamantes, las inversiones en arte, etc. En sociedades pastorales la riqueza se mide en cabezas de ganado, y éstas son el símbolo principal de estatus social. Grupos que suelen contar con abundante riqueza son los gobiernos, los bancos y corporaciones, los grandes terratenientes, las instituciones de cooperación internacional (i.e. Unión Europea, Naciones Unidas, USAID, etc.) y algunas grandes ONG. Grupos típicamente pobres en este recurso son muchos investigadores, campesinos, indígenas, pequeñas ONG y algunas instituciones gubernamentales, especialmente en países en desarrollo. En las sociedades modernas es normal que los grupos que cuentan con riqueza (p. ej. empresas) trabajen de manera coordinada con los que tienen poder (p. ej. gobiernos y políticos) para lograr de manera conjunta sus objetivos, aumentando ambos su poder y riqueza. Esta alianza es lo que a menudo se conoce como “los poderosos” o “el sistema”; seguramente por su gran capacidad para dirigir el proceso público usando estos dos recursos de manera combinada y adquiriendo los otros a partir de ellos.

El **Conocimiento** es un recurso que deriva de la capacidad para generar, almacenar, analizar y comunicar información sobre la realidad. Todos los grupos generan conocimiento en diferentes escalas. Los políticos y empresarios cuentan

con conocimientos preciosos sobre el funcionamiento del juego político y la economía. Los académicos e investigadores dedican la mayor parte de tiempo a encontrar, recopilar y comunicar conocimiento original en las diferentes áreas del saber humano. Con otro estilo y metodologías, los medios de comunicación también se dedican a descubrir lo que pasa en la realidad (aunque en tiempos recientes parece que hay un énfasis en lo que la gente quiere escuchar o en lo que los dueños de los medios quieren contar) para luego transmitirlo a una audiencia más amplia que la de los académicos. Grupos de fuerte arraigo local como los campesinos y los indígenas tienen conocimiento precioso sobre su entorno inmediato y cómo manejarlo; al igual que muchos políticos y gobernantes locales cuentan con información detallada sobre quien es quien en su zona y qué recursos tiene para influir en la política local. Las ONG de conservación suelen generar y comunicar información técnica relevante para el manejo de ecosistemas. Es normal que las instituciones que cuentan con abundante riqueza usen ésta para adquirir el conocimiento (y el reconocimiento, como se verá a continuación) con que cuentan científicos, comunicadores o técnicos.

El **Reconocimiento o respeto**, a diferencia de los valores previos, resulta más intangible, aunque es tremendamente importante en el proceso público. Una persona o grupo cuentan con reconocimiento cuando los otros sectores de la sociedad los identifican como modelos a seguir, escuchar o imitar. Es decir, cuando son etiquetados con aprobación como buenos, trabajadores, honestos, héroes, humildes, líderes, visionarios, artistas, sabios, etc. En el sentido negativo una persona se ve privada de reconocimiento público cuando es etiquetada como ladrón, mentiroso, farsante, soberbio, criminal, corrupto, perezoso, estúpido, etc. Como los adjetivos previos derivan de códigos morales diferentes para cada grupo, puede suceder que lo que genera reconocimiento en ciertos grupos puede privarle de éste en otros. Por ejemplo, una persona ambiciosa, emocionalmente distante o muy directa en su forma de expresarse puede merecer reconocimiento por estos atributos en algunos círculos profesionales urbanos, mientras estas mismas características serían consideradas como defectos importantes en ciertos ambientes rurales. De todos modos, más allá de diferencias importantes entre grupos y sociedades existen algunos atributos básicos que suelen ser motivo de reconocimiento público en cualquier sociedad, como la sabiduría, integridad, dedicación al trabajo, el talento, las buenas maneras sociales, la coherencia, la honestidad o la generosidad, y existen otros que suelen generar reconocimiento negativo como la intolerancia, la dejadez, el egoísmo, la deshonestidad, la grosería, la violencia injustificada, etc.

Alguien carente de reconocimiento un día puede adquirirlo rápidamente y convertirse en “popular” cuando gana un Oscar, Nobel u otro gran premio. Lo contrario puede suceder cuando un político es imputado por un hecho delictivo

altamente publicitado o un famoso incurre en un escándalo sexual. Existen innumerables matices dependiendo del contexto, lo que de por sí habla de la plasticidad de este recurso y cómo una persona o institución que carece de reconocimiento puede ganarlo o perderlo de repente por un hecho puntual. Más allá de la plasticidad de este recurso, dentro del proceso público de la conservación hay ciertas personas o grupos que cuentan con especial reconocimiento y otros que en general carecen de ello.

En términos generales, los gobiernos y las grandes empresas no cuentan con mucho reconocimiento por parte de la sociedad, aunque algunos empresarios y políticos puntuales sí pueden ser ricos en este recurso. Algo parecido pasa con los medios de comunicación vistos como empresas, al mismo tiempo que determinados periodistas y comunicadores pueden contar con altísimo reconocimiento. Un ejemplo notable de político con gran reconocimiento en el ámbito nacional e internacional es Nelson Mandela. Lo mismo pasó con Barak Obama al principio de su gobierno. No es casualidad que ambos recibieran el premio Nobel de la paz como señal de reconocimiento. “Pepe” Múgica ha ocupado ese rol recientemente entre los gobernantes latinoamericanos, como sucedió con Oscar Arias en Costa Rica a principios de los años 90. El caso contrario en el mundo de la política serían George W. Bush o Donald Trump para la mayor parte de los ciudadanos del mundo. Steve Jobs es un ejemplo que se usa frecuentemente como modelo de empresario creativo y visionario. El reconocimiento es especialmente importante para los políticos en sistemas democráticos, ya que éste es el que les da el acceso al poder a través de los votos. Por eso los políticos son tan sensibles a los medios de opinión que otorgan o dan reconocimiento, pues saben que de éste depende que sigan o no en su cargo. En el Cuadro 11.2 Juan Jiménez usa los términos *Auctoritas* y *Potestas* para referirse a esta relación entre el reconocimiento y poder.

Personas famosas como actores, deportistas, y artistas en general pueden ser especialmente ricos en reconocimiento, sobre todo si participan en campañas de interés público donde muestran algunas de las cualidades morales enumeradas más arriba. En general, los científicos cuentan con la imagen de ser imparciales (al menos más que otros grupos) y de buscar de manera objetiva el conocimiento, lo que les otorga un importante reconocimiento con el que pueden influir en el proceso público. Esto bien lo saben las grandes empresas que usan su riqueza para que algunos científicos usen los datos de la manera que mejor conviene a sus intereses, como sucedió con las empresas tabacaleras, y después con las empresas interesadas en detener las políticas destinadas a revertir el cambio climático. En este caso la riqueza de unos serviría para comprar el reconocimiento y el conocimiento de otros.

El **Afecto** es un valor que todas las personas buscamos diariamente, pues todos necesitamos experimentar sentimientos de amor, empatía, intimidad, amistad, solidaridad y lealtad con nuestras parejas, amigos, familia, compañeros de trabajo y otros miembros de nuestra comunidad. De manera algo parecida a lo que sucede con el reconocimiento, los grupos que cuentan con abundante riqueza y poder no suelen ser ricos en afecto, y en cambio, es típico que grupos desfavorecidos política o económicamente (p. ej. indígenas, campesinos, pescadores, pastores, o incluso animales indefensos) cuenten con el afecto de la opinión pública y sus vecinos. Otros grupos como los científicos, los técnicos gubernamentales o las ONG, suelen ser vistos de manera más o menos neutra, excepto cuando son vistos como “agentes de los grandes poderes”, en cuyo caso pierden afecto, u otras veces en que pueden ser percibidos como miembros comprometidos de la comunidad con la que comparten penurias y servicios, caso en el que es probable que ganen tanto reconocimiento como afecto.

La **Rectitud Moral** tiene que ver con el sentimiento de que estamos haciendo lo correcto. A diferencia del reconocimiento que es otorgado por los otros, la rectitud moral es más un proceso interno donde una persona o un grupo responden ante sí mismo en función de sus valores éticos fundamentales, especialmente de los valores sagrados. Al igual que el reconocimiento y el afecto, la rectitud moral es un valor difícilmente cuantificable, pero de especial importancia en el mundo de la Conservación. De hecho, uno podría decir que la Conservación es un gran movimiento mundial que busca cumplir con demandas de rectitud moral ante el conflicto ético que genera la extinción de especies y la degradación ambiental. Cuando la rectitud moral de un grupo y, por tanto, sus valores básicos coinciden con los del otro grupo, y el primero actúa de manera coherente con estos valores, es normal que la búsqueda de rectitud moral del primero sea correspondida con reconocimiento, e incluso afecto, por el segundo. Del mismo modo si nuestros valores difieren altamente de los de otros grupos y buscamos aumentar nuestra rectitud moral cumpliendo con nuestros valores, es probable que el resto de los grupos nos vean como agentes peligrosos, nos nieguen el reconocimiento y movilicen algunos de sus ocho recursos para evitar que cumplamos nuestros objetivos. De hecho, el fanatismo puede ser entendido como la búsqueda intensa por satisfacer valores éticos (i.e. rectitud moral) que son ajenos o despreciados por el resto de la sociedad. Esto es algo que los conservacionistas debemos tener presente y estar especialmente atentos a las señales que nos envían los otros grupos con los que compartimos espacio, los cuales nos pueden ver como fanáticos y movilizar algunos de sus ocho recursos para frustrar nuestra misión.

El **Bienestar** deriva de sensaciones físicas y psicológicas que tienen que ver con la seguridad, el confort, el placer y la salud. Bienestar es contar con un techo bajo el que refugiarnos, agua limpia para beber y lavarnos, muebles cómodos y

estéticamente agradables, un vehículo cómodo con el que viajar, bellos paisajes, la seguridad de que nadie te va a agredir, ausencia de enfermedades o dolencias, una comida deliciosa, una bella melodía o el placer del intercambio sexual. En el mundo de la conservación las instituciones que ofrecen acceso a bellos paisajes donde se pueden ver animales vistosos, además de albergar o generar agua limpia, o amortiguar el impacto de accidentes naturales como las sequías, lluvias torrenciales o huracanes, tienen un enorme potencial para generar bienestar. Igualmente los gobiernos, instituciones filantrópicas y ONG pueden entrar en el proceso público generando bienestar a través de infraestructuras básicas como carreteras, puentes, manejo de desechos, almacenamiento, distribución y tratamiento de agua, clínicas de salud, etc.

Finalmente, el recurso o valor de las **Habilidades** se refiere a la adquisición y el ejercicio de talentos de todo tipo: profesionales, deportivos o artísticos. Habilidad tiene el habitante local que sabe leer las huellas de un animal silvestre, construir una casa con materiales y estilo ancestrales, cantar canciones tradicionales, realizar danzas folclóricas, manejar caballos, cocinar las recetas regionales o usar el tipo de embarcación adaptada a la zona. También son habilidades importantes en el ámbito de la conservación, la elaboración de mapas, el diseño de videos atractivos, la construcción de centros de información, el análisis de datos estadísticos, el uso de equipos de radioseguimiento de fauna, la inmovilización y transporte de fauna silvestre, o la realización de cursos de entrenamiento o documentos técnicos de calidad. En lo que se refiere a la comunicación en conservación, tan importante puede ser la habilidad de saber hablar con financiadores internacionales, como llegar a acuerdos con gobernantes de alto rango, generar vínculos de confianza con técnicos gubernamentales de nivel medio o bajo, o generar empatía con los habitantes de una comunidad rural. En una organización es normal que estas habilidades comunicativas estén repartidas entre diferentes miembros del equipo, lo que tiene implicaciones organizativas importantes. A menudo grupos o personas que cuentan con ciertas habilidades especiales las suelen intercambiar por riqueza mediante un contrato de prestación de servicios. Las personas que son especialmente diestros en el desarrollo de ciertas habilidades, convirtiéndose en maestros o artistas, es normal que adquieran reconocimiento público como resultado de este atributo.

Puedo decir que me ha costado años comprender la manera como las personas y los grupos manejamos estos ocho recursos: para qué sirven, quiénes los tienen y quiénes carecen de ellos, quiénes los buscan y quiénes los ofrecen. Sin embargo, actualmente creo que hay pocos marcos teóricos que sean más útiles para comprender y, por lo tanto, intentar gestionar las relaciones interpersonales e interinstitucionales propias de los procesos conservacionistas. De hecho, uno puede entender a la promoción cómo el arte de lograr que otras personas o

grupos se suban a nuestro barco, o al menos nos ayuden en travesía, aportando algunos de estos “ocho pilares” de los que estamos especialmente escasos. Comprender esto nos ayuda a ser más estratégicos a la hora de promocionar y buscar aliados. Por ejemplo, si trabajamos en una ONG o un centro de investigación con abundante conocimiento científico y algo de reconocimiento derivado de éste, no tiene mucho sentido que enfoquemos nuestra promoción en lograr el apoyo de otros grupos que cuentan con el mismo recurso. Es decir, enfocar nuestra promoción ante nuestros pares –o hablar únicamente dentro de la “parroquia”– no es la estrategia más efectiva. Es más útil tratar de enfocar nuestra comunicación para lograr el apoyo de grupos que cuenten con la riqueza, el poder o el afecto que nos están faltando, como pueden ser empresas, autoridades ambientales o asociaciones locales, y que a menudo piensan de manera diferente a nosotros.

En teoría, cualquier institución que cuente con gran cantidad de estos ocho valores no necesitaría la ayuda de otros para cumplir con sus objetivos y, por tanto, no tendría que invertir tiempo, energía y recursos materiales en promoción. Sin embargo, no conozco una sola institución que cumpla con este requisito en un proceso de conservación de importancia pública. Siempre vamos a tener que buscar apoyos y crear alianzas para que nuestro barco avance a buen ritmo y logre llegar a buen puerto. Comprender los ocho valores nos va a ser también útil a la hora de **gestionar conflictos**, diseñar y manejar nuestra **estructura organizativa**, y enfocar parte de nuestras labores de **inteligencia** para identificar de manera precisa con qué recursos cuentan los otros grupos involucrados en nuestro proceso.

Veamos un ejemplo concreto. Cuando yo empecé a trabajar para CLT en el Proyecto Iberá se puede decir que nuestra organización contaba con abundante riqueza (ya que teníamos los fondos necesarios para llevar a cabo nuestros proyectos en el largo plazo), un poder significativo basado en la posesión de 150.000 hectáreas en la zona, una elevada rectitud moral basada en la creencia de hacer lo correcto para el planeta, y habilidades y conocimientos significativos, aunque limitados porque estaban concentrados en un grupo muy reducido de personas, varios de los cuales éramos ajenos a la cultura local. Sin embargo, contábamos con reconocimiento negativo (en término generales muy pocas personas confiaban en nuestras intenciones), y muy escaso afecto a escala local y nacional. Además, por mucho que tuviéramos tierras donde trabajar tranquilos, dependíamos del poder de los gobiernos, es decir de su autorización para poder reintroducir fauna. Nuestro barco tenía una tripulación escasa, muy poca ayuda externa y algunos miembros de la tripulación que ni siquiera comprendían o compartían la meta a la que queríamos llegar.

Dos décadas después, puedo decir que gracias en gran medida a un trabajo de promoción sistemático realizado dentro y fuera de la organización (tal y como se describe brevemente al principio del siguiente capítulo), junto a la concreción

de resultados palpables, nuestro barco navega mucho mejor. No sólo estamos mucho más cerca de llegar a puerto (i.e. crear un gran parque nacional y traer de vuelta las especies localmente extintas), sino que actualmente no hay nadie en la tripulación que no comparta la ilusión por alcanzar la meta y, además, aumenta continuamente el número de personas externas que están dispuestas a “pagarse su parte del viaje” (i.e. colaboradores voluntarios), junto a otros que ofrecen financiar parte de los costos de todo el trayecto (i.e. donantes externos). En términos de los ocho valores, aunque tenemos menos riqueza que cuando empezamos (i.e. hemos gastado la mayoría de los fondos propios), estamos recibiendo muchas más donaciones externas, y seguimos contando con tierras que nos dan poder (aunque ya hemos donado buena parte al gobierno nacional). Lo más significativo es que nuestra capacidad de influencia real se ha multiplicado gracias a un aumento espectacular en reconocimiento y afecto, lo que nos ha permitido que actores con mucho poder como los gobiernos se sumen a la travesía y que el equipo actual cuente con muchas más habilidades y conocimientos de los que teníamos hace diez años. Puedo asegurar que sin una adecuada promoción todo esto no hubiera sucedido.

Recurso	Instituciones que suelen ser ricas en el recurso
Poder	Gobierno, jueces, grandes terratenientes
Conocimiento	Científicos, medios de comunicación, internet, expertos locales, ancianos y “sabios”
Riqueza	Banca, empresas y gobiernos
Bienestar	Médicos, artistas, curanderos, comercios
Habilidades	Profesores, maestros artesanos, artistas, deportistas, comunicadores, técnicos
Afecto	Población local, familiares, amigos, grupos desfavorecidos, niños y animales lindos
Respeto	Premios públicos, centros de acreditación, revistas científicas, congresos
Rectitud moral	Líderes religiosos o carismáticos, algunas ONG o partidos políticos

Tabla 4.3 Los “ocho pilares de la felicidad”: recursos o valores que aportamos y buscamos en el proceso público o la interacción con otras personas.

Conclusiones

La promoción es el subcomponente de nuestro método destinado a lograr que otros apoyen nuestros proyectos de conservación, aportando los recursos (i.e. poder, riqueza, afecto, reconocimiento, etc.) que necesitamos para llevarlos a cabo. En un escenario tan complejo como el de la Producción de Naturaleza, donde numerosos grupos con múltiples valores, mitos, intereses y recursos interactúan, es muy raro que un grupo cuente con los recursos suficientes para manejar el proceso público por sí solo. Por eso necesitamos promocionar nuestra misión, nuestra historia, para que otros nos apoyen. Sin una adecuada promoción, podemos acabar como nuestros colegas de la Mata Atlántica: frustrados porque la sociedad no actúa de una manera que promueva la integridad ecológica de uno de los *hospots* mundiales de biodiversidad.

A la hora de atraer a los otros grupos que cuentan con recursos preciosos, primero vamos a tener que asumir como normal que no piensen como nosotros y que respondan a mitos que difieren de los nuestros. **Mitos que necesitamos comprender, aunque no los compartamos.** Para que estos grupos se sumen a nuestra causa, va a ser mucho más práctico ajustar nuestra promoción a sus mitos, apuntando especialmente a sus valores sagrados, que tratar de adoctrinarlos y convencerles de que sus valores fundamentales están equivocados y que “deben pensar como nosotros”.

No hay peor estrategia de comunicación que dirigirnos a otro grupo con una propuesta que consiste en que **dejen de ser ellos mismos para pasar a hacer lo que a nosotros nos conviene.** Este tipo de propuesta va a ser típicamente rechazada, en algunos casos con virulencia. La estrategia alternativa, es ajustar nuestras propuestas, historias y mensajes de comunicación de manera que encajen dentro de sus valores sagrados, para que los otros puedan seguir siendo ellos mismos –o incluso sientan que lo son todavía más –si **actúan** de una manera que colabore con nuestra visión conservacionista. El *anime* de Yamamura sobre el maestro de escuela japonés y las ballenas, es un buen ejemplo en este sentido. Al fin y al cabo, lo que buscamos con la promoción no es tanto **tener la razón**, sino generar **comportamientos concretos** (p. ej. una autorización gubernamental, una gran donación, el acceso a ciertas tierras, el apoyo de la comunidad indígena o del experto científico, detener una explotación minera) que al final se traduzcan en **impactos directos sobre los ecosistemas naturales y las especies silvestres.** ◊

Lecturas para profundizar

Clark, T.W. (2002). *The policy process: A practical guide for natural resource professionals*. Yale University Press.

Decker, D. J., Riley, S.J., Siemer, W.F. (Eds.). (2012). *Human dimensions of wildlife management*. JHU Press.

Haidt, J. (2012). *The righteous mind: Why good people are divided by politics and religion*. Vintage.

Fuentes y referencias

1 Tabarelli, M., , Aguiar, A.V., Ribeiro, M.C., Metzger, J.P., Peres, C.A. (2010). *Prospects for Biodiversity Conservation in the Atlantic Forest: Lessons from Aging Human-modified Landscapes*. *Biological Conservation* 143: 2328-340.

2 Los conceptos de psicología cognitiva sobre actitudes, valores y mitos los he obtenido en gran medida de estos dos libros:

Clark, T.W. (2002). *Fundamentals: A View of Individuals and Society*. Capítulo 2 en: *The policy process: A practical guide for natural resource professionals*. Yale University Press.

Decker, D.J., Riley, S.J., Siemer, W.F. (eds.). (2012). *Social psychological considerations in wildlife management*. Capítulo 4 en: *Human dimensions of wildlife management*. JHU Press.

3 Racionalidad limitada:

Simon, H. (1957). *A behavioral model of rational choice*. En: *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. Wiley.

4 Emiliano Ezcurra, responsable de campañas en Greenpeace Argentina; comunicación personal.

5 Video dirigido por Yamamura Koji: <https://youtu.be/xkwUVK4OyK4>

6 Sobre los seis grandes pilares morales:

Haidt, J. (2012). *The righteous mind: Why good people are divided by politics and religion*. Vintage.

7 Serie de televisión sobre los parques nacionales de Estados Unidos.

https://en.wikipedia.org/wiki/The_National_Parks:_America%27s_Best_Idea

8 Ocho valores básicos que buscamos y ofrecemos las personas en el proceso público:

Clark, T.W. (2002). *Fundamentals: A View of Individuals and Society*. Capítulo 2 en: *The policy process: A practical guide for natural resource professionals*. Yale University Press.

Cuadro 4.2

La muerte del Rey León: una tragedia individual que movió masas

Talia Zamboni, The Conservation Land Trust Argentina

En julio de 2015, recuerdo haber visto las noticias sobre Cecil, un león que estaba siendo monitoreado por investigadores en Zimbabue, y que encontró la muerte a manos de un dentista estadounidense que lo cazó como trofeo. Como a millones de personas en todo el mundo, las noticias me generaron una mezcla de profunda tristeza e ira. El destino me llevó un año más tarde a estudiar en WildCru, el Instituto de la Universidad de Oxford donde trabajaban los investigadores que estudiaron a Cecil durante varios años, al igual que a otros leones en Zimbabue. Allí pude conocer más detalles de cómo el caso de Cecil tuvo tanta repercusión mundial, y darme cuenta de cómo una simple historia o tragedia puede provocar una respuesta tan grande, y tener un efecto inesperado en la conservación de una especie.

Un momento clave en esta historia fue cuando Jimmy Kimmel, un comediante estadounidense, expresó su opinión sobre la muerte de Cecil en su programa de entrevistas, pocos días después del incidente. Durante su discurso, se tomó el tiempo para cuestionar el comportamiento del dentista y alentó a los estadounidenses a que demostrasen que no eran como él, publicando el enlace de la página web de WildCru para apoyar el proyecto de conservación de leones mediante donaciones. Este monólogo de cuatro minutos provocó una reacción inesperada en el público estadounidense en torno a algo que sucedió en un país que probablemente era desconocido para casi todos. En la próxima hora, 4,4 millones de personas visitaron la página web de WildCru, provocando no sólo su colapso, sino también el de la página web principal de la Universidad de Oxford. Este hecho, sumado a la publicación de cientos de artículos, notas e informes sobre la muerte de Cecil, desencadenó una respuesta pública masiva, significando para WildCru el ingreso de 1,06 millones de dólares provenientes de más de 13.000 donantes, en su mayoría estadounidenses¹.

Todavía me pregunto por qué, sabiendo que miles de animales mueren cada año a manos de cazadores, este incidente específico llamó tanto mi atención y la de tanta gente. Lo más sorprendente es que la historia generó que el público tomara acciones en apoyo a la fauna, ya sea expresando sus sentimientos en las redes sociales, protestando activamente o donando dinero para la conservación. La paradoja es que la muerte de Cecil en realidad tuvo muy poca importancia en un sentido de conservación estricta, ya que no representaba el último ejemplar de alguna subespecie en peligro, y en términos genéticos y demográficos, su pérdida fue insignificante para el futuro de la especie. Entonces, ¿a qué se debe una respuesta global tan asombrosa ante un evento con tan poco impacto real en

la conservación de los leones? La respuesta es que esto sucedió porque era una **buena historia**.

Diferentes expertos sugieren que varios factores pudieron haber suscitado el interés en la historia: la belleza del animal (tanto a nivel de especie como de individuo); su identidad definida (no era un simple león, ya que tenía un nombre y una historia propia); las circunstancias de su muerte que sugerían que había agonizado varias horas antes de recibir el último disparo; el objetivo de su muerte (ser un trofeo de caza); y la identidad del cazador, entre otros factores, pudieron haber influido en la respuesta del público en general⁴. La mención oportuna del caso por parte de Kimmel durante su programa tuvo mucha incidencia en la reacción de la población estadounidense que buscó la forma de limpiar el honor nacional después de que un compatriota fuera condenado públicamente. En este sentido, es probable que la identidad misma del cazador tenga mucho que ver con la conmoción posterior: un profesional de un país rico, que vuela miles de kilómetros para matar un bello animal. Una historia similar ocurrió más o menos por la misma época cuando se hicieron públicas algunas imágenes del rey Juan Carlos I de España, matando a un elefante en Botsuana; lo cual tuvo un efecto muy negativo tanto en la imagen pública del país africano como en la monarquía española. El contexto construye los personajes de estas historias, y probablemente fue clave el hecho de que España estuviera sufriendo la peor crisis económica en su historia reciente, mientras que su rey disparaba elefantes en África. De hecho, el suceso hizo que WWF España retirara al monarca el cargo de presidente honorario que ocupaba hasta entonces, y probablemente tuvo influencia sobre su posterior abdicación.

Ésta no es la única historia que logra viralizarse en los medios. Cada día se comparten masivamente diversas noticias de diferentes partes del mundo en las redes sociales; se escriben artículos sobre ellas, mientras que otras historias muy similares pasan desapercibidas. Muchas de las historias publicadas son simples anécdotas o incluso resultan estúpidas para muchas personas. Sin embargo, es probable que se encuentre un patrón específico entre todas las que se vuelven exitosas. En este caso específico, se pueden reconocer los elementos básicos de una historia popular: el personaje principal (un león hermoso) se convierte en un mártir, el villano que representa algunos intereses malvados (un profesional estadounidense “rico” que viaja a un país pobre para matar al protagonista y mantenerlo como trofeo), y algunos héroes que pueden ayudar a canalizar la rabia o la frustración del público (los investigadores que han estado estudiando al león durante varios años, con el objetivo de conservar los últimos ejemplares de la especie en África). Probablemente estos simples pero eficientes ingredientes de una buena historia funcionaron particularmente bien en el caso de la muerte de Cecil, alentando a la gente a sentirse parte de ella y actuando en consecuencia, condenando el mal, limpiando el honor de una nación y ayudando a los héroes.

Cualquiera que fuese el factor que haya funcionado en la historia de Cecil, la moraleja es cómo una buena narrativa (en este caso una tragedia) puede mover los corazones de la gente y generar una respuesta global. En este caso, un evento

sucedido en el sur de África significó una reacción inmediata para apoyar financieramente a un instituto ubicado a miles de kilómetros de distancia en el Reino Unido, la cual fue mediada por un comediante en Estados Unidos. Y es probable que la mayoría de las personas que una vez ayudaron a WildCru sigan haciéndolo al vincularlo con Cecil, incluso creando un movimiento en el que la gente común participe y apoye la conservación de la vida silvestre.

La presión pública también se escuchó en las escalas superiores; seis meses después de la muerte de Cecil, el Servicio de Peces y Vida Silvestre de los Estados Unidos agregó dos subespecies de león (la de la India y la África occidental y central) a la lista de especies en peligro de extinción^{2,3}. Incluso los grupos conservacionistas, que habían estado solicitando la inclusión de los leones en dicha lista durante mucho tiempo, admitieron que “el asesinato de Cecil fue un momento decisivo”. También ayudó a que más de 40 líneas aéreas prohibieran el transporte de piezas de trofeos de caza, suponiendo un gran cambio en esta última industria.

La muerte de Cecil también significó algo para la conservación de los leones en Zimbabue; ya que después del episodio, se aplicaron restricciones a la caza para trofeos de leones y otras especies⁴. Para la mayoría de los conservacionistas, estas restricciones significan un efecto positivo en las poblaciones de leones, al permitir la recuperación de las mismas⁵. Al mismo tiempo, otros conservacionistas africanos se quejan de que ha tenido un impacto negativo sobre los leones de ese país, porque han aumentado las solicitudes a los veterinarios del gobierno para que controlen a los “leones problema”, los cuales anteriormente implicaban un beneficio a través del pago de caza deportiva, y ahora sólo son un costo⁶.

Positiva o negativamente, la historia de Cecil tuvo un efecto sobresaliente en múltiples niveles relacionados con la conservación del león en África. Si bien miles de animales mueren en circunstancias similares, sólo unos pocos han generado una respuesta tan masiva. Lo que funcionó en este caso, ejemplifica cómo **una buena historia puede tener un enorme impacto sobre la conservación.**

Fuentes y referencias

- 1 Ferry, G. (2016). *The lion, the web and the WildCRU*. Oxford today. Oxford, University of Oxford. 28.
- 2 Macdonald, D.W., Jacobsen, K.S., Burnham, D., Johnson, P.J., Loveridge, A.J. (2016). *Cecil: A Moment or a Movement? Analysis of Media Coverage of the Death of a Lion, Panthera leo*. *Animals* 6(5): 26.
- 3 Goodecdec, E. (2015). *After Cecil Furor, U.S. Aims to Protect Lions Through Endangered Species Act*. *The New York Times*: A16.
- 4 Macdonald, D.W (2016). *Report on Lion Conservation with Particular Respect to the Issue of Trophy Hunting*. WildCRU, Department of Zoology, University of Oxford.
- 5 Panthera, WildAID, WildCru (2016). *Beyond Cecil: Africa's lions in crisis*.
- 6 Thornycroft, P. (02/20/2016). *Cecil effect' leaves park's lion at risk of cull*. *The Telegraph*. <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/africaandindianocan/zimbabwe/12166651/Cecil-effect-leaves-parks-lion-at-risk-of-cull.html>



Promoción: herramientas

“Todos los posibles argumentos racionales que justifican la protección de los hábitats del oso grizzli o el hábitat del tigre no sirven para nada si la gente no se preocupa por los grizzlis o los tigres. El cuidado tiene que ver con la emoción y la necesidad. Emoción y motivación vienen de la misma raíz latina: moverse”.

—David Johns, conservacionista, Estados Unidos

“En un mundo dominado por los seres humanos, la gestión ambiental depende en gran medida de los acuerdos frágiles alcanzados a través de negociaciones a menudo largas y difíciles entre las partes interesadas con intereses muy conflictivos. Por lo tanto, la gestión ambiental y la conversación van de la mano. En este contexto, las partes interesadas generalmente emplean una amplia gama de métodos persuasivos de comunicación, como discursos retóricos y metáforas, para comunicar efectivamente a la audiencia su papel en la gestión ambiental y para legitimar su participación en dicha gestión”.

—Miguel Delibes Mateos, investigador, España

Las múltiples facetas de la promoción

Rafael es un técnico encargado de seguir a los venados de las pampas y los osos hormigueros que han sido reintroducidos en la Reserva Natural Iberá, un área protegida de 1,3 millones de hectáreas, situada en la Provincia de Corrientes, en el Noreste de Argentina. Es una región subtropical completamente llana, con un vastísimo humedal público en su centro y multitud de estancias privadas cubiertas por pastizales y pequeños bosques. A Rafa, además de seguir animales, se le da bien hacer videos. Hace poco elaboró uno que cuenta en pocos minutos cómo Iberá es el corazón simbólico de la provincia y cómo la conservación unida al ecoturismo puede ser la mejor opción de futuro para las localidades vecinas y todos los correntinos. Su video usa símbolos patrióticos cercanos al corazón de los correntinos, imágenes poderosas, frases cortas y una música emotiva. Rafa, que en el fondo es un tímido, está nervioso porque es la primera vez que presentan este video ante una audiencia grande. En este caso el público son unas 200 personas en una gran carpa instalada para la Feria de las Aves y la Vida Silvestre en la localidad de Carlos Pellegrini, un pueblo que vive del ecoturismo. Entre la

audiencia hay una mezcla de vecinos del pueblo, foráneos interesados en la fauna y la conservación, personal de posadas ecoturísticas, dueños de campos ganaderos, políticos y funcionarios públicos. Cuando el video termina, la gente se pone en pie para aplaudir. Algunos tienen los ojos húmedos con lágrimas.

Emiliano es un veterano coordinador de campañas activistas. Durante años trabajó para Greenpeace Argentina diseñando y ejecutando acciones de alto impacto destinadas a denunciar problemas ambientales. Ahora quiere denunciar la existencia de un terraplén de más de 20 kilómetros de largo, construido ilegalmente dentro de la Reserva Natural Iberá. Esta obra no sólo afecta al flujo hidrológico del gran humedal y provoca la inundación de una pequeña localidad que vive aguas arriba, sino que manda un claro mensaje a la sociedad de que las leyes ambientales no se aplican dentro del área protegida; al menos si tienes dinero y buenos contactos políticos. Con el fin de convertir esta situación en un escándalo mediático, Emiliano ha contactado a un popular programa de humor y denuncia de la televisión nacional conocido como “Caiga quien caiga” o CQC. La idea es generar una escena en la que el periodista estrella del programa se viste de San Martín –el libertador de la patria argentina frente al imperio español– y carga contra el terraplén a caballo junto a sus “granaderos”, los jinetes que lucharon junto a él en la guerra de Independencia. La carga de San Martín y sus granaderos por la “liberación del Iberá” se filma desde un avión y representa una imagen simbólica poderosa. Esto se complementa en el programa con entrevistas a abogados, vecinos y a un guardaparque, los cuales explican por qué el terraplén es un atropello ambiental, legal y social. Millones de argentinos se indignan y ríen simultáneamente ante lo que ven en la pantalla.

En otro lugar en la misma época, Andrés es un abogado ambientalista que defiende la demolición del citado terraplén ante la corte suprema de justicia de la nación. Ha sido un proceso largo y frustrante, pero él y su equipo celebran eufóricos la noticia de que este tribunal ratifica la sentencia de demolición. Paula trabaja los fines de semana en talleres de capacitación de maestros escolares entrenándolos en conceptos y herramientas relacionados con los recursos naturales y la conservación de la Reserva Natural Iberá. La idea es que luego estos docentes trabajen lo aprendido con los niños de las escuelas de los municipios que rodean la reserva. En paralelo, el grupo de titiriteros llamado Kossa Nostra presenta en la plaza del pueblo vecino de Concepción una obra donde el humor se mezcla con conceptos básicos sobre la reserva del Iberá y sus habitantes; humanos y no humanos. Durante la obra niños y mayores abarrotan la plaza mientras se ríen y emocionan con las historias de los títeres que tan bien representan el carácter y el sentido del humor de los correntinos.

Alicia es una bióloga que se encarga de cuidar las crías de osos hormigueros que fueron rescatados y esperan a ser reintroducidos en el Iberá en unos meses.

Sin embargo, su tarea de hoy no tiene que ver con el cuidado de los animales, sino que debe atender a unos periodistas de un canal de televisión local que quieren hacer un reportaje sobre la reintroducción de este raro mamífero. Mientras tanto, Ignacio está coordinando un curso intensivo en una posada de Carlos Pellegrini. El tema del curso es la Producción de la Naturaleza. Al curso asisten guardaparques, guías turísticos locales, investigadores, miembros de ONG y representantes de los municipios vecinos. El objetivo del curso es mostrar cómo la conservación de la fauna silvestre es una opción productiva óptima para los habitantes de los pueblos que rodean Iberá, y que para los profesionales de la conservación es importante incorporar en su discurso los intereses y preocupaciones de los habitantes de una región.

Gustavo es un veterinario de vida silvestre, pero su otra pasión es la producción ganadera. Como estanciero y profesional correntino es querido y respetado por otros ganaderos locales, quienes no sienten particular simpatía hacia la conservación. En este momento está sentado en un café hablando con uno de los ideólogos y consultores más respetados de la Sociedad Rural Correntina, el espacio que representa a los principales dueños de campos ganaderos en la provincia. Su interlocutor es un amigo personal y, aunque difiera ideológicamente de éste en muchos puntos, escucha con atención lo que Gustavo tiene que decir sobre la conservación del Iberá porque le respeta personalmente. Marisi es una profesional de las relaciones públicas. Está en una reunión con las autoridades de los diez municipios que rodean Iberá. Les explica el nuevo concepto de una “Ruta Escénica Iberá” que rodea a toda la reserva y daría acceso al recurso fauna silvestre y paisaje natural para todos estos municipios. De este modo, estos pueblos podrían también ofrecer atractivos como los que ofrece Carlos Pellegrini y generar negocios y empleo como esa comunidad. Los intendentes asienten con interés, ya que sienten que están escuchando algo que responde a sus preocupaciones. En la misma reunión está presente Pascual. Él es el jefe de los guardaparques de CLT, la fundación que maneja varias reservas dentro del Iberá. Pascual coordina las acciones de más de 30 personas, la mayoría de las cuales anteriormente tenían empleos informales como peones de estancias ganaderas. Gracias a que trabajan para el cuidado de las reservas naturales ahora cuentan con empleos estables y tienen todos los beneficios sociales cubiertos. Además de los ingresos directos, estos empleos les permiten ocupar una posición de mayor prestigio social dentro de sus comunidades.

Todos los protagonistas de estas breves historias tienen perfiles profesionales y personalidades bien diferentes. De hecho ocupan puestos y hacen tareas claramente diferenciadas dentro de una misma organización. En los ejemplos previos, algunos hacen sensibilización ambiental, mientras otros hacen comunicación con los medios, capacitación, activismo, denuncias legales, diplomacia, o generan

puestos de trabajo asociados directa o indirectamente con la conservación. Sin embargo, de diferentes maneras todos trabajan para lo mismo: **promover** que diferentes sectores de la sociedad apoyen la conservación y la restauración de los ecosistemas naturales de la Reserva Natural Iberá y que éstos generen beneficios concretos a sus vecinos. Cada uno ayuda a que la rueda gire empujando al barco hacia la producción de naturaleza a través del aspa de la Promoción.

Diferentes maneras de hacer promoción

Hay múltiples maneras de lograr que los “otros” se interesen por nuestro proyecto, que lo vean como algo que coincide con su visión del mundo y decidan apoyarnos con algunos de los ocho valores descritos en el capítulo previo. También debemos tener presente que la promoción empieza con nuestra propia “tripulación” y que antes de convencer al resto de la sociedad es importante hacer un esfuerzo para que todos nuestros compañeros entiendan hacia donde vamos, compartan los métodos para lograrlo, y se sientan participantes activos en el proceso. También debemos recordar que nuestra promoción siempre trabaja a dos niveles: por un lado **promovemos la importancia de nuestra causa y por otro nos promovemos a nosotros mismos como actores adecuados** para llevarla a cabo. Ambos niveles deben funcionar para que el público confíe tanto en el mensaje como en el mensajero.

Existen muchas técnicas y métodos para promocionar nuestra causa, y a continuación detallo un listado nada exhaustivo destinado a mostrar y describir diferentes maneras con las que podemos promocionar nuestra causa, siendo en general complementarias entre sí. Todas usan recursos distintos para influir en otros grupos o personas y cuentan con ventajas e inconvenientes. Aunque los términos utilizados pueden variar según quien los use, la idea es que se entiendan las diferentes opciones, independientemente del nombre utilizado en este libro.

a) **Educación en conservación.** Se refiere a actividades donde se transmiten conceptos relacionados con nuestra problemática de conservación a una audiencia mediante herramientas fundamentalmente cognitivas. A menudo tiene lugar en espacios de aprendizaje formal, como sería un centro de formación o un colegio. Principalmente la educación en conservación se realiza con niños y jóvenes porque estos grupos representan el futuro de la sociedad y también porque son más maleables a conceptos novedosos al no tener su personalidad tan definida como los adultos. Fuera del ámbito escolar también se pueden transmitir conceptos educativos a través de los medios de comunicación como diarios, radio, televisión o internet.

A nivel práctico, trabajar con escolares tiene la ventaja de que están más o menos sujetos al aula, por lo que no pueden abandonarla (al menos físicamente) aunque la actividad no les interese. Es lo que se llama un “público cautivo”. En general, es un tipo de actividad bien vista por los docentes escolares —siempre y cuando no consideren su contenido como subversivo u ofensivo—, aunque sólo sea porque implica que alguien viene a dar la clase por ellos y se ahorran algo de trabajo. Para los escolares también puede ser como una bocanada de aire fresco en sus rutinas habituales.

En términos políticos también suele ser vista con buenos ojos por los grupos de poder, quizás porque la ven como algo relativamente inocuo. Si algunos de ellos detectan que se convierte en una actividad que atenta contra sus intereses, lo normal es que la clausuren rápidamente a través de su influencia sobre los entes educativos formales o los medios de comunicación.

Se debe entender que cuanto más general sean los contenidos más suelen durar estas actividades, especialmente cuando son financiadas con dinero público, y menor es su impacto en problemas de conservación concretos.

b) **Sensibilización ambiental.** Está emparentada con la educación en conservación y a menudo ambas trabajan en conjunto. La principal diferencia reside en que la educación se centra principalmente en aspectos cognitivos relacionados con la entrega de información factual, mientras la sensibilización prefiere generar experiencias y emociones que creen un vínculo afectivo positivo entre el público y la conservación. La sensibilización no está tan restringida al ámbito educativo formal, y como lo que se busca es crear una impresión emocional, lo ideal es buscar espacios que tengan esta carga emotiva y sensorial, como es el interior de una reserva, un río, la montaña, una playa, o un parque urbano. La educación y sensibilización combinadas buscan instalar en la audiencia conceptos, sensaciones y emociones que sean favorables a la conservación. El supuesto de partida de ambos tipos de promoción es que **si la gente piensa y siente en favor de la conservación, actuará en el mismo sentido**. El problema de este supuesto es que si este pensamiento y sentimiento chocan con otros valores más fuertes, como por ejemplo la presión social por hacer dinero o el sentido de pertenencia a un grupo con escasos valores ambientales, es posible que lo aprendido y sentido no se traduzca en acciones concretas en favor de la conservación. Es decir, que los resultados de la promoción queden en el mundo de las ideas y los sentimientos, pero no en el de las acciones.

c) Otro tipo de promoción emparentado con la sensibilización es el **marketing o publicidad de conservación**. En este caso las herramientas de comunicación serían las mismas que se utilizan para promocionar un producto cualquiera, sólo que lo que se “vende” es una historia de conservación de tal manera que el público la “compre”; lo que quiere decir que la integre como una preocupación

o deseo propios. Como en cualquier tipo de campaña de marketing, en este tipo de promoción se usan mensajes cortos y sencillos de alto impacto, transmitidos a través de medios de comunicación general que lleguen a la mayor cantidad de personas (p. ej. redes sociales, TV, revistas, periódicos, sitios web, etc.). A veces el potencial de este tipo de promoción no es aprovechado por los conservacionistas, especialmente por quienes trabajan sobre el terreno. Vale la pena tener en cuenta que si una empresa quiere convencer a la mayor cantidad de gente de que compren su producto, normalmente no invierte en charlas en escuelas o en demostraciones prácticas personalizadas para que “sientan” la emoción de su uso. Lo que hacen es publicidad. En este sentido, es importante que los conservacionistas analicemos nuestros propios hábitos y reflexionemos sobre esto. La predominancia de equipos de educación y sensibilización puede derivar de una visión estrecha de la promoción donde ésta se equipara únicamente a educación y/o sensibilización ambiental. Esto puede llevar a ignorar el uso de la publicidad, bien porque simplemente no se nos ocurre o porque veamos a esta actividad como algo “menos noble” que los otros métodos, ya que el término publicidad tiene una connotación negativa para algunos conservacionistas, al ser vista como una “herramienta del enemigo”.

Intuyo que, además, hay razones de tipo político que pesan sobre esto. En mi experiencia los gobiernos y las grandes empresas tienden a ver con buenos ojos las actividades de educación y sensibilización mientras las perciban como algo inocuo que en general no desafía el *statu quo* imperante. En cambio, si empiezan a ver cómo estos temas se instalan en los grandes medios a través de estrategias de publicidad, es probable que se inquieten más, o al menos lo dejen de ver como algo inocente. De este modo, algunos proyectos de conservación estarían eligiendo –aunque sea implícitamente– la educación frente a la publicidad, no sólo porque es más fácil encontrar gente que haga lo primero en su entorno inmediato, sino porque también intuyen que es una buena manera de evitar entrar en conflicto con las instituciones e intereses más poderosos de la región; además de ser una manera de mantener los salarios de parte de su personal.

Debemos valorar estos puntos de manera pragmática y sin prejuicios para, dependiendo del contexto de nuestro proyecto, escoger los mensajes que queremos transmitir y los recursos con que contamos, para luego elegir qué tipo de método es el que va a lograr el mayor impacto en el menor tiempo y con menos esfuerzo o costo político por nuestra parte. En cualquier caso, una buena combinación de educación, sensibilización y publicidad ayuda muchísimo a que los actores de nuestra región compartan, en la medida de lo posible, la información básica y la perspectiva que nosotros tenemos sobre la conservación en nuestra área de trabajo, y que además acepten esta información y perspectiva como algo relevante y legítimo dentro de sus propios mitos. Es decir, esto sirve para que

sepan de qué estamos hablando y además les importe. Si lo que buscamos es que actúen de manera rápida y concreta, tendremos que recurrir al siguiente método.

d) A diferencia de la educación y la sensibilización, que buscan instalar temas y sentimientos en favor de un ecosistema o especie, el **activismo o movilización** busca poner sobre la mesa alguna problemática concreta e incitar a que se solucione en el corto plazo. Para ello se apunta a cambiar directamente el comportamiento de los grupos que están causando el problema en cuestión proponiendo que actúen de una manera determinada. Por tanto, si los anteriores métodos buscan informar o concienciar de manera general, el activismo lo que busca es generar comportamientos específicos y cambios en decisiones ya existentes. Para lograr esto, a menudo lo que hace es movilizar a grupos intermedios (opinión pública, medios o consumidores) para que presionen a los grupos que están generando el problema (gobiernos, empresas, etc.). En este sentido está claramente emparentado con la publicidad, ya que ambas acciones buscan llegar al público masivo, el cual puede ser inicialmente indiferente ante el producto o la causa. Cuanto más mediática sea una campaña activista, mayor su impacto. En términos de los ocho pilares antes descritos, el activismo típicamente amenaza el reconocimiento o prestigio de los grupos que generan o autorizan impactos ambientales negativos para que éstos cambien su comportamiento. Esta disminución de reconocimiento luego se puede expresar en una posible pérdida de poder en el caso de los gobiernos o de riqueza en el caso de una empresa (asociado típicamente a la pérdida de clientes o de permisos oficiales), lo que incitaría a que cambien su comportamiento para prevenir estas pérdidas.

El método general del activismo consiste en crear un **escándalo** (una historia donde alguien actúa de manera claramente ilegal, inepta o amoral) con **culpables lo más claramente identificados posibles** (p. ej. un gobernante o una empresa) para luego sugerir a la audiencia (la opinión pública o los clientes de un cierto producto) que **actúen de manera concreta y específica** (p. ej. mandar cartas, dejar de consumir un producto o movilizarse en las calles) para forzar a que **las personas o grupos responsables hagan algo al respecto**. Por ejemplo, una campaña activista puede comunicar que la empresa pesquera X está afectando a las poblaciones de tiburones usando técnicas que son ilegales e innecesariamente crueles, y animar a los ciudadanos a que dejen de consumir los productos de esa compañía para que ésta cambie sus métodos de pesca. O, también puede denunciar a un ministro por autorizar la explotación petrolera en un área protegida, lo cual va en contra de la ley, el ecosistema y las comunidades locales que viven de la pesca, para luego pedir a los interesados que firmen un petitorio dirigido específicamente a este ministro y a su superior (i.e. el presidente) para que reviertan esta decisión.

Tal y como explica Chris Rose en su libro “Cómo ganar campañas”¹ el activismo busca generar una historia lineal compuesta de las siguientes partes, ejemplificadas aquí con el caso descrito en el Cuadro 5.1 sobre la campaña “Patagonia Sin Represas”:

- **Identificar un problema:** por ejemplo, las represas hidroeléctricas van a destruir los paisajes salvajes de la Patagonia chilena.
- **Señalar a un culpable:** un conglomerado multinacional de empresas energéticas extranjeras apoyado por el gobierno chileno
- **Proponer una solución:** detener la construcción de represas en la zona y reevaluar la estrategia energética de Chile.
- Comunicar una **propuesta concreta** a través de la cual la sociedad puede participar para avanzar esa solución: Una marcha pública, abierta y movilizadora de 2000 kilómetros hacia la capital del país
- Hacer una **llamada a la acción** a todos los que están escuchando: el día 12 de octubre salimos todos desde el pueblo de Cochran rumbo a Santiago para manifestarnos bajo el eslogan “No a las represas”.

El activismo es una herramienta poderosa que puede generar cambios concretos y altamente significativos. Su principal desventaja es que su manera de provocar cambios es a través de la confrontación, por lo que tiende a generar grandes peleas públicas e importantes enemigos. Si estos enemigos (típicamente empresas, gobiernos o directamente empresarios o gobernantes) consideran que la campaña activista les está haciendo perder dosis importantes de alguno de sus ocho recursos, es probable que usen los que tienen para detener la campaña. Esto implica que los grupos activistas deben estar preparados para sufrir suspensión de permisos, campañas de difamación en los medios, procesos penales, bloqueo de cuentas, o acciones violentas contra algunos de sus miembros. En países como Costa Rica, Honduras y Brasil se han dado casos concretos donde los grupos denunciados por el activismo contrataron a matones para que actuaran violentamente contra los activistas ambientales, llegando a causar la muerte de algunos. La virulencia de la respuesta de los grupos afectados por la campaña dependerá de lo que sientan que pierden con ésta, sus valores éticos, los recursos con que cuenten y el nivel de apoyo o impunidad que sienten que les ofrecen las autoridades formales. En países con sistemas democráticos sólidos y claras garantías jurídicas, normalmente no se suele llegar al punto de atentar contra la vida de los activistas (aunque se dio el caso en el que el servicio secreto francés hizo esto contra Greenpeace en el Pacífico). Todo esto hace que el activismo se mueva tanto en el plano de la **promoción** como en el de la **gestión de conflictos**.

Esta es una diferencia importante con el mundo de la educación y la sensibilización, siendo estas herramientas vistas como amables, mientras que el activismo se percibe como conflictivo, cuando no subversivo. En el caso del Proyecto Iberá

he podido comprobar cómo el equipo de sensibilización sentía que las acciones de sus compañeros activistas les complicaba su labor porque generaba tensiones en ambientes e instituciones locales donde ellos trataban precisamente de generar vínculos de confianza. En este sentido, es complicado que una misma institución maneje de manera obvia y simultánea ambas estrategias sin que se generen roces o incluso se neutralicen entre sí. Por esto puede ser recomendable separar los tiempos, los espacios y las instituciones responsables de ambos estilos de promoción. También es cierto que cualquier campaña activista va a necesitar la existencia de una campaña previa de educación y sensibilización que instale en la población las problemáticas y mitos sobre los que luego se va a montar el activismo para crear su historia y movilizar a la sociedad. **Es muy difícil generar un escándalo, enojo y movilización a partir de un tema que nadie conoce y que a nadie importa.**

Por todo lo que hay en juego, el activismo es una herramienta que idealmente debe ser coordinada por personas con experiencia con este tipo de acciones, implica un alto nivel de compromiso y profesionalidad por parte de las personas e instituciones que lo llevan a cabo, y requiere una cabeza fría a la vez que un estómago fuerte. Al venir de las ciencias naturales, la mayoría de los profesionales de la conservación no cuentan con formación o experiencia en el desarrollo de campañas activistas, pero esto no quiere decir que tengan que quedarse parados o reinventar la rueda. En palabras de David Johns²: “muchas de las respuestas para la creación de movimientos conservacionistas más efectivos están listas para ser aprendidas a partir de otros movimientos sociales”. Es sólo cuestión de mirar afuera de nuestra caja de herramientas y buscar ayuda e inspiración en otros profesionales, organizaciones y disciplinas.

No debemos olvidar que detrás de la mayoría de los grandes avances sociales de la historia (p. ej. derechos de los trabajadores, abolición de la esclavitud, igualdad de razas, sufragio femenino o final de algunas guerras) se encuentran grandes batallas peleadas por activistas bien organizados. Ninguna de ellas fue fácil para quienes las lideraron y muchos tuvieron que pagar un alto costo personal en el proceso. En los Cuadros 5.1, 5.2 y 9.4 se cuentan ejemplos de campañas activistas que sirvieron para evitar grandes impactos ambientales y conservar ecosistemas silvestres en la Patagonia chilena, el Noroeste de Argentina y Nueva Zelanda.

e) Las **denuncias legales** ofrecen otro camino para lograr apoyo a nuestro proceso a la vez que actúa como un método de gestión de conflictos. El objetivo es forzar a una persona o institución a que cumplan las leyes ambientales dentro del contexto de nuestro proceso de conservación. Para lograr esto se busca el apoyo del sistema judicial para que use su poder para que cierto grupo actúe de cierta manera. Puede ser una excelente herramienta de apoyo de la movilización, al fortalecer el discurso que se transmite a los medios, ya que una campaña

activista respaldada por una sentencia judicial adquiere una mayor legitimidad pública. Al mismo tiempo, en los países donde no existe una clara tradición de cumplimiento de las leyes, el proceso judicial se ve favorecido si va acompañado de una fuerte movilización y publicidad que exponga a quien no cumple las leyes y genere un alto costo político para las autoridades que dificultan la aplicación del marco legal ambiental existente. Dicho de otra manera, si uno quiere evitar que un proceso judicial incómodo para grupos poderosos acabe parado eternamente en los juzgados, ayuda que al mismo tiempo esté vivo en los medios de comunicación, lo que fuerza al poder judicial a expedirse y al ejecutivo a que aplique la sentencia.

La principal fortaleza de las denuncias legales es que se basan en un principio –el cumplimiento de las leyes– que tiende a ser compartido por todos los sectores de la sociedad, o que al menos los que no lo comparten no lo pueden decir públicamente sin perder una alta dosis de reconocimiento. Una sentencia judicial favorable otorga una alta legitimidad pública a una campaña ambientalista. Sin embargo, este método también implica importantes costos como es el gasto en honorarios de abogados, el hecho que suelen ser procesos que pueden tomar años, el desconocimiento de muchas organizaciones ambientales del proceso jurídico, y que, al igual que el activismo, tienden a irritar a grupos poderosos y a aumentar el nivel de animosidad y conflictividad en algunos procesos, más que a reducirlo. El uso sistemático de las denuncias legales para solucionar conflictos ambientales puede llevar a situaciones de bloqueo crónico que impiden la búsqueda de acuerdos creativos en el que todos pueden sentirse razonablemente satisfechos, tal y como explica Brunner³ en la relación al uso sistemático del litigio para manejar conflictos ambientales en Estados Unidos.

Esto también depende mucho de la cultura en cuestión. En Norteamérica es normal que los conflictos ambientales se resuelvan en los tribunales sin que esto implique que se genere una animosidad personal entre las instituciones litigantes. De hecho, es posible que una oficina gubernamental esté litigando en contra de una ONG en un tema, y que en paralelo ambos estén litigando como socios frente a otra organización. En los países donde hay menos tradición de recurrir a los tribunales para solucionar este tipo de disputas, la denuncia legal puede ser tomada como una agresión personal que viola reglas sociales no escritas. Ésta fue mi experiencia en el noreste de Argentina cuando iniciamos las primeras denuncias legales por violaciones ambientales (i.e. uso de agua de los humedales sin autorización o construcción de infraestructura no autorizada dentro de un área protegida) e imagino que debe suceder en muchas sociedades rurales tradicionales, donde los problemas suelen gestionarse “afuera de los tribunales”.

f) Si uno quiere evitar, contener o suavizar la conflictividad propia del activismo o los pleitos legales, puede recurrir a la **diplomacia**. Mediante ésta usamos o

creamos vínculos afectivos o de lealtad con otros grupos que pueden tener influencia sobre los tomadores de decisiones y los grupos que alteran el medio ambiente. El tema de fondo del intercambio diplomático no se centra tanto en los propios problemas o asuntos de conservación, tal y como sucede en los sistemas previos, sino en el vínculo de confianza que existe entre las partes. Es decir, un diplomático busca influir en el comportamiento de la otra parte no sólo mediante argumentos lógicos o prácticos, sino también por la relación de confianza existente entre las partes. La diplomacia depende enormemente de factores culturales basados en los conceptos de amistad, lealtad o “me debes un favor”. Lo normal es que uno recurra a la diplomacia antes de llegar a la confrontación de la movilización o la denuncia legal, y que si recurre a éstas siempre mantenga canales diplomáticos de comunicación abiertos hacia el contrincante. Incluso durante la Guerra Fría las dos grandes potencias en liza mantuvieron estos canales abiertos, simbolizados en el famoso “teléfono rojo”. Es normal que conflictos enconados se acaben resolviendo por la vía diplomática una vez que las diferentes partes han experimentado suficiente desgaste y quieren dejar de invertir recursos en ellos. Además, la diplomacia no sirve únicamente para resolver conflictos. La existencia de relaciones cercanas de confianza con autoridades, empresas y otros grupos es una de las mejores maneras de promover que apoyen nuestra causa ambiental y nos permitan trabajar de manera efectiva.

g) Este tipo de cercanía y confianza con los grupos de poder permite incidir sobre sus políticas mediante el **cabildeo o lobby**. Éste consiste en que un representante autorizado de un colectivo conservacionista tenga acceso directo a una alta autoridad o a un representante de la administración con el fin de comunicarle las propuestas y demandas de su colectivo. Para que el cabildeo funcione no sólo basta la capacidad retórica y la posible relación de confianza del lobista con su contraparte en la otra institución, sino que es clave que ésta perciba que el colectivo representado tiene verdadero peso político. Dicho de otra manera, sólo se puede hacer *lobby* si la otra parte considera al colectivo como un socio o adversario político significativo. Y este peso político derivará de cuán rico en los ocho valores sea ese colectivo, y en muchos casos en su capacidad para orquestar campañas de activismo, publicidad o de denuncias legales que puedan amenazar a otros grupos poderosos.

h) Otra estrategia para promocionar la producción de naturaleza consiste en relacionarla con **beneficios materiales concretos** como ingresos o puestos de trabajo. Si los vecinos de una región ven que los ecosistemas naturales les generan este tipo de ingresos es mucho más fácil que los consideren como algo que merece ser cuidado. Igualmente, si una organización conservacionista se convierte en uno de los principales empleadores de la región también va a ayudar a que los vecinos apoyen este tipo de actividad, aunque sólo sea porque varios de

ellos trabajan y cobran de la conservación. Obviamente, para que esto suceda es fundamental que los conservacionistas sepamos comunicar el hecho de que sus ingresos y empleo derivan claramente de la conservación. Si esto no se comunica adecuadamente uno puede tener una población con valores contrarios a la conservación aunque en la realidad su economía y subsistencia dependan del cuidado de los ecosistemas naturales. El problema es que no han visto la conexión entre ambas cosas.

i) Finalmente, la **capacitación** se relaciona con la educación en el sentido de que fundamentalmente busca transmitir conocimientos y habilidades. También se emparenta con la oferta de beneficios materiales en el sentido de que normalmente prepara a su audiencia para el desarrollo de actividades concretas que aumenten su probabilidad de tener mejor desempeño laboral y, por tanto, mejores ingresos. Por tanto, la capacitación promueve la producción de naturaleza al preparar a diferentes personas para que desarrollen mejores actividades profesionales en este ámbito. Es habitual que la gente que vive dentro o alrededor de reservas naturales reciba capacitaciones en atención a visitantes, diseño y elaboración de proyectos, avistamiento e identificación de fauna, contabilidad, artesanías, manejo de caballos, etc. Dentro de los profesionales que manejan estas reservas son típicos los cursos en el uso de GPS, GIS, telemetría, técnicas de muestreo y toma de datos, conducción en vehículos de doble tracción y manejo de embarcaciones, entre otras. En resumen: cuando capacitamos a personas para que puedan realizar acciones de producción de naturaleza y beneficiarse de éstas, estamos promoviendo dicha producción.

Cuadro 5.1

¡Patagonia Chilena Sin Represas!: Una campaña de sensibilización y educación ciudadana

Daniela Castro Polanco, Consejo de Defensa de la Patagonia Chilena

Corría el año 2005 y en Chile se hablaba de estrechez energética y particularmente de una gran vulnerabilidad en el sector eléctrico. Desde la perspectiva de las principales empresas de generación eléctrica en el país, respaldadas por una parte importante del mundo político y del gobierno, se planteaba que la demanda eléctrica en Chile se duplicaría en los próximos 10 años y se triplicaría en 20, principalmente debido a la incorporación de nuevos proyectos mineros al norte del país. Dentro de este contexto, la empresa multinacional Endesa y la chilena Colbún, asociadas bajo el nombre Hidroaysén, propusieron construir represas hidroeléctricas de gran envergadura en cada uno de los dos ríos más caudalosos de la Patagonia chilena, el Baker y el Pascua, con un costo estimado de 2500 millones de dólares. Las represas inundarían al menos 9000 hectáreas para producir 2400 MW. Esta energía sería trasladada hasta Santiago por una línea de corriente continua de más de 2000 kilómetros cuyo coste sería de 1500 millones de dólares. Para eso requerirían una franja despejada que cruzaría por varios parques nacionales, campos y paisajes de siete regiones de Chile. Otras empresas, que también poseen derechos de agua en la Patagonia chilena anunciaron su intención de construir más grandes represas hidroeléctricas.

Como respuesta a estos anuncios, y en el mismo periodo, se inició un movimiento ciudadano de carácter local y nacional en contra de la materialización de estos proyectos, con el sencillo, pero explícito, eslogan de “**¡Patagonia Chilena sin Represas!**”. Esta campaña mantenía que, las principales causas de la vulnerabilidad energética en Chile se debían a la aplicación de una doctrina de mercado y de neutralidad tecnológica, a la externalización de los costos ambientales y a la confusión entre las prioridades de las grandes empresas de generación eléctrica y las necesidades del país. En octubre del 2007 se presentó públicamente el libro “Patagonia Chilena Sin Represas”, el cual combinaba imágenes que mostraban el impacto visual que las represas y las líneas de alta tensión tendrían sobre los bellos paisajes de la Patagonia chilena, con textos escritos por diversos actores de la sociedad chilena que detallaban los principales argumentos de oposición a los proyectos planteados. Para muchos activistas de esta campaña, éste sería el puntapié inicial de esta cruzada.

La campaña de sensibilización y educación ciudadana defendía una solución eléctrica en bien del interés nacional, con una política energética de desconcentración, diversificación y mayor eficiencia, evitando la realización de los grandes proyectos hidroeléctricos en la Patagonia que contribuirían exactamente a lo contrario. La tarea no era fácil, en Chile se había instalado la idea generalizada de que la generación eléctrica no podía prescindir de las represas en la Patagonia, y que

a pesar del gran impacto ambiental y social que estos proyectos provocarían, el “sacrificio” de la región de Aysén y de sus ríos prístinos era inevitable y necesario para el desarrollo del país. En abril de 2008, los resultados de las encuestas revelaban que el 54,7% de los encuestados estaban a favor del plan de represas en la Patagonia, y apenas un 37,4% se manifestaba en contra.

Sin embargo, a pesar de una fuerte campaña de promoción de los proyectos hidroeléctricos impulsada por las empresas generadoras, la oposición a las represas creció progresivamente. Los activistas se organizaron en torno al “Consejo de Defensa de la Patagonia Chilena”, un colectivo que compartía una visión común sobre la vocación y el desarrollo del territorio, y organizó su trabajo en varias áreas que interactuaron y colaboraron entre sí. Es así como se crearon grupos de trabajo en participación ciudadana, comunicación, temas técnicos y legales, y en colaboración internacional, sólo para nombrar algunos. De este modo, las organizaciones y las personas que se identificaban con la campaña podían así colaborar y coordinarse entre ellos según su área de interés y experiencia. El consejo no tenía personalidad jurídica ni presupuesto, por lo tanto, cada organización buscaba su propio financiamiento y colaboraba con las acciones que consideraba que correspondían a su ámbito de competencias. Inicialmente compuesto por unas diez organizaciones ambientales, sociales y vecinales de carácter local y nacional, se le sumaron nuevas organizaciones con socios de diversa naturaleza, llegando rápidamente a incluir a más de 40 organizaciones y cientos de personas que multiplicaron las acciones de todo tipo en Chile y el mundo. Rápidamente la campaña creció y salió de las fronteras chilenas para convertirse en un tema de interés internacional lo que permitió advertir a los bancos e instituciones internacionales interesadas en financiar los proyectos hidroeléctricos sobre la creciente oposición pública y los numerosos impactos ambientales y sociales de los mismos.

Progresivamente, la causa adquirió más visibilidad, una constante campaña de comunicación se organizó en Chile con insertos regulares en la prensa escrita, posters y gigantografías (paneles publicitarios) en las calles de Santiago y los caminos de la Patagonia chilena. Con el apoyo de universidades y otras instituciones de renombre, se elaboraron diversos estudios de corte técnico y económico en torno a las opciones alternativas de generación eléctrica para Chile y al gran potencial en eficiencia energética que posee nuestro país. Los temas fueron diversos, destacando, por ejemplo estudios desarrollados por la Universidad de Chile y la Asociación Chilena de Energías Renovables (ACERA) analizando la política energética del país. También se estudió el potencial impacto de la construcción de las represas y las líneas de alta tensión en la incipiente, pero creciente, actividad turística en la Patagonia chilena. Junto a los argumentos técnicos y económicos se apeló a las emociones de los ciudadanos en relación a la belleza de la Patagonia chilena como tesoro natural y cultural excepcional en el ámbito nacional y mundial. Por ejemplo, se crearon anuncios en prensa y gigantografías donde se mostró la imagen de un bello rostro marcado por una cicatriz hecha de torres eléctricas, equiparando a las torres y cables con las heridas sobre un ser querido.



La campaña también incluyó una serie de anuncios pagados en los grandes diarios chilenos que denunciaban diferentes aspectos de la política de represas y la evaluación de impacto ambiental realizada, usando en muchos casos el humor satírico y un diseño gráfico profesional.

En paralelo, se organizaron actividades públicas para manifestar pacíficamente y de forma creativa la oposición a la construcción de las represas. Marchas, conciertos, y un sinnúmero de actividades se llevaron a cabo; siendo una de estas acciones, quizás la más emblemática, la cabalgata de noviembre del 2007. En esta ocasión, cerca de un centenar de jinetes llegaron a la capital regional de Coyhaique luego de cabalgar por una semana más de 300 km desde la ciudad austral de Cochrane. Participaron artistas regionales, jóvenes y ancianos, sumándose más jinetes en cada localidad a lo largo del camino austral. Miles de personas los recibieron alegres y triunfales por las calles de la ciudad, finalizando en un acto cultural en la plaza de armas en Coyhaique. Por primera vez la prensa nacional cubrió la noticia, ya que hasta ese momento se había negado a dar cobertura a la campaña.

La web, Facebook, Twitter y otros medios sociales se transformaron en herramientas importantes de la causa, transmitiendo en tiempo real la información y los eventos antes descritos. La página web “¡Patagonia Chilena sin Represas!” contenía gran cantidad de información, de diversos niveles de complejidad, y alentaba a las personas interesadas a organizar reuniones informativas en torno a este tema en su comunidad. En el Facebook oficial de la campaña, se difundió información mayoritariamente de carácter positivo, destacando el valor patrimonial de la Patagonia. Sin embargo, también se publicaron denuncias puntuales y llamados a manifestarse pacíficamente cuando la situación lo ameritaba. Como resultado de todo este trabajo de base la causa creció, y miles de personas se sumaron a la campaña “¡Patagonia Chilena Sin Represas!” con acciones e iniciativas propias, sobrepasando la organización y el control de los promotores iniciales. Varias otras páginas web y perfiles de Facebook fueron creados, y nuevas organizaciones independientes de oposición a las represas aparecieron. Este trabajo tuvo sus frutos. En mayo del 2009 se divulgó otro estudio que afirmaba que el 57,6% de los entrevistados no estaba de acuerdo con estos proyectos en la Patagonia chilena, mientras que 31,9% todavía los avalaba.

Sin embargo, a pesar del creciente rechazo ciudadano, los proyectos hidroeléctricos seguían su avance en el proceso oficial de evaluación ambiental. En el 2008 la empresa Hidroaysén presentó el estudio de impacto ambiental del proyecto de represas al Ministerio de Medio Ambiente. Los organismos públicos encargados de su evaluación emitieron más de 2500 observaciones al estudio, y los ciudadanos otras 3000 observaciones adicionales, argumentando su baja calidad técnica y cómo los impactos ambientales y sociales del proyecto habían sido subestimados, iniciándose una de las evaluaciones ambientales más largas de la historia de Chile. Durante cerca de cuatro años, el estudio fue evaluado por los diversos servicios públicos, con un sinfín de preguntas a la empresa y respuestas al gobierno, y finalmente en mayo del 2011 el consorcio empresarial logró obtener de la comisión de evaluación regional la aprobación del estudio en primera instancia. Si bien esta aprobación fue considerada como una derrota por las organizaciones opositoras al proyecto, en realidad constituyó un hito y un punto de inflexión de la campaña. La indignación ciudadana fue tal que se generaron manifestaciones multitudinarias en contra de la aprobación en Chile y otros países.

En uno de los momentos cumbres de la campaña, miles de personas (18.000 según la fuerza armada, 90.000 según los organizadores) marcharon por “la Alameda” de la capital del país, Santiago, mostrando su rechazo al proceso de autorización. Numerosas acciones legales se establecieron en contra de esa aprobación, y el conflicto se trasladó a los tribunales, con varios juicios abiertos. En las encuestas nacionales el rechazo a las represas en la Patagonia alcanzó el 75%, según el diario conservador y cercano al mundo empresarial “La Tercera”. Ésta fue una situación inédita, y de pronto el tema se posicionó en el centro de las preocupaciones políticas y constituyó un tema de debate en las elecciones presidenciales del año 2013.

Los diferentes candidatos presidenciales se comprometieron a desarrollar una política energética participativa y sustentable para Chile que permitiera plantear alternativas al proyecto de represas en la Patagonia. De hecho, Michelle Bachelet, quien estaba cursando su primer mandato cuando se inició la evaluación de este proyecto, fue nuevamente candidata a la presidencia. En aquel entonces, su gobierno había visto con buenos ojos el desarrollo de las represas en la Patagonia, sin embargo como candidata, Bachelet tomó una posición crítica declarando que “el proyecto no es viable y se deben analizar alternativas”. Y es así como en junio del 2014, el Comité de Ministros del nuevo gobierno acogió las reclamaciones ciudadanas y rechazó el estudio de impacto ambiental de Hidroaysen. Esa decisión fue considerada por muchos como un gran triunfo ciudadano. El amplio rechazo a los proyectos fue sin duda fundamental en esta decisión.

Tras el rechazo del proyecto, la empresa Hidroaysén presentó un recurso ante tribunales ambientales defendiendo la legitimidad de su proyecto. Hidroaysén mantiene los derechos de aguas de los ríos Baker y Pascua, y sigue afirmando su derecho de construir represas en la Patagonia Chilena, pero debe pagar altos impuestos por mantener derechos de aguas no consuntivos sin utilización. En agosto del 2016, Endesa Chile informó en un comunicado que renunciaba a los derechos de agua asociados a cinco proyectos, en un texto que manifestaba que

“la voluntad de la compañía es que sólo se llevarán a cabo iniciativas que sean viables técnicamente, económicamente y que cuenten con la aceptación de las comunidades locales”. En septiembre del 2016, el CEO de Enel, socio mayoritario de Endesa, dijo estar dispuesto a devolver al Estado los derechos de agua que Endesa y la eléctrica del grupo Matte (Colbún) tienen en la sociedad que crearon para materializar el proyecto Hidroaysén. Sin embargo, Colbún prefiere esperar la decisión del tribunal ambiental y no parece haber acuerdo en la sociedad en torno a este punto.

Tres años después del rechazo del proyecto, el gobierno de Michelle Bachelet ha puesto en marcha un proceso participativo para la definición de una política de generación eléctrica en Chile con horizonte al 2050. La necesidad de construir centrales hidroeléctricas de grandes embalses sigue siendo un planteamiento importante de las empresas generadoras, y desde la cartera de Energía del gobierno existe una tendencia a respaldar dicha propuesta. De vez en cuando en la prensa surgen argumentos en favor y en contra de la construcción de grandes represas en la Patagonia. Sin embargo, la emergencia energética que había sido pronosticada hacia una década, está lejos de cumplirse. Hoy, con la depresión de la industria minera del cobre, Chile tiene un superávit de producción eléctrica que está exportando hacia Argentina. Los tiempos no son de escasez energética, y el Consejo de Defensa de la Patagonia Chilena sigue involucrándose activamente en contrarrestar los intentos de posicionamiento de los grandes proyectos hidroeléctricos.

“¡Patagonia Chilena Sin Represas!” constituyó una potente campaña de información y sensibilización ciudadana, que permitió no sólo detener la materialización de un proyecto hidroeléctrico de gran envergadura y de alto impacto, sino también cambiar la manera en la cual se toman las decisiones en Chile. El mundo empresarial y el mundo político descubrieron la necesidad de validar ambiental y socialmente sus proyectos, y la gran incidencia que una campaña de información ciudadana puede tener sobre la materialización de iniciativas de gran envergadura, como fue el caso de Hidroaysén. La movilización ciudadana, con argumentos fundados y ampliamente difundidos a través de redes sociales y otros canales de comunicación no oficiales constituye una fuerza importante que puede contrarrestar incluso el poder de los canales de comunicación tradicionales y el *lobby* económico y político. La judicialización de los procesos, tras agotar todas las instancias administrativas permitidas por el sistema, también constituyó un factor importante en este caso, ya que, si bien nunca detuvo totalmente el proyecto, sí logró establecer atrasos suficientes en su materialización como para impactar su viabilidad económica y legitimar desde los tribunales las demandas de la sociedad civil.

El desafío de lograr apoyos a través de diferentes culturas

Ninguna organización, ni siquiera una oficina gubernamental bien dotada de poder, riqueza y capacidad técnica, es capaz de sacar adelante por sí sola un proceso relativamente ambicioso de conservación de naturaleza. Todos necesitamos promocionar nuestra iniciativa para lograr apoyos externos. Esto nos lleva a uno de los grandes desafíos de este tipo de procesos: **necesitamos atraer el apoyo de grupos cuyos valores, mitos, visiones del mundo y manera de comunicarse difieren significativamente de los nuestros; lo cual implica obligatoriamente la creación de puentes de entendimiento entre culturas, el saber comunicarnos efectivamente con el “otro”**. Si lo que mejor sabemos es hablar ante los que piensan igual que nosotros, es probable que estemos promocionando nuestro proyecto ante grupos que cuentan con los mismos recursos que nosotros, y que por tanto no estemos realmente logrando los apoyos que necesitamos. Es agradable, cómodo y a menudo energizante hablar ante los que comparten nuestros mitos y valores y ver en sus caras el entusiasmo y empatía inmediatos ante lo que decimos. Sin embargo, no es lo que más necesitamos. Necesitamos atraer a los que son diferentes a nosotros y cuentan con recursos de los que carecemos. Veamos de qué diferentes culturas y visiones del mundo estamos hablando.

En mi experiencia, un alto porcentaje de los profesionales de la conservación nos hemos educado principalmente en ambientes urbanos, especialmente los que hemos ido a la universidad. En cambio, las áreas que producen naturaleza están ubicadas típicamente en ambientes rurales con valores diferentes a los de las ciudades. En general, los principales supuestos y mitos de la conservación, entendida ésta como un gran movimiento mundial, han sido elaborados por pensadores con fuerte influencia urbana que encontraron en la Naturaleza una paz y bienestar ausentes, o al menos claramente diferentes, a los de las ciudades. Este choque de mundos y culturas –lo urbano vs lo rural, la ciudad vs el campo– es para mí uno de los mayores desafíos de nuestra profesión.

Las diferencias son importantes. En términos generales, los urbanitas usamos una comunicación más basada en el contenido (i.e. lo que se dice) que en el contexto (i.e. cómo, dónde, cuándo y quién lo dice), vamos más al grano, tenemos más prisa a la hora de abordar un tema de interés e invertimos menos energía en fortalecer el vínculo afectivo y social con nuestros interlocutores que las personas criadas en sociedades rurales. Afortunadamente, en cualquier sociedad hay personas que han vivido en los dos mundos y son capaces de comunicarse efectivamente en ambos. Además de esta diferencia entre orígenes geográficos, hay diferentes personalidades –como se describe en el capítulo sobre aspectos organizativos– que se adecúan mejor a determinados ambientes o culturas. A esto se suma que muchos habitantes del mundo rural se sienten perdedores en el juego

global e injustamente tratados por los urbanitas. Ellos fueron los valientes pioneros, cuando no los “habitantes originales milenarios”, los que domeñaron el medio, los que saben cómo cuidarlo o “trabajarlo”. Pero ahora son los “señoritos” de las ciudades, quienes no “saben nada del campo”, los que deciden por ellos desde sus oficinas alejadas de la realidad.

La barrera cultural y comunicacional entre lo urbano y lo rural es uno de los desequilibrios que vamos a tener que trabajar para lograr fortalecer el componente de promoción de nuestra rueda. Pero hay otros desequilibrios. En general, los países más desarrollados cuentan con suficientes de los ocho grandes recursos dentro de sus sociedades como para producir naturaleza sin tener que recurrir al exterior. Es decir, un proceso de conservación en Australia, Estados Unidos, Italia, Japón o Alemania, típicamente va a incluir interacciones entre personas y grupos de sus respectivos países. La influencia de personas extranjeras es mínima, y cuando actúan instituciones de afuera (p. ej. empresas multinacionales o instituciones de gobernanza multinacional como la Unión Europea en los países europeos) las personas que las representan típicamente van a ser del país en cuestión o de países vecinos con culturas semejantes. Es decir, en los países más desarrollados normalmente interactúan personas de la misma nación o de naciones similares.

Sin embargo, no sucede lo mismo en las naciones más ricas en biodiversidad, muchas de las cuales son países en desarrollo. Es normal que las organizaciones conservacionistas que trabajan en estos países necesiten de la ayuda de personas u organizaciones procedentes de países más desarrollados para conseguir riqueza, conocimiento o ciertas habilidades. Es decir, las organizaciones propias de países en desarrollo van a tener que promocionar su proyecto y generar alianzas con organizaciones y personas de países con estilos de vida y valores marcadamente diferentes. Esta necesidad de cooperación internacional para producir naturaleza en estas sociedades genera otro nivel de complejidad en la comunicación y promoción de los proyectos de conservación. En estos casos suelen darse dos escenarios organizativos. En un escenario, el barco es capitaneado por una institución local que necesita continuamente el apoyo financiero y/o técnico de grupos o personas de los países desarrollados. En otro, es una institución de un país rico, como una ONG internacional o un ente de cooperación internacional, quien lidera el proceso y va a necesitar los recursos de personas e instituciones locales para convertir su riqueza, conocimientos y habilidades en acciones reales y concretas sobre el terreno. En ambos escenarios, a la barrera comunicacional entre lo urbano y lo rural hay que sumar el desafío de comunicación que se da entre culturas de países y, a menudo, continentes diferentes.

Hay una distinción entre dos grandes tipos de culturas que nos puede ayudar en este sentido. Jurin y otros hablan de **culturas de bajo y alto contexto**⁴. Ambas culturas usan la comunicación de manera diferente en función de una

visión del mundo propia. Las culturas de bajo contexto usan en mayor medida las palabras para transmitir un mensaje, mientras que las de alto contexto usan mucho más el tono y los silencios, y dejan muchas más cosas sin decir a la espera de que el receptor las deduzca a partir de lo que se espera en esa situación. Culturas de bajo contexto son las de los países del centro y norte de Europa u otras derivadas de éstas como Australia, Canadá, Nueva Zelanda, la mayor parte de Estados Unidos y las de las minorías blancas en África meridional y oriental. En cambio, entre las culturas de alto contexto se pueden citar los países latinos, tanto en Europa como en América, los países eslavos, Rusia, buena parte del Sur de Estados Unidos, y la mayor parte de África y Asia. En relación con lo dicho más arriba, dentro de cada cultura nacional, los habitantes de ciudades tienden a usar una comunicación más directa o de bajo contexto que los de las áreas rurales.

Esta distinción en dos grandes culturas se asemeja, con algunas diferencias, a las culturas de las **tareas** y las culturas de las **personas** descritas por Dahl⁵ en su libro sobre la interacción entre europeos y nativos de Madagascar. Como su nombre indica, la cultura de las tareas tendría valores más individualistas centrados en el resultado concreto que se busca conseguir con cada actividad, mientras que en la cultura de las personas se prioriza el mantenimiento de las relaciones frente a los objetivos más materiales. En general, las culturas de alto contexto y de las personas están asociadas a sociedades con valores donde se tiende a priorizar el mantenimiento de los lazos y la armonía grupales. Alternativamente las culturas de bajo contexto y de las tareas se han generado en sociedades donde se prioriza la libertad individual y los logros materiales sobre los lazos interpersonales.

Juntando toda la información previa es normal que en procesos de conservación interactúen las dos grandes visiones de la sociedad y las interacciones humanas. En un primer grupo podemos situar a los habitantes de áreas rurales y a los profesionales originarios de países en desarrollo, muchos de los cuales tienen culturas de alto contexto y basadas en las personas. En términos generales estas personas van a priorizar la comunicación no verbal, los silencios, la obediencia a los valores sociales establecidos, un uso relajado de un tiempo que es visto como algo circular o determinado por eventos, y la priorización de las relaciones interpersonales, frente a los resultados, el respeto a las estructuras jerárquicas que incluyen la diferenciación entre clases sociales y entre rangos profesionales, la importancia de los vínculos familiares y el respeto a los ancianos, la paciencia, cierta resignación ante la vida, y el uso de una vestimenta característica de esa sociedad.

En un segundo grupo normalmente vamos a encontrar a personas criadas en grandes ciudades o en grupos con cultura anglosajona, germánica o escandinava. Estas personas tenderán a priorizar el contenido del mensaje sobre el contexto, ser más impacientes, tener menos miedo a desafiar las reglas establecidas si éstas se interponen en el cumplimiento de los objetivos, anteponer los resultados frente

a las relaciones, tener una visión lineal del tiempo como algo que se puede “perder o ganar”, rebelarse con mayor facilidad ante las tradiciones que consideren inadecuadas, vestirse de manera menos convencional, anteponer las necesidades individuales frente a las de la familia, otorgar menos respeto a los ancianos, y no respetar tanto los títulos académicos o las clases sociales cuando éstos se interponen en el cumplimiento de las tareas. Sociedades como las de Europa del Sur y del Este, Japón, Sur de Estados Unidos, grandes ciudades de América Latina, y en cierto modo India, China e Irán ocuparían un lugar intermedio en esta clasificación dual. Todas ellas mantienen valores tradicionales y “cálidos” de cohesión social y familiar típicos de culturas de alto contexto, aunque también albergan grupos urbanos importantes que promueven valores individualistas y “fríos” más propios de culturas de bajo contexto.

Si queremos hacernos una idea de las diferencias entre estas dos grandes visiones del mundo, uno puede imaginarse a dos grupos de personas. En un extremo tendríamos a una campesina de Níger, un alcalde de un pueblo en el Chaco paraguayo, un guardaparque en KwaZulu-Natal, o un pescador artesanal en Filipinas. En el otro extremo tendríamos a un directivo de una empresa multinacional minera educado en Nueva York, una bióloga nacida en Buenos Aires y educada en Cambridge, un economista de Tokyo, o una diseñadora de hoteles de ecoturismo criada en Ciudad del Cabo. En un lugar intermedio estaría un agricultor español, un rancharo de Texas, una bióloga educada en Lima, y un empresario indio.

Las líneas anteriores buscan resumir de manera breve las principales diferencias culturales presentes en las sociedades que participan en la conservación. A estas diferencias basadas en orígenes geográficos hay que añadir las diferencias basadas en mitos institucionales (p. ej. gobierno, ONG, empresa privada, etc.) y profesionales (p. ej. políticos, científicos, ingenieros, veterinarios, abogados, etc.). Debemos tener en cuenta que el manejo efectivo de estas diferencias va a ser clave para lograr que nuestra rueda gire adecuadamente, no sólo a través de la pala de la promoción, sino también de la gestión de conflictos. Conocer y manejar esto conlleva importantes decisiones organizativas en relación a la composición de nuestra tripulación y de otras embarcaciones aliadas. A continuación ofrezco algunas sugerencias generales que nos pueden ayudar a gestionar las barreras culturales que dificultan que otros nos apoyen en nuestra travesía.

Empieza comunicando una visión que sea clara, ambiciosa y a la vez incluyente

En su libro “La clave es el porqué”⁶ Simon Sinek muestra cómo las personas e instituciones que logran generar un movimiento social alrededor suyo centran su comunicación en el **porqué** de lo que hacen. El ejemplo más claro en este sentido es el discurso “I have a dream” que Martin Luther King Jr. realizó ante más de 250.000 personas en Washington DC en agosto de 1963. Éste discurso es posiblemente una de las piezas de oratoria más influyentes del siglo pasado, marcando un punto de inflexión en la lucha por la igualdad racial en los Estados Unidos. Todo el discurso está basado no en lo que Luther King hacía o pensaba que debería hacerse, sino en lo que él creía. El discurso repite de manera insistente como un mantra religioso la frase “*I believe*”: yo creo. Todo el poder de aquel discurso se basó en la capacidad del orador en exponer sus creencias de tal manera que creó un vínculo emocional con las creencias de cientos de miles de personas, independientemente de su raza.

Esta creencia, la cual expresa nuestros valores fundamentales, es el porqué de nuestro viaje. Es el puerto al que queremos llegar. El motivo por el cual nos embarcamos, y la razón por la cual queremos que otros se sumen a nuestra travesía. Ésta es la idea sobre la cual debemos construir toda nuestra promoción. No sobre lo bueno que es nuestro barco y cómo funciona, los hermosos lugares que vamos a transitar o lo excelente que es nuestra tripulación. Todos estos datos son importantes, pero deben ir detrás de la descripción de nuestra **Visión**, que no es otra cosa que **el lugar a donde queremos llegar**, nuestra meta. Toda nuestra comunicación debe construirse a partir de este porqué, y comunicarlo adecuadamente adentro y afuera de nuestra institución para llegar a las miles de personas que comparten ese porqué.

Para que una meta o un porqué sean suficientemente atractivos para promover un apoyo amplio necesitamos tres cosas fundamentales: a) que sea suficientemente ambicioso: es decir que proponga una mejoría notoria y palpable, en nuestro caso, para algún ecosistema o una especie; b) que sea comprensible para la mayor cantidad de gente; y c) que responda a las necesidades, preocupaciones e ilusiones de miles de personas de diferentes grupos y culturas.

Veamos con más detalle el primer aspecto: que proponga una mejora significativa de la situación existente. Pensemos en los siguientes porqués:

- Evitar la cacería de lobos en Wyoming.
- Detener la explotación petrolera en el Caribe sur de Costa Rica.
- Establecer una reserva natural de 20.000 ha junto a la ciudad de Guayaquil.

Las tres frases anteriores tienen la ventaja de que son relativamente fáciles de entender en cuanto a lo que se quiere lograr, pero –en mi opinión– no acaban

de comunicar algo que implique una mejora sustancial en términos ambientales. Les falta capacidad de emocionar e inspirar porque no proponen de manera clara “un mundo mejor”. Los destinos que comunican quizás no sean lo suficientemente inspiradores para que otros se embarquen en nuestro viaje. A modo de ejemplo podríamos mejorar estos porqués y comunicarlos de tal manera que muestren un destino más atractivo:

- Lograr que el lobo recupere su lugar como símbolo de las Montañas Rocosas en su estado más puro.
- Asegurar la conservación a perpetuidad del último arrecife de coral de Costa Rica.
- Lograr que el último bosque nativo adyacente a la ciudad de Guayaquil recupere su esplendor e integridad originales.

Otro aspecto importante para emocionar a las personas en general es que entiendan de qué estamos hablando, que puedan visualizar la meta claramente en su mente. En este sentido, términos como desarrollo sustentable o biodiversidad, aunque representan valores de enorme importancia avalados por convenios internacionales, es posible que no generen tanto entusiasmo ya que la mayor parte de la gente no saben bien qué quieren decir, y no los pueden convertir en una imagen concreta en su mente. La gente los escucha y probablemente intuyen que se refieren a algo bueno, pero no llegan a motivarse porque no llegan a generar imágenes claras e inspiradoras. Lo mismo sucede cuando hablamos de hectáreas o número de animales conservados. Siempre será mejor hablar del “mayor parque nacional de la Argentina” que de “un parque nacional de 700.000 ha”. También es mejor hablar de que “el tigre vuelva a recorrer libre la gran Taiga siberiana” que de “lograr un aumento del 300% sobre su distribución original”. En ambos casos nos es más fácil crear una imagen mental en la primera frase que en la segunda. En este sentido, recuerdo que Bill Konstant, uno de los directivos de Conservation International, cuando quería transmitir que una especie de lémur estaba en peligro crítico en lugar de decir que había menos de 2000 ejemplares, decía que todos los ejemplares de esa especie presentes en el mundo eran menos que las personas que van a un partido de fútbol cada domingo. Eso creaba una imagen más clara en la mente de la audiencia.

Finalmente está el tema de lograr crear una meta que sea incluyente y que una a personas de diferentes grupos y culturas. Es lo que llamo crear la “**Casa Grande**”: un hogar donde la mayor cantidad de grupos (académicos, burócratas gubernamentales, vecinos, campesinos, pescadores, terratenientes, empresarios locales, etc.) se pueden sentir cómodos. Donde hay un cuarto para cada uno. Algunos preferirán la cocina, otros el dormitorio, otros la oficina y otros la terraza; pero la idea es que todos sientan que esa casa tiene un lugar donde sus valores, especialmente los sagrados, se sienten fortalecidos. El sueño expresado por Martin Luther King

en su discurso era eso, una Casa Grande: una América donde blancos y negros, ricos y pobres, pudieran vivir en paz y armonía. Y en su discurso lograba transmitir a través de una imaginaria vívida, el uso de repeticiones y la entonación de un visionario apasionado, la imagen de este gran hogar multirracial como si fuera un paraíso en la Tierra. Eso hacía que tanta gente quisiera vivir en esa casa y se movilizaran en favor de los derechos civiles; no por King, sino por ellos mismos.

Todos los ejemplos anteriores, mejor o peor comunicados, apelaban a los valores conservacionistas del público. La clave es ir más allá de esto y ser capaces de crear y comunicar una meta ambiciosa y clara que apele también a los valores de los que no tienen la conservación entre sus prioridades. Un ejemplo de creación de una Casa Grande es la citada serie de televisión sobre los Parques Nacionales de Estados Unidos. A través de toda una gama de relatos, símbolos e imágenes la serie logra crear un hogar mental en la audiencia norteamericana—los parques nacionales de ese país— en el que son bienvenidos republicanos y demócratas, blancos y negros, creyentes y ateos, ricos y pobres, conservacionistas o simplemente patriotas⁷.

Otro buen ejemplo de Casa Grande es el concepto de las Cuatro Cs creado por la empresa *Wilderness Safaris*: conservación, comercio, cultura y comunidades. ¿Quién va a rechazar una invitación a “subirse a un barco” donde habita la naturaleza mejor conservada, el desarrollo local, el mantenimiento de las culturas tradicionales y los beneficios económicos? Más aún si esta historia te la cuentan personajes carismáticos de diferentes razas y con orígenes institucionales y geográficos diversos, como sucede en el video creado por la empresa por sus 30 años de existencia⁸. *Beyond*, otra gran empresa de ecoturismo africana, creó otra Casa Grande a través de la metáfora de la gran marmita de los zulúes, la cual necesita tres patas para mantenerse en pie: una es el cuidado de la Tierra, otra el cuidado de la Vida Silvestre y la última el cuidado de la Gente⁹. Algo importante en ambos casos es que pueden comunicar resultados concretos donde muestran “casas grandes” que realmente existen sobre el terreno y no son únicamente publicidad vacía. Finalmente, el video “*A chorus of Colorado*” busca promover la reintroducción del lobo en ese estado. En apenas minuto y medio, el video crea un relato coherente y emotivo alrededor de un conjunto de símbolos e imágenes propias de diferentes grupos que viven en ese estado, transmitiendo la idea de que la “gran casa de Colorado” no estará completa mientras no cuente con la presencia del lobo¹⁰.

Como se contó antes, en nuestro proyecto en los esteros de Iberá nos encontramos con una respuesta indiferente, cuando no abiertamente hostil, ante nuestro mensaje basado casi exclusivamente en la creación de un gran parque nacional. Afortunadamente, después de años de escuchar y tratar de comprender las inquietudes y valores de la sociedad provincial y nacional al respecto, logramos poco a poco reformular esta meta en una Casa Grande. Esta casa está compuesta

actualmente de cuatro grandes cuartos: la restauración de la fauna perdida, la revitalización económica de la región a través del ecoturismo, la revalorización de la cultura local que se estaba perdiendo, y el aumento de un sentimiento de orgullo por vivir en esa región¹¹. A esta casa la llamamos “Corrientes Vuelve a Ser Corrientes”, pudiendo generar toda una campaña de promoción incluyente a partir de ella. Como resultado de esta visión incluyente podemos decir que, después de muchos años de remar a contracorriente, nuestro barco va más rápido que nunca gracias al apoyo de una multitud de grupos (algunos de los cuales trataron de bloquear su avance activamente mientras sintieron que nuestra visión amenazaba la suya) que hoy en día sienten que nuestra meta es **su** meta (un destino que satisface necesidades y deseos amplios de la sociedad) y nuestro barco es **su** barco, al que ellos están invitados a subir y en gran medida a copilotar cuando quieran.

Apunta al corazón de la gente y no tanto a la cabeza

El ya citado Simon Sinek⁶ explica cómo los mensajes que luego se expresan con mayor facilidad en comportamientos son los que llegan al sistema límbico que dirige nuestras emociones. Esto es lo que a menudo llamamos hablar al corazón de las personas: generar mensajes que vayan directos a nuestro sistema límbico. Es el equivalente a la metáfora de Haidt descrita en el capítulo anterior, donde uno apunta a hablar con el “elefante” (i.e. las intuiciones y emociones) en lugar del “jinete” (i.e. la parte lógica del cerebro)¹².

Para lograr esto no tenemos que inventar nada nuevo, sólo acudir a algo tan ancestral y básico como contar historias. Chris Rose, un experimentado líder de campañas activistas recomienda el “uso de historias siempre que puedas, porque la gente las recuerda, y si es posible usa personas reales en esas historias, porque se identifican con ellas. Deja el formato del informe académico para comunicarte con máquinas o para los seminarios profesionales”.¹

Estas historias tienen una estructura típica que ha sido analizada por numerosos autores¹³ y que se cumple tanto en un relato creado hace miles de años como la *Ilíada*, como en el más reciente *blockbuster* de Hollywood. Esta estructura puede funcionar igual de bien para una charla en la hoguera, una película de dos horas de duración, un sermón religioso, un documental, un video corto, un libro, un cómic o una presentación de Powerpoint.

En términos generales una historia típica constaría de estas partes:

- **El héroe o heroína querible:** se presenta a un personaje con el que el público se identifique y genere un lazo afectivo. Éste puede ser una persona de grandes virtudes, un perdedor, alguien malvado, o incluso un miembro ajeno a nuestra especie. Lo importante es la **identificación** del público con el personaje.

- **El desafío:** aparece una situación que altera el orden habitual del mundo del héroe, lo saca de su área de confort y lo fuerza a un viaje interior o exterior para recuperar este equilibrio.
- **Los contratiempos y aventuras:** el héroe pasa por diferentes situaciones, conoce a personas que le ayudan y otras que le amenazan en su viaje en busca de la solución a su desafío. En un momento dado el héroe está a punto de morir o de perder algo extremadamente valioso de lo que no podrá recuperarse.
- **Desenlace:** después de todas las vicisitudes el héroe encuentra un nuevo equilibrio y sale fortalecido de su viaje o consigue algún tipo de premio o redención.

A las personas nos encantan las historias. Las recordamos, recreamos y compartimos con otros. Nos movilizan, entretienen y en muchos casos nos dejan algún tipo de lección o aprendizaje que nos ayudan a orientarnos en la vida. Si una historia es buena –igual que una buena canción– se nos queda pegada en la mente y pasa a formar parte de nuestra identidad. Grandes historias son la guerra de Troya, Edipo rey, Romeo y Julieta, Sansón y Dalila, David y Goliat, el éxodo de los judíos desde Egipto, la vida de Buda hasta llegar a la iluminación, el Bhagavad Gita, Otelo, la Bella y la Bestia, Cenicienta, Bamby, El Señor de los Anillos, Titanic o la Lista de Schindler.

El uso de buenas historias es esencial para promocionar cualquier temática de conservación. Ya vimos como Greenpeace se basó en el relato de David y Goliat para generar una historia exitosa donde los pequeños se enfrentan a los grandes para defender a las indefensas ballenas¹. Una de las razones del enorme éxito del documental “Una verdad incómoda”, protagonizado por Al Gore, se basa en cómo combinaba una avalancha de datos muy bien presentados con una historia personal donde él cumplía el rol de héroe, mostrando el viaje personal que le llevó a tomar el cambio climático como su causa personal¹⁴.

En nuestro proyecto en Iberá tuve la oportunidad de aprender de primera mano la diferente reacción del público ante dos relatos comunicados en forma de documental: uno que contenía una buena historia según la estructura previa y otro que no lo tenía. Ambos documentales muestran sendos proyectos de reintroducción de fauna en la Reserva Natural Iberá. Uno sobre osos hormigueros y otro sobre venados de las pampas. El primer documental lo he puesto decenas de veces ante públicos diversos. La reacción es siempre la misma: la gente lo sigue con emoción, en ciertas escenas lanzan sonidos de sorpresa, ternura o alegría, y un cierto porcentaje de la audiencia llega a llorar a en algunos momentos. Al final, aplausos. El segundo documental he de reconocer que lo he dejado de proyectar ante la respuesta entre moderadamente interesada e indiferente del público. En general, funciona bien con la gente especialmente interesada en la conservación del venado de las pampas, pero deja más o menos indiferentes a los que no tenían un interés especial en el tema antes de ver el documental¹⁵.

Si alguien me pregunta cuál es la razón que explica la diferencia en el efecto del primer y el segundo documental debo decir que el primero va al corazón (aunque ahora sabemos que en realidad es el sistema límbico) y el segundo se queda en la cabeza. ¿Por qué es esto? Creo que el documental del oso hormiguero cumple a rajatabla la estructura de una buena historia con varios protagonistas “queribles” (los técnicos del proyecto, una osa huérfana que va a ser liberada en Iberá y la familia que la salvó), los cuales deben pasar una serie de desafíos, muchos de los cuales están llenos de incertidumbre, que les llevan a un desenlace emotivo. En cambio, el documental del venado nunca logró generar esta estructura, probablemente porque no supimos o pudimos encontrar al personaje sobre el que construir la historia. Por este motivo nos quedó un documental informativo pero no emotivo. La gente lo nota inmediatamente y responde en consecuencia.

Gracias a haber visto y aprendido esto, pudimos diseñar un video que mostrase nuestro porqué para la región de Iberá (nuestra Casa Grande) que en siete minutos presenta un eslogan de campaña (“Corrientes Vuelve a Ser Corrientes”) como una microhistoria con un protagonista admirable (la provincia de Corrientes y sus habitantes) que era un lugar donde las personas vivían en paz y armonía con la naturaleza. Luego esto se perdió con la modernidad, y al final, gracias al esfuerzo de héroes locales, se logró el resurgir de la región mediante el uso combinado de conservación y desarrollo. De nuevo lágrimas y aplausos. El público se lleva la historia como parte de su nueva identidad y la promueve como algo suyo, no de otros¹⁰.

Otro aprendizaje de estos años de trabajo es que si quieres que el público tome un mensaje como propio, lo acepte en su corazón, si realmente quieres generar una campaña que avance como una bola de nieve, intenta no ponerle un “logotipo” o firma de autoría institucional. Es mejor que no tenga un “dueño”. De este modo la audiencia no va a juzgar el mensaje en función del emisor y se lo va a apropiarse con mayor facilidad. Es mucho más fácil que la gente se sienta cómoda en la Casa Grande, si no les recuerdas que son sólo invitados y no auténticos dueños de ésta. Más aún si alguno de los que quieres invitar a entrar siente cierta desconfianza o animadversión hacia tu institución. Así hicimos con la campaña de “Corrientes Vuelve a Ser Corrientes”, y el resultado fue realmente espectacular, con múltiples grupos apropiándose de la historia, incluyendo a los que nunca hubieran reconocido públicamente coincidir con los valores de la organización que la creó. La ausencia de logotipos sirve además para que otros se sientan como “amos de casa” e inviten a sus amigos a visitarla o vivir en ella. Esto es justo lo que queremos: que deje de ser nuestra y sea de la mayor cantidad de gente posible.

Que tu equipo sea la personalización del mensaje

La promoción empieza en casa. Es muy difícil convencer a la sociedad de que se suba al barco si ésta ve a tripulantes descontentos, indiferentes o que no están enfocados en lo que tienen que hacer. En cambio, he visto cómo la gente hace fila para ayudar o sumarse a un proyecto donde sus miembros transpiran compromiso y pasión por lo que hacen, y donde cuando se les pregunta en qué consiste su trabajo y para qué lo hacen, reciben respuestas coherentes que muestran una visión colectiva compartida. No es lo más habitual. A menudo cuando uno interactúa con organizaciones conservacionistas lo primero que escucha son las quejas contra sus compañeros de barco, diferentes versiones sobre cuál es el destino de éste, y mensajes de frustración continuos por la carencia de recursos o por el desinterés de la sociedad o de los “políticos” hacia su trabajo. Tanto el entusiasmo, el compromiso y la ilusión como la desilusión, la frustración y el resentimiento grupales son rápidamente detectables y contagiosos. Los primeros nos dan ganas de subirnos al barco y los segundos de mantenernos lejos de éste, por más empatía que sintamos por sus quejosos tripulantes.

Durante los últimos años trabajando en Iberá he tenido la oportunidad de recibir a decenas de visitantes a nuestras reservas: periodistas, posibles financiadores, políticos, investigadores... Y lo que me llama la atención es que, más allá de los bellos paisajes, la fauna fácil de ver y la calidad de las instalaciones, lo que más comentan que les ha gustado e impresionado es el equipo humano que los recibe, la energía que desprenden, su nivel de compromiso, su humor y calidez, su transparencia para reconocer lo que salió mal, sus ganas de aprender y el hecho de que “todos contarán la misma historia”.

Más allá de la energía y el entusiasmo contagiosos, es importantísimo que el equipo de trabajo muestre en sus acciones los valores que dice representar. Es clave que no haya disonancia entre lo que dicen que quieren lograr (el porqué) y lo que hacen. Si dices que te importa la gente local, ayuda mucho que tu tripulación cuente con un porcentaje significativo de empleados de la zona. Si dices que te preocupan los problemas de los vecinos, algunos miembros clave de tu equipo deberán ser respetuosos con éstos, pasando el tiempo necesario y escuchándoles con el respeto y la paciencia que ellos esperan según sus códigos y valores (que a menudo no coinciden con los de los oficiales del barco por las razones ya expuestas arriba). Es importante evitar mensajes contradictorios como que estás en la zona porque quieres ayudar a la gente local, pero luego los miembros del proyecto son mayoritariamente forasteros que pasan por las comunidades con prisa, con un importante despliegue de medios materiales, y que al final acaban trabajando durante los dos o tres años para los que tenían financiación y luego abandonan el lugar; lo cual sucede en bastantes proyectos de cooperación internacional. Este

tipo de comportamiento disonante no sólo va a dificultar la promoción de tu proyecto ante los actores locales y nacionales, sino que puede generar importantes “anticuerpos” en éstos ante futuros proyectos liderados por actores externos y que tengan similares objetivos. Los vecinos y la sociedad en general respetan a las organizaciones conservacionistas cuyos miembros (o al menos una buena parte de ellos) se manchan en el barro del terreno, duermen en los mismos lugares que los locales, comen lo que ellos, no les mienten cuando se debe tratar un tema difícil, conocen bien la región, el idioma local, a los diferentes vecinos, los mitos, relatos y chistes locales, y pueden montar a caballo, caminar o ir en bote como los mejores del lugar.

Hay una historia que refleja varias de las ideas expuestas hasta ahora¹⁶. Se refiere al conflicto asociado a la creación de áreas protegidas federales en el estado de Alaska, el cual adquirió escala nacional en los años 70 del siglo pasado. Como resultado de este conflicto buena parte de los habitantes de ese estado estaban particularmente furiosos con el presidente Carter, el gobierno central y la autoridad de parques nacionales. En mitad del conflicto, el Servicio de Parques Nacionales mandó a un representante para que promocionase o al menos explicase las ventajas de los nuevos parques nacionales. Este enviado, John Cook, tenía características interesantes: era una persona que conocía los códigos locales de lenguaje, valores y vestimenta, y que además “tenía a los parques nacionales en su sangre”, al ser hijo y nieto de funcionarios de esta institución. Es decir, se identificaba profundamente con el porqué de los parques, siendo éstos parte de sus valores sagrados, a la vez que podía ser admitido como un interlocutor legítimo por los “otros”. Cuando John Cook llegó a la zona eligió reunirse con los vecinos de uno de los pueblos con mayor oposición a los nuevos parques justo en la taberna local donde se decía que “se dispararía al primer funcionario de parques que entrase”. Ante 200 personas, “algunos de los cuales estaban bastante calientes”, les miró a la cara, mostró mapas, y les dijo “lo que iba a pasar y lo que no iba a pasar”. A partir de ese momento tuvo que coordinar a un equipo elegido personalmente por él para que fueran de pueblo en pueblo con las siguientes instrucciones: “hagan lo que hagan, no mientan a la gente. No traten de dibujar la verdad. Vivan en los pueblos. Sean honestos. Es realmente difícil seguir enfadado con tu vecino si es un buen vecino”. Al mismo tiempo, junto con el gobernador de Alaska se promovió la idea de que el turismo asociado a los nuevos parques nacionales sería el “oleoducto permanente de Alaska, que seguiría en la zona cuando el petróleo se acabase”. Es decir, Cook y el gobernador generaron su propia Casa Grande: un mensaje incluyente que sirviera tanto a los conservacionistas como a los que tenían a la economía y los puestos de trabajo como su máxima preocupación. Después de un tiempo disminuyó la animosidad de la población local y se negoció un acuerdo que implicó el mayor aumento de la

superficie de áreas protegidas de la historia del país. Actualmente algunos de los pueblos que más se opusieron al establecimiento de los parques nacionales tienen en ellos su principal fuente de ingresos a través del turismo. Incluso una comunidad que inicialmente se manifestó activamente en contra del parque nacional, pidió su ampliación varios años después.

Trabaja duro y por tiempo suficiente como para mostrar resultados claramente visibles sobre el terreno

Años atrás, cuando la opinión pública y los vecinos acusaban al fundador de CLT, Douglas Tompkins, de toda una lista de atrocidades que estaba cometiendo por el hecho de haber comprado tierras para dedicarlas a la conservación, nosotros le preguntábamos que pensaba hacer o decir al respecto. Él sonreía, levantaba los hombros y nos decía: “tranquilos, al final las obras hablan por sí mismas”. Y así fue en gran medida. Aunque esto no impidió que tratásemos de comunicar estas obras de manera efectiva para acelerar la adquisición de apoyos en la mayor cantidad de sectores.

La cuestión es que para lograr resultados concretos y duraderos en conservación hace falta trabajar de manera constante durante bastantes años. Lo mismo sucede si uno trabaja en temas de desarrollo local, derechos humanos o reconstrucción de sociedades después de un conflicto bélico. No se consiguen resultados de un día para el otro. En general, estamos hablando de un mínimo de diez años de trabajo continuado. Para lograr resultados con los que generar alianzas a largo plazo hace falta un equipo que trabaje de manera constante a lo largo del tiempo. Éste ha sido el compromiso de Daniel Janzen en el área de Conservación Guanacaste de Costa Rica, de Pete Gober y el USFWS con el turón de patas negras en Estados Unidos, de la Frankfurt Zoological Society en el Parque Nacional Serengeti en Tanzania, de Wildlife Conservation Society en Patagonia, la Associação Mico Leao Dourado en Brasil, de la Carr Foundation en el parque Gorongosa de Mozambique, de &Beyond en la reserva Phinda de Sudáfrica, de Astrid Vargas y las agencias de Medio Ambiente de España y Andalucía con la recuperación del lince ibérico, y la Mauritian Wildlife Foundation en las islas de Mauricio y Rodrigues (ver también el Cuadro 11.1). En todos estos ejemplos el compromiso prolongado de personas clave y sus respectivas organizaciones han generado no sólo resultados notables a la hora de recuperar ecosistemas o poblaciones, sino también una imagen pública de seriedad y compromiso que les ha permitido construir alianzas importantísimas con otros grupos.

Desgraciadamente muchas instituciones y equipos de trabajo no logran mantener esta continuidad y esto daña la credibilidad de su proyecto ante la sociedad

en general. En el caso de las agencias gubernamentales –sobre todo las que cuentan con menos recursos– a menudo se generan cambios abruptos de política con cada cambio de autoridad, lo que impide el desarrollo de un trabajo continuado en el tiempo. En el caso de las ONG, como a menudo dependen del financiamiento externo, el cual varía con los temas de moda en cada momento, es fácil caer en la tentación de ir saltando de sitio en sitio detrás de los fondos, o de mantener proyectos testimoniales en múltiples lugares en lugar de concentrar los esfuerzos en procesos de mayor calado. Finalmente, en el caso de las organizaciones de cooperación internacional (p. ej. USAID, Unión Europea, PNUMA, GTZ, AECID, JAICA, etc.) suele pasar que realizan desembarcos rápidos con grandes desembolsos en una región para luego irse a los tres o cuatro años. Estas retiradas pueden ser definitivas o temporales porque se necesita realizar una “evaluación” antes de continuar con la siguiente fase. Desgraciadamente, a veces estas evaluaciones pueden tardar más de un año hasta que se consigue la siguiente partida de fondos, tiempo durante el cual el equipo anterior (por comprometido que estuviera) acaba disolviéndose en busca de otros trabajos, se tienen que reclutar nuevos directores y personal, y se pierde por el camino buena parte de la confianza y la credibilidad logrados. Este tipo de apariciones ricas en inversión y en promesas, pero pobres en compromiso y continuidad en el largo plazo, promueven que los locales vean al proyecto como una herramienta de enriquecimiento personal de los responsables de estos proyectos, a partir de fondos externos que ellos ven como “dinero que estaba destinado a ellos”. Esto va a reforzar la tendencia a la desconfianza de los habitantes rurales locales frente a los “expertos” externos procedentes de las ciudades.

No sólo los resultados necesitan tiempo, sino también la confianza. Más aún cuando hemos visto que ésta se debe establecer entre grupos y personas con diferentes visiones del mundo. Por esto es que se necesitan oficiales y tripulaciones comprometidos a largo plazo que construyan esos lazos de confianza. También hay que prepararse para el día en que alguno de estos oficiales deje el barco, mediante la generación de procesos de capacitación y legitimación de los sucesores que mantengan el conocimiento y el capital social (i.e. los lazos de amistad y respeto) generados por sus antecesores a lo largo de los años.

Cuadro 5.2

Cómo ganar el partido en el minuto 91: la campaña activista en defensa de la reserva Pizarro

Emiliano Ezcurra, exdirector de campañas de Greenpeace Argentina

El Gran Chaco representa la mayor mancha boscosa de Sudamérica después del Amazonas. Este vasto bosque seco se encuentra entre el trópico y el subtropico, donde alberga a una gran diversidad de especies de fauna y flora, además de servir como hogar para decenas de grupos nativos especialmente adaptados a un ambiente bastante hostil para los colonizadores europeos. Entre éstos se encuentran algunos de los últimos grupos cazadores recolectores, como es el caso de los Wichi. El Gran Chaco ocupa áreas de cuatro países (Paraguay, Bolivia, Brasil y Argentina), aunque alrededor del 60% pertenece a Argentina. A principios de este siglo esta área, que parecía olvidada por los grandes procesos de cambio del suelo, comenzó a sufrir un proceso de deforestación a gran escala motivado por el aumento en los precios globales de los granos de exportación y por la aparición de nuevas tecnologías agrícolas, como la siembra directa unida al uso de variedades de soja resistentes a los herbicidas. Como resultado de este proceso, se estima que entre 1985 y 2013, más de 142.000 km² de bosques chaqueños (el equivalente al 20% de toda el área forestal original) fueron reemplazados por tierras para la agricultura o la ganadería¹.

En 1995 la provincia argentina de Salta creó por decreto la Reserva Provincial Pizarro con una superficie de alrededor de 25.000 ha. El objetivo era preservar una muestra continua de la transición entre el bosque chaqueño seco, el chaco serrano y el bosque nuboso o yungueño. Sin embargo, en febrero de 2004 el gobernador de esa provincia, Juan Carlos Romero, instruyó al parlamento para que quitara la figura de protección a la reserva con el fin de que las tierras pudieran ser vendidas a compradores privados interesados en la producción agrícola. Obviamente, esta actividad implicaba el desmonte de los bosques para poder convertirlos en campos agrícolas. En un proceso de remate público de estas tierras, dos compañías lograron adquirir varios sectores de la antigua área protegida. Los ingresos obtenidos debían ir a la construcción de carreteras y caminos en la provincia. Más allá de los valores naturales de estas tierras, Pizarro además servía como hogar para cientos de nativos de la etnia Wichi, los cuales se veían despojados del hábitat necesario para realizar sus actividades tradicionales. Este caso flagrante de malversación de un bien público y de daño ambiental generó una de las mayores batallas activistas de la historia de la Argentina.

En primer lugar, varias organizaciones como la Universidad de Salta, Greenpeace, Fundación Vida Silvestre, ProYungas y FARN realizaron diferentes denuncias legales ante esta acción que contrariaba distintas leyes ambientales, incluyendo a la Constitución Nacional. En paralelo, Eben Ezer, el apoderado de la comunidad wichi, presentó un recurso de amparo contra los estudios de

impacto ambiental presentados por la empresa compradora de las tierras, denunciando la violación de los derechos constitucionales de los aborígenes a participar en la gestión de sus recursos naturales y a los demás intereses que los afecten. A pesar de contar con fundamentos legales sólidos, cada uno de estos recursos fue desestimado por los tribunales provinciales, lo que delataba la influencia del gobierno salteño.

En paralelo, desde Greenpeace se inició una campaña activista mediática con un campamento estable en la zona desde donde operaban los “jaguares” contra las topadoras que comenzaron a desmontar la zona, a pesar de carecer del permiso de tala correspondiente. Los jaguares eran grupos de voluntarios que actuaban sobre motocicletas todoterreno decorados con el diseño del gran felino, enfrentándose a las máquinas que iban tumbando los árboles chaqueños. La idea era replicar dentro del monte chaqueño la imagen clásica de los “gomones” o botes neumáticos utilizados por Greenpeace en su enfrentamiento con los barcos balleneros. Según avanzaba la campaña de denuncia los grupos ambientalistas se unieron con los wichi, generando un discurso donde primaban tanto los valores de conservación de biodiversidad como los derechos de los pueblos originarios. La combinación de ambos motivos resultó clave para el resultado final, especialmente en lo que se refiere a los derechos de estos pueblos, tal y como se vio en la resolución del conflicto.

Estas acciones sirvieron para instalar el escándalo de la venta y posterior desmonte de la Reserva Pizarro entre la opinión pública salteña y argentina. Cuanto más mediático se tornaba el tema, más fuerte se hacía el enfrentamiento entre los ambientalistas y el gobernador Romero. Gradualmente la lucha de éste con Greenpeace empezó a tomar tintes personales para alguien que estaba acostumbrado a “reinar” en su provincia. Mi rol durante esos años fue el de coordinador de la campaña para Greenpeace Argentina. En agosto de 2004 la policía salteña detuvo a 11 miembros de la organización, entre los cuales se encontraba el director ejecutivo de la organización, mientras denunciábamos desmontes ilegales en la zona. El conflicto continuó durante todo el 2005 con el equipo de los “jaguares” actuando de manera permanente para denunciar los diferentes desmontes iniciados dentro de la reserva por las compañías compradoras.

La vía judicial ya había sido agotada sin éxito. Quedaban dos caminos principales para detener la tala de Pizarro: el apoyo masivo de la opinión pública nacional o el apoyo del gobierno argentino al máximo nivel. En septiembre de 2005 el Presidente Néstor Kirchner recibió una nota de Greenpeace y los caciques wichi que pedían su intervención en el conflicto. El presidente aceptó intervenir pero poco a poco fue desmarcándose del tema, aludiendo que no era un tema de competencia nacional. Los meses pasaron, las topadoras siguieron haciendo su trabajo, los “jaguares” voluntarios cada vez estaban más desmoralizados (agotados por estar meses en un campamento precario en mitad del monte) y empezaban a parecerse a “gatos mojados”. Ante la inacción del poder judicial y la respuesta tibia del ejecutivo nacional, el tiempo jugaba claramente a favor del gobernador y las empresas desmontadoras. Necesitábamos un “golpe de efecto”. Algo que

rompiera el *statu quo* de lo que se había convertido en una guerra de asedio interminable que sólo podíamos perder.

La oportunidad se dio de la manera menos pensada. En septiembre de 2005 uno de los programas con mayor “rating” de la TV nacional era “la Noche del 10”. En este programa, un Diego Maradona adelgazado, maquillado y con un excelente aspecto, realizaba entrevistas a diferentes personajes de la actualidad argentina e internacional. El programa era un tremendo éxito. Nos enteramos que el actor Ricardo Darín, quien mantenía una buena amistad con el astro futbolero, iba a acudir al programa. Darín (quien años después actuaría en “El Secreto de sus Ojos”, premiada con un Oscar a mejor película en habla no inglesa) ya era por entonces no sólo uno de los actores más conocidos de Argentina, sino una figura pública altamente respetada en lo que se refería a su compromiso social y ambiental, habiéndose manifestado ya en contra del desmonte de Pizarro.

Sabíamos que era una oportunidad única y a la vez complicada. El programa del 10 era manejado de tal manera que no dejaba espacio a que su estrella se saliese del guion prestablecido. Darín se ofreció a “abusar” de su amistad con Maradona para que –de manera completamente ajena al guion– pudiera compartirle su inquietud por el tema Pizarro. Llegó el día y Darín entró sonriente al estudio donde le esperaba Diego. El programa era filmado en vivo. Nosotros esperábamos con un nerviosismo incontenible, y cierta sensación de que ésta era nuestra “última bala”.

Darín comenzó a hablar con Maradona de temas varios y, de repente, le explicó el problema de Pizarro, informándole de que cinco días después iba a reunirse con el Presidente Kirchner junto con miembros de Greenpeace e integrantes de la comunidad wichi para entregarle una carta y que esperaba que éste los recibiera. El énfasis en los derechos de los wichi fue absolutamente decisivo. Después de escucharle, Maradona se volvió mirando a cámara y comenzó a hablar directamente al Presidente de la República (!) con la siguiente frase: “No veremos más películas americanas en las que matan a los indios, porque si no se cumple con esta solicitud eso es lo que va a pasar”. A la convocatoria se sumaron decenas de celebridades y artistas argentinos. Maradona dijo que no podría estar pero que se sentía moralmente presente.

Cinco días después el Presidente recibía a la comitiva compuesta por Darín junto a otras celebridades, caciques wichi, líderes ambientalistas y el presidente de Parques Nacionales, quien había ofrecido un dinero que el organismo había ganado en un reciente juicio para comprar las tierras vendidas por Romero y restaurar la reserva pero esta vez dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Kirchner se comprometió a colaborar con el gobernador Romero para resolver el conflicto. De golpe años de retrasos y excusas desaparecían ante la intervención de “Dios” (como es conocido Maradona por buena parte de los argentinos) en un programa televisivo. En paralelo las autoridades de Parques Nacionales de Argentina pagaron parte de la compra de las tierras a las dos compañías que las habían adquirido en subasta pública dos años antes. A esto se sumaron fondos

logrados por Greenpeace y otras organizaciones mediante donaciones de ciudadanos argentinos.

El 11 de agosto de 2006 el Presidente Néstor Kirchner realizó un acto en la Casa Rosada donde formalizó la creación de la Reserva Nacional Pizarro de unas 21.000 hectáreas, bajo jurisdicción de la Autoridad de Parques Nacionales, junto con un área de 800 hectáreas destinada al uso exclusivo por parte de la comunidad Wichí. En el acto estaban presentes los caciques wichí, decenas de personalidades y celebridades que habían solicitado al presidente este resultado un año antes, y el propio gobernador Romero. Años de trabajo activista de decenas de voluntarios, el compromiso de múltiples organizaciones y personalidades de la “farándula” argentina, la unión de la causa ambiental con los derechos de los pueblos originarios, unidos a la “intervención divina” en el último momento, habían hecho posible el milagro.

Fuentes y referencias

- 1 Gasparri, N.I., Grau, H.R. (2009). *Deforestation and fragmentation of Chaco dry forest in NW Argentina (1972–2007)*. *Forest ecology and Management*, 258: 913-921

Valora las herramientas de promoción en función del contexto y los valores locales

Por último resaltar que todas las herramientas de promoción descritas anteriormente tienen ventajas e inconvenientes y que dependiendo del contexto social de cada zona, de los tiempos políticos, de la urgencia de las amenazas que pesen sobre el ecosistema, de los recursos financieros, técnicos y humanos con que contemos, y de nuestra red de aliados, deberemos elegir cuáles utilizaremos en cada momento. Por un lado, el activismo y las denuncias legales pueden generar demasiada tensión en ciertas culturas. Si vamos a empezar una pelea de este tipo, antes debemos de valorar los costos de no hacer nada o de buscar otra alternativa. Con este análisis realizado es posible que decidamos que es la mejor opción para tratar de detener una grave amenaza. En ese caso sólo nos queda abrocharnos los cinturones e ir por ello. Aquí nos puede ayudar un reparto de roles entre organizaciones conservacionistas aliadas. Por ejemplo, en conflictos ambientales en la provincia de Salta como el descrito en el Cuadro 5.2, Greenpeace jugaba el rol de activista denunciante que molestaba a empresas y gobierno, mientras que la Fundación Proyungas actuaba más como mediador y facilitador una vez que el tema ya había sido instalado por los primeros. En este caso, los segundos no

podrían haber actuado si los primeros no hubieran generado un conflicto previamente, instalando el tema mediante acciones de activismo. También hay que tener en cuenta que un activismo liderado por élites externas va a tener complicado generar una legitimidad amplia, por lo que es importante que estas campañas activistas cuenten con la participación activa de actores locales claramente respetados. Igualmente importante es saber formular nuestros mensajes en función de los mitos locales, como se mostraba en el ejemplo del viejo maestro y las ballenas en Greenpeace Japón. Pero esto no quiere decir que se pueda o deba mentir, uno debe ser coherente y honesto, tal y como se mostraba en el ejemplo del enviado de parques nacionales en Alaska. En el libro de la campaña “Patagonia Sin Represas” se puede ver cómo se usan símbolos, expresiones y humor propios de la cultura rural de la Patagonia chilena para comunicar las ideas de la campaña¹⁷ (ver también Cuadro 5.1).

A veces focalizar nuestros esfuerzos de promoción en actividades educativas con escolares, actividades de teatro o reparto de folletos puede ser una manera de eludir la confrontación con enemigos poderosos en una especie de “comportamiento de desplazamiento” (*displacement behavior*) como el descrito por Whitten y otros para los bosques de Asia oriental, donde los conservacionistas parecían ocuparse en acciones poco arriesgadas pero de bajo impacto, en lugar de enfrentarse a los grupos poderosos que hacían que siguieran cayendo los bosques de Indonesia¹⁸. En el caso de los conservacionistas formados como investigadores debemos hacer un esfuerzo para dejar de hablar a la parroquia de compañeros que van a los congresos y leen artículos científicos, y tratar de hablar a los “otros” que no forman parte de nuestro club. Esto implica revisar tanto el lenguaje que empleamos (términos como homocigosidad, metapoblación, estocasticidad o índice de Akaike no ayudan a tender puentes con el resto de la sociedad) como las herramientas que usamos para comunicarnos habitualmente (presentación en PPT o documentales más informativos que emotivos) para usar una comunicación más personalizada hacia algunos decisores influyentes o para dar charlas motivantes ante grandes audiencias.

Conclusiones: sin la promoción estamos solos e inermes

No hay organización que cuente con suficientes de los ocho valores como para llegar a puerto por sí sola. En los países desarrollados los gobiernos son los grupos más cercanos a lograrlo al contar con poder, riqueza y cuerpos técnicos con conocimiento y habilidades importantes. Sin embargo, todavía van a necesitar del reconocimiento, la solidaridad, la confianza, el afecto y algunos de los conocimientos y habilidades de otros actores de la sociedad para lograr sus objetivos.

En los países en desarrollo los recursos están todavía más atomizados con autoridades ambientales políticamente débiles con pocos recursos financieros y cuerpos técnicos escasamente dotados, cuyo rol a menudo queda reducido únicamente a autorizar o prohibir acciones. Estas autoridades tienen que enfrentarse o negociar con ONG con mayor peso que en los países desarrollados, aunque los fondos de éstas sean también limitados en volumen y duración y a menudo cuenten con el mismo problema de ausencia de legitimidad (i.e. reconocimiento y afecto) que los gobiernos. Junto a estos dos sectores coexisten grupos tradicionalmente marginados como los campesinos, pescadores artesanales o indígenas, quienes cada vez cuentan con mayor influencia gracias al reconocimiento y el afecto que pueden despertar, y al poder de facto que pueden desarrollar en sus territorios a través de acciones de fuerza. Los académicos tendrán mayor o menor influencia dependiendo de su capacidad para salir de sus propios mitos y códigos de comunicación y, de este modo, usar su conocimiento y eventual prestigio para influir sobre los otros sectores. Finalmente, tanto en los países ricos como en los pobres las grandes empresas tienen una enorme influencia, pudiendo usar su riqueza para atraer a cualquiera de los grupos previos, especialmente a los políticos con altos cargos en las administraciones públicas, a los que van a acudir en primer lugar para lograr su apoyo.

Por todo esto, cualquier organización que quiera producir naturaleza, sea un gobierno, una empresa, una ONG o una asociación comunal va a tener que invertir en promocionar su programa si quiere lograr los recursos necesarios para mantenerlo vivo durante el tiempo necesario. Yo, personalmente, no conozco ningún proceso de conservación que no requiera, al menos, de diez años de trabajo continuado si es que quiere dejar una huella que perdure en el tiempo sobre los ecosistemas o poblaciones de vida silvestre. Esto nos lleva a la necesidad de manejar procesos de promoción que sean proactivos, amplios en la diversidad de grupos a quienes están dirigidos y constantes en el tiempo; ya que siempre va a haber amenazas que contrarrestar y oportunidades que aprovechar.

La buena noticia es que tenemos un excelente producto. La inmensa mayoría de las personas disfrutan de la visión y el contacto cercano con un gran paisaje natural, agua pura, bosques, fauna silvestre de fácil avistamiento, montañas, costas prístinas o aire limpio. E.O. Wilson lo llamó Biofilia¹⁹: la tendencia inherente de la especie humana a sentirse atraída por lo natural y silvestre. Cuando no implica tener que elegir entre otras opciones, no recuerdo de ninguna persona o institución que diga abiertamente que sea indiferente o esté en contra de la conservación de la Naturaleza. De hecho, hay pocas causas con mejor imagen pública que ésta, lo que hace que la tomen como bandera miembros de la nobleza, famosos, intelectuales, artistas y políticos retirados. Hay toda una industria montada alrededor de los documentales, libros y películas de naturaleza. Decenas de

millones de personas gastan buena parte de sus ahorros viajando a áreas silvestres todos los años y las noticias que tienen que ver con algún avance significativo en conservación (p. ej. un gran parque nacional que se crea, una nueva especie descubierta u otra que se consideraba perdida que se redescubre) son buscadas y comunicadas activamente por los medios de comunicación. La gente está ávida por escuchar historias emotivas que tengan que ver con el mundo natural y su cuidado. Sólo hay que saber cómo contarlas de una manera que destaquen dentro de la multitud de otras historias que reciben diariamente a través de la TV, las redes sociales e internet.

Para lograr esto ayuda que no sólo contemos historias llenas de desastres y datos numéricos catastróficos sobre cómo el mundo se está yendo al infierno, sino también saber comunicar los casos en que los profesionales logramos producir naturaleza de manera efectiva²⁰. Las llamadas listas azules (i.e. ejemplos de parques o proyectos exitosos) parecen tener potencial en este sentido, pero lo cierto es que nunca me he encontrado con una noticia importante sobre éstas. Quizás porque los propios conservacionistas tenemos menos práctica a la hora de medir y comunicar los éxitos, que los peligros inminentes. Si los conservacionistas no logramos transmitir bien estas historias **reales y exitosas** de conservación, el público se va a quedar con los programas-espectáculo donde se compara la fuerza de la mordedura de un tiburón blanco con la de un cocodrilo, o donde un presentador-aventurero muestra su capacidad para manipular animales peligrosos. Este tipo de programas no sirven para informar y movilizar a la gente hacia la conservación en el mundo real. Necesitamos transmitir la conservación como lo que realmente es: una gran aventura donde se logran cosas maravillosas si se trabaja de manera constante usando la cabeza y el corazón.

El desafío es considerable. Si bien nunca en la historia reciente ha habido una demanda mayor por historias de conservación y medioambiente, también es verdad que esta “hambre de naturaleza” cohabita con otros relatos profundamente enraizados en nuestras sociedades como que la única manera de generar riqueza es mediante transformación del paisaje natural, la necesidad de crecimiento económico constante, el desarrollo a gran escala, el consumismo, la preponderancia de lo humano frente a lo no humano, etc. Además, por antigüedad y tradición estos mitos cuentan con recursos económicos y políticos muy bien establecidos, los cuales a su vez cuentan con los más poderosos aparatos de comunicación y publicidad. Para contrarrestar esto, no basta con dar buenas charlas en colegios, repartir unos folletos, hacer obras de teatro, tener un Facebook activo y un buen sitio web. Vamos a tener que usar **todos** los recursos de promoción que estén disponibles porque en muchos casos vamos a tener que hacer de David contra Goliat, lo que no deja de ser una excelente historia que podemos usar a nuestro favor.

En este sentido, además de las buenas noticias vamos a tener que saber comunicar los casos en que un ecosistema o una especie están gravemente amenazados, y hacerlo de una manera que impulse a la gente más allá de la frustración y la confusión propias del que no sabe qué hacer frente a algo complejo. Mediante campañas de activismo bien armadas se puede generar el enojo y las acciones concretas para enfrentar estas amenazas. No sirve de nada mirar para otro lado: siempre van a haber grupos de interés que promuevan activamente la destrucción de un ecosistema natural si esto les genera suficientes beneficios. La buena noticia es que la experiencia nos muestra que, si la sociedad logra organizarse, estos proyectos destructores pueden ser detenidos. No es algo fácil o agradable, pero el conservacionismo no ha inventado ni va a inventar el activismo. Éste tiene siglos de historia en otros movimientos sociales, los cuales nos pueden enseñar mucho sobre cómo cambiar el mundo para mejor, o al menos cómo parar o vencer a grupos poderosos.

En este proceso es clave saber sumar y no alienar a grupos que viven alrededor o dentro de los ecosistemas que queremos conservar o restaurar. Muchos de estos grupos buscan nuevos sistemas de producción que les saque de la marginación económica, social y política en la que han estado tradicionalmente, y la Producción de Naturaleza puede significar una nueva esperanza para ellos. Por eso es tan importante que sepamos generar procesos de conservación que contemplen las necesidades más amplias de la sociedad (y no sólo las de una minoría conservacionista) para que podamos comunicarlos como una Casa Grande donde otros se pueden sentir bienvenidos, o como un barco acogedor donde los otros se pueden subir para colaborar activamente a alcanzar una meta común. Si no logramos generar procesos de promoción efectivos es posible que acabemos solos en una pequeña lancha mientras el resto de la sociedad sigue con su tráfico habitual en un gran río cada vez más polucionado y carente de vida. ♦

Lecturas para profundizar

Duarte, N. (2012). *Resonancia. Cómo presentar historias visuales que transformen a tu audiencia*. Gestión 2000.

Jacobson, S.K. (1999). *Communication skills for conservation professionals*. Island Press.

Johns, D. (2011). *A new conservation politics: power, organization building and effectiveness*. John Wiley & Sons.

Jurin, R.R., Roush, D., Danter, J. (2010). *Environmental communication*. Springer.

Rose, C. (2012). *How to win campaigns: 100 steps to success*. Routledge.

Fuentes y referencias

- 1 Rose, C. (2012). *How to win campaigns: 100 steps to success*. Routledge.
- 2 Johns, D. (2011). *A new conservation politics: power, organization building and effectiveness*. John Wiley & Sons.
- 3 Brunner, R.D. (ed.) (2005). *Adaptive governance: Integrating science, policy, and decision making*. Columbia University Press.
- 4 Culturas de bajo y alto contexto:
Jurin, R.R., Roush, D., Danter, J. (2010). *Communicating across cultures*. Capítulo 12 en: *Environmental communication*. Springer.
- 5 Culturas de las personas y de las tareas:
Dahl, Ø. (1999). *Meanings in Madagascar: Cases of intercultural communication*. Greenwood Publishing Group.
- 6 Sinek, S. (2013). *La clave es el porqué*. Península.
- 7 Serie de TV sobre los parques nacionales de Estados Unidos:
https://en.wikipedia.org/wiki/The_National_Parks:_America%27s_Best_Idea
- 8 Las cuatro Cs de Wilderness Safaris:
<https://www.wilderness-safaris.com/about/the-4cs>
Video de los 30 años de Wilderness Safaris: <https://youtu.be/KassjhG-RLE>
- 9 Para ver la descripción de los tres ejes del cuidado en &Beyond:
<https://www.andbeyond.com/conservation-and-community>
- 10 Video promoviendo la reintroducción del lobo en Colorado, EEUU:
<https://vimeo.com/255961835>
- 11 Los ejes temáticos relacionados con la “Casa Grande” de Iberá se pueden ver en el siguiente video de la campaña “Corrientes Vuelve a Ser Corrientes”:
<https://youtu.be/zJj8hdlUjEU>

12. Haidt, J. (2012). *The righteous mind: Why good people are divided by politics and religion*. Vintage.

13 La estructura clásica de una historia se puede ver en:

Duarte, N. (2012). *Resonancia. Cómo presentar historias visuales que transformen a tu audiencia*. Gestión 2000.

Campbell, J. (1959). *El héroe de las mil caras: psicoanálisis del mito*. Fondo de Cultura Económica.

14 Documental “Una verdad incómoda”:

https://es.wikipedia.org/wiki/Una_verdad_inc%C3%B3moda

15 Ambos documentales pueden ser vistos en los siguientes enlaces:

<https://youtu.be/k5elSBYe1js> y <https://youtu.be/XhLxl7OgiG4>

16 Capítulo 6 de la serie “National Parks: America’s Best Idea”. Sección “Last chance to do it right”. 1:19:30

17 Para descargar el libro de la campaña “Patagonia Sin Represas”

<http://www.patagoniasinrepresas.cl/final/descargas/patagoniasinrepresas.zip>

18 Whitten, T., Holmes, D., MacKinnon, K. (2001). *Conservation biology: a displacement behavior for academia?* Conservation biology 15: 1-3.

19 Wilson, E. O. (1989). *Biofilia*. México: Fondo de Cultura Económica.

20 Knowlton, N. (2017). *Doom and gloom won't save the world*. Nature, 544:7650.

Cuadro 5.3

Cómo crear una marca y una base amplia de seguidores alrededor del Parque Nacional Gorongosa, Mozambique

Marc Stalmans, Greg Carr, Vasco Galante y James Byrne, Parque Nacional Gorongosa, Mozambique

La construcción de una marca y de un grupo amplio de seguidores o *constituency* es una herramienta importante destinada a apoyar la protección, el desarrollo y la sostenibilidad financiera de las áreas protegidas. La existencia de esta base de seguidores fue clave en la creación de las primeras áreas protegidas, como el Parque Nacional de Yellowstone, sin la cual probablemente nunca habrían sido consideradas por la sociedad en general ni por los políticos en particular.

Cuando los gestores de áreas protegidas (AP) interactúan con el mundo exterior, a menudo lo hacen con una audiencia con ideas afines, compuesta por conservacionistas, observadores de aves y entusiastas de actividades al aire libre. La mayoría de estos gestores tienen poca capacitación o interés en mercadotecnia. A menudo también se oponen a que se reconozcan a las AP como un producto turístico, en lugar de ser apreciadas por sus valores naturales intrínsecos que llevaron a su identificación y creación. Dentro de este contexto, es normal que exista una percepción negativa sobre el valor del marketing entre muchos gestores de reservas naturales.

Una marca se define como “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos que tiene como objetivo identificar los productos y servicios de un proveedor o grupo de proveedores y diferenciarlos de los de la competencia”¹. Se crea una nueva marca cada vez que una agencia de conservación define un nombre o logotipo². Incluso algunas categorías de AP, como los parques nacionales y los sitios patrimonio de la humanidad, representan grandes marcas en sí mismas. Estas grandes marcas, así como las AP específicas, involucran a las personas a nivel individual y colectivo, tanto en un plano emocional como en términos de comportamiento. Esto último incluye la adopción de prácticas más favorables a la naturaleza y el apoyo financiero hacia estas áreas. Esto puede ser una fuerte fuerza positiva para la conservación de un AP. Sin embargo, con frecuencia los gestores no utilizan estas marcas en su máximo potencial, lo que limita los beneficios tangibles e intangibles que podrían generar si se empleasen de manera más efectiva³.

El aumento continuo en el número de AP en todo el mundo ofrece oportunidades y desafíos a la hora de crear marcas. ¿Cómo se puede apoyar el concepto de AP como marca global mientras se capitalizan las características individuales que distinguen a un área de otras? En particular, ¿cómo se puede construir una *constituency* o base amplia de seguidores para un AP que está saliendo de un largo período de crisis?

El Parque Nacional Gorongosa, de 4.000 km², fue proclamado en 1960 como el primer Parque Nacional de Mozambique. Se encuentra ubicado en el extremo sur del Gran Valle del Rift de África, el cual alberga a AP tan conocidas como el Parque Nacional de Serengeti, la Reserva Nacional de Masaai Mara y el Área de Conservación de Ngorongoro (ver Cuadro 8.4). En común con esas áreas, Gorongosa se caracterizó históricamente por tener una de las densidades de vida silvestre más altas de África como resultado de contar con suelos fértiles, altas precipitaciones y frecuentes inundaciones. Gorongosa era el parque nacional más emblemático de Mozambique. Gozó de un amplio reconocimiento de marca, como lo ejemplificaron las visitas en la década de 1960 de estrellas de Hollywood y otras personalidades conocidas, así como por su aparición en la revista National Geographic.

Después de la guerra contra el régimen colonial y la posterior independencia frente a Portugal en 1974, el parque pronto se vio envuelto en la prolongada guerra civil. El primer censo aéreo de la posguerra en 1994 reveló caídas catastróficas en la abundancia de fauna silvestre con pérdidas de 90 a 99% en el número de elefantes, búfalos, hipopótamos, cebras y ñus. Junto con la disminución de la fauna silvestre y la degradación del conjunto del parque nacional, la marca de Gorongosa como una de las AP importantes de África cayó en el olvido. Los esfuerzos de restauración comenzaron a principios de los 2000. En 2008, el Gobierno de Mozambique firmó una asociación público-privada por 20 años con la fundación con sede en los Estados Unidos “Gorongosa Restoration Project” (GRP), otorgándole un doble mandato: la protección de la biodiversidad en el propio parque y el avance del desarrollo humano en la región situada alrededor, conocida formalmente como la “Zona de Amortiguamiento”. El acuerdo fue renovado y ampliado en 2016.

Aunque el apoyo financiero para el GRP provenía inicialmente de manera exclusiva de la Fundación Carr, fue inmediatamente evidente que se requeriría una base de apoyo más amplia para lograr el doble mandato de conservación y desarrollo humano. Desde el comienzo, se decidió que la creación (o más bien, la renovación total) de la “marca” Gorongosa y de una base amplia de seguidores serían necesarios para movilizar el apoyo político y financiero requeridos. A nivel nacional esto involucraba al público en general, a los visitantes del parque, a las instituciones gubernamentales y a los políticos. A nivel internacional, se incluía a posibles visitantes al parque, a donantes, a profesionales de los medios de comunicación y a tomadores de decisiones con respecto a las políticas internacionales de vida silvestre.

El rol de los medios de comunicación ha sido definido formalmente como una de las seis estrategias en el Plan de Manejo del Parque. Las tres esferas principales de actividades dentro de la estrategia de medios de este plan son: en primer lugar, mantener una fuerte presencia en las redes sociales y un alto nivel de compromiso con la audiencia del parque; en segundo lugar, facilitar la producción de documentales largos y otros cortos accesibles en la web sobre naturaleza, ciencia y cultura; y en tercer lugar, generar informes continuos sobre el progreso

del proyecto. Las acciones dentro de estas tres esferas están estrechamente entrelazadas y se apoyan mutuamente.

Entre las primeras acciones invitamos a periodistas a presenciar los esfuerzos de restauración del parque y se generó visibilidad en varias publicaciones internacionales de alto perfil. En Mozambique, periódicos y revistas nacionales (como la de la aerolínea nacional) comenzaron a sacar notas positivas sobre el parque. Los esfuerzos de *rewilding* o restauración ecológica también aparecieron en programas de televisión nacional e internacional. En 2010 se estrenó en todo el mundo un documental especial de National Geographic “El Edén Perdido de África”, el cual se centró en la restauración de Gorongosa y contó con el apoyo logístico del GRP. Para el año 2013 el parque ya no tenía que ofrecer tanto apoyo logístico a las compañías de cine, y éstas comenzaron a cubrir todos sus gastos. Gracias a esta estrategia de medios, Gorongosa fue destacado en el episodio final de la serie “África”, coproducida por BBC y Discovery. En este episodio el famoso naturalista David Attenborough muestra la interacción entre el aclamado biólogo E.O. Wilson y el joven científico mozambiqueño en ciernes, Tonga Torcida, dentro del parque. Ese mismo año, E.O. Wilson escribió sobre el Monte Gorongosa para el número de junio de 2013 de National Geographic Magazine. Esto se completaría en 2014 con la publicación del libro “A Window on Eternity: A Biologist’s Walk Through Gorongosa National Park”. Más recientemente, la serie en seis capítulos “El Parque Gorongosa: renacer de un paraíso” (*Gorongosa Park: Rebirth of Paradise*) fue publicada por PBS (Sistema de Transmisión Pública de los Estados Unidos) y National Geographic, quienes financiaron el proceso de producción de dos años. El parque ha patrocinado visitas de celebridades locales e internacionales, como músicos, estrellas de cine y empresarios, sabiendo que todas esas personas hablarían sobre Gorongosa en sus diversos ámbitos y plataformas de redes sociales. Actualmente, el grupo de visitantes más grande sólo está constituido por personas locales de la zona de amortiguamiento, cuya visita a “su” parque está siendo patrocinada por el GRP.

Como resultado de estos esfuerzos de comunicación, se ha creado un ciclo de retroalimentación positiva. Los logros iniciales (p. ej. en términos de recuperación de vida silvestre o de mejora de la salud de las comunidades vecinas) son informados favorablemente. Esto a su vez crea buena voluntad y apoyos que se han traducido en más insumos financieros, principalmente a través de donantes internacionales. A su vez esto genera más recursos para la gestión y protección, los cuales luego se traducen en más buenas noticias.

A la hora de generar el apoyo de diferentes grupos nos hemos encontrado con varios desafíos. Por un lado, no siempre es suficiente traducir los productos de comunicación de un idioma a otro (p. ej. un documental hecho en Estados Unidos en inglés, directamente traducido al portugués). La audiencia nacional responde mejor a los modelos locales, mientras que al público más internacional le gusta más identificarse personalmente con el narrador y el presentador. Temas más concretos (p. ej. sobre educación o conflicto entre humanos y fauna silvestre) son más relevantes para las audiencias locales, mientras que los problemas globales

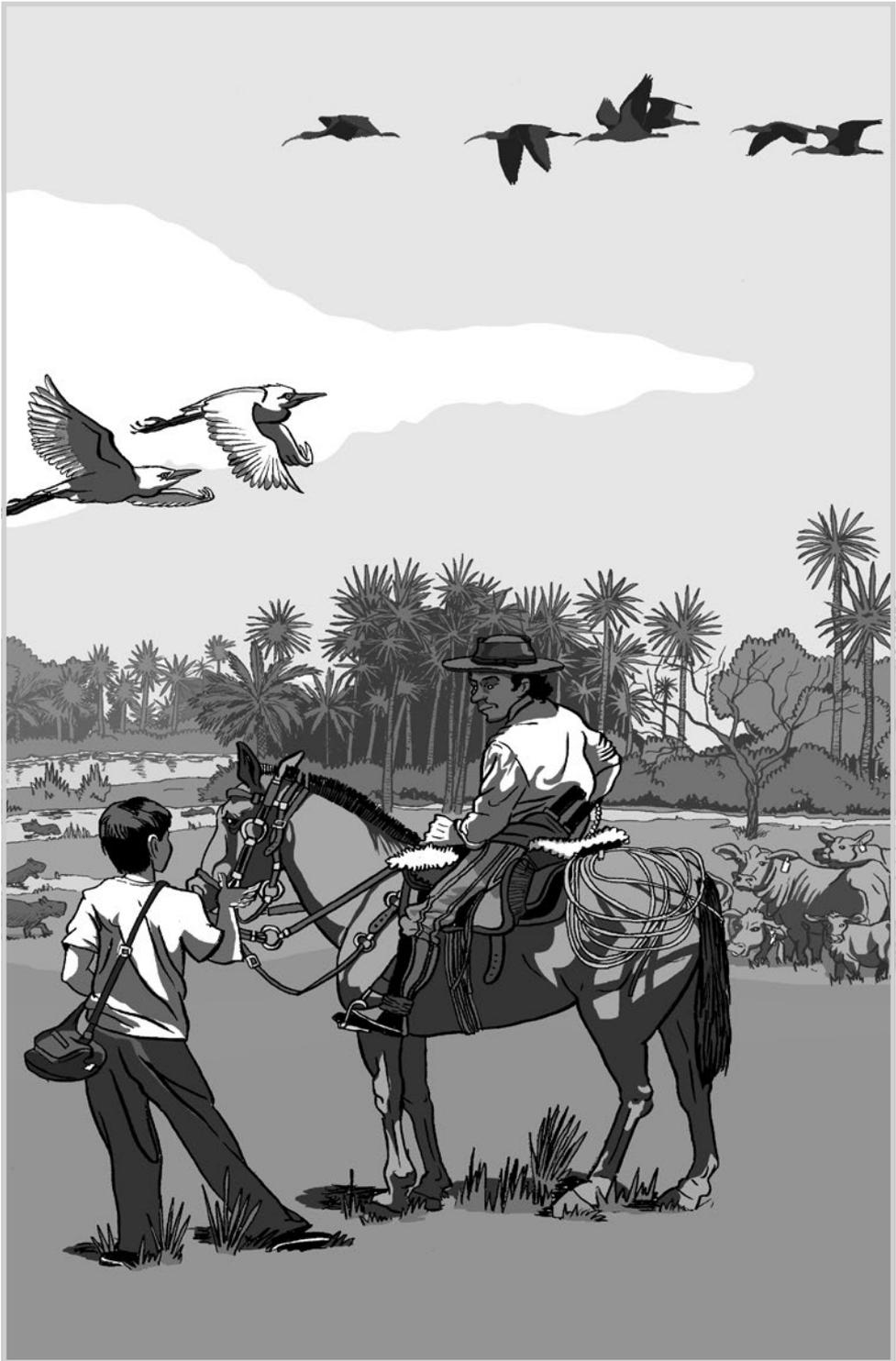
de pérdida de biodiversidad y cambio climático resuenan más con las audiencias internacionales. Una selección adecuada de los temas a tratar y una contextualización ajustada a cada audiencia son fundamentales para lograr el impacto deseado.

Aún más importante es lograr un equilibrio entre mirar hacia atrás y avanzar. La “marca” original de Gorongosa nunca se perdió por completo. Una vez que comenzaron los esfuerzos de restauración, muchas personas volvieron a identificarse con el Parque y a recordar los “años de gloria”. Sin embargo, este pasado nostálgico también conlleva recuerdos de una era colonial con sus injusticias generalizadas y la privación de derechos a las comunidades locales. Por esto, Gorongosa debe enfocarse en el futuro mediante una visión de conservación combinada con el desarrollo humano.

La marca también se está expandiendo. En primer lugar, es cada vez más amplia en lo que se refiere a su temática, ya que va más allá de la marca original de conservación, representando otras actividades sostenibles, como el café de sombra que se cultiva como parte de la estrategia de restauración del Monte Gorongosa. En segundo lugar, se está expandiendo espacialmente. Una población viable de leones, por ejemplo, requiere un área de conservación más grande. La visión es vincular el Parque Nacional Gorongosa con la Reserva Marromeu a través de varias *conservancies* comunales (ver Capítulo 8 por detalles de este término), concesiones forestales y áreas de caza. Estas otras partes interesadas en Gorongosa están reconociendo la fortaleza de la marca y se están convirtiendo en socios para lograr esta visión más amplia del paisaje. Esto está creando un nuevo ciclo de retroalimentación positiva que finalmente ayudará en la protección y el desarrollo sostenible en un área de 30.000 km², casi un orden de magnitud más grande que el Parque Nacional Gorongosa original.

Fuentes y referencias

- 1 Kotler, P.H. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. 8va edición. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- 2 Keller K. (1993). *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*. *Journal of Marketing* 57:1-22.
- 3 King L.M., McCool S.F., Fredman P. Halpenny, E. (2012). *Protected Area branding strategies to increase stewardship among park constituencies*. *Parks* 18(2):54-63.



Inteligencia

“Lo que los científicos aprenden no es exactamente lo que los gestores de conservación necesitan para tomar una decisión. (...) Una posible solución a este problema es hacer que los científicos y la gente de la conservación trabajen juntos desde el principio, tratando la ciencia básicamente como una parte útil de un programa de conservación mucho más grande. De esa manera, la ciencia misma termina siendo dirigida a las cosas que son más útiles para el tomador de decisiones de conservación. (...) Una vez que los científicos reconocen exactamente lo que necesita el responsable de la toma de decisiones, nos estamos asegurando de que las hipótesis puestas a prueba sean directamente relevantes para la toma de decisiones”.

—James D. Nichols, investigador, US Geological Survey, Estados Unidos

“En realidad, la conservación rara vez es un proceso lineal y, a menudo, no es tan exitoso como sugieren los informes finales. Un enfoque más realista y exitoso es de tipo iterativo y adaptativo; más parecido a un ciclo de actividades mejorado a través del tiempo. Desde esta perspectiva, los datos y la experiencia informan cada paso del proceso y, a medida que se obtiene más información y “sabiduría”, los programas de conservación se vuelven más refinados, efectivos y eficientes. En este enfoque iterativo, el conocimiento adquirido a través de procesos científicos de calidad se convierte en un elemento clave que informa el proceso de conservación a lo largo de todas las partes del ciclo”.

—Dale. G. Miquelle y otros, investigadores del tigre siberiano

Niveles de información necesarios para recuperar una especie en peligro crítico

A principios de la década de 1980, el turón de patas negras (*Mustela nigripes*), un pequeño carnívoro especializado en la caza de perritos de las praderas, era considerado el mamífero más amenazado del mundo. Esto llevó al Servicio de Peces y Vida Silvestre de los Estados Unidos (USFWS) a protegerlo bajo la ley de especies en peligro de extinción, redactar un plan de recuperación y establecer un programa de recuperación, con su correspondiente equipo y coordinador.

Pete Gober creció en San Angelo (Texas), siendo parte de la primera generación de su familia que nació en una ciudad. Sus abuelos y algunos tíos vivían o aún viven en ranchos, los cuales visitó durante su juventud. Recuerda largos

veranos descubriendo las praderas de Texas con sus hermanos. Como resultado de este amor por el campo, estudió biología en la universidad y, más tarde, una maestría y un doctorado en manejo de vida silvestre. Por lo tanto, es una persona con fuertes lazos emocionales y culturales con el mundo rural del Oeste de Estados Unidos y al mismo tiempo un gestor de vida silvestre altamente capacitado. Comenzó a trabajar para el USFWS en 1987 y, siete años más tarde, después de ayudar a crear un refugio nacional de vida silvestre, aceptó el puesto de coordinador del plan de recuperación del turón de patas negras. Fueron años difíciles en los que el programa de recuperación se vio envuelto en un conflicto interinstitucional. En ese año, la cría en cautiverio y la reintroducción de la especie se estaban expandiendo desde Wyoming a otros estados, y el USFWS iba a asumir la responsabilidad del programa de cría. Pete consideró que era un desafío que valía la pena, y ha actuado como coordinador de la recuperación de la especie hasta el día de hoy. Como resultado de sus esfuerzos y de los de docenas de instituciones y cientos de personas, en 2016 había 28 poblaciones reintroducidas de este carnívoro (el cual se había llegado a extinguir en la naturaleza) con una población total de varios centenares de ejemplares.

A pesar de que su trabajo es obviamente sobre los turones, Pete define su misión como “encontrar la manera de que los socios trabajen juntos hacia objetivos comunes a pesar de sus diferentes intereses, acentuando lo positivo y quitándole énfasis a lo negativo”. Para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva, Pete necesita adquirir y procesar información en múltiples niveles. Por supuesto, necesita tener un buen conocimiento de la biología de la especie y de su principal presa y generador de hábitat: los perritos de las praderas. También necesita información sobre los números de turones producidos en los centros de cría en cautividad, y la demografía de estos pequeños carnívoros en la naturaleza. Además, es clave contar con un buen conocimiento de los principios básicos de la cría en cautiverio y la reintroducción de estos mustélidos. A esto debe sumar los resultados de evaluaciones sobre qué áreas con perritos de las praderas son candidatas para la reintroducción de los turones. En opinión de Pete, esto depende más de los intereses de los propietarios de la tierra que de los requisitos de hábitat específicos.

Para poder tomar decisiones, Pete necesita tener información sobre la peor amenaza para los perritos de las praderas y, por lo tanto, para los turones: la peste bubónica. Esta enfermedad, exótica en el oeste de Estados Unidos, puede arrasar poblaciones enteras de perritos de las praderas, y con ellos a su depredador en peligro de extinción, ya que los turones también son altamente susceptibles a la enfermedad. Por lo tanto, el manejo de la peste es el mayor desafío biológico para la recuperación de la especie. Esto incluye conocer el uso de insecticidas para controlar los vectores (i.e. pulgas), el desarrollo de vacunas y, recientemente, una línea prometedora sobre edición de genes.

Los turones de patas negras se pueden reintroducir con éxito en cualquier área donde los perritos de las praderas puedan persistir durante mucho tiempo, siempre que éstos no sean envenenados (en el pasado el departamento de agricultura de Estados Unidos financió el envenenamiento de los perritos al considerarlos como plaga) y se pueda controlar la peste. Sabiendo esto, Pete necesita otra capa de información para seleccionar posibles sitios de reintroducción. En sus propias palabras, esto implica identificar el área “de menor resistencia política, social y económica” en relación a la reintroducción de turones y, especialmente, para el manejo adecuado de perritos de las praderas y la peste bubónica.

Identificar estos sitios y lograr los acuerdos a largo plazo necesarios para administrar tanto a los turones como a su presa principal implica administrar una vasta red de instituciones y personas: agencias estatales, divisiones locales del USFWS, rancheros privados, políticos estatales, líderes de pueblos originarios, zoológicos y grupos de voluntarios. En este sentido, Pete dice que puede recordar los nombres de más de 300 personas en esta red, el de la mayoría de sus cónyuges y, a menudo, el de sus perros. Este tipo de conocimiento personal es especialmente relevante en el caso de los miembros del equipo de recuperación y de las organizaciones estrechamente relacionadas con el programa. Él cree que es fundamental “evaluar a cada individuo para encontrar la forma en que pueden satisfacer sus intereses en el contexto de la recuperación de la especie, para que todos puedan sentirse como héroes en una gran historia de conservación”¹. Éstos y otros muchos **niveles de información** ayudarán a que Pete y su equipo puedan tomar las mejores decisiones posibles para que el turón de patas negras, los perritos y el ecosistema que habitan recuperen parte de su espacio perdido en el paisaje del Oeste Norteamericano (incluye Canadá y México)¹.

Inteligencia: obtención de información para la toma de decisiones y el aprendizaje en múltiples niveles

Clark² define la inteligencia como “el proceso de obtener, procesar y entregar información para los tomadores de decisiones y otros grupos”. En este libro he elegido esta acepción de la palabra **inteligencia**, usada en contextos de política pública, para diferenciarla del término más usado de **investigación**. Como se verá enseguida, la investigación científica o los estudios formales son algunas de las maneras posibles de hacer inteligencia, pero no las únicas.

Usando nuestra metáfora de la Rueda que hace avanzar al barco, el aspa de la inteligencia afecta y es afectada a su vez por las otras partes que giran juntas. Entender esta interdependencia continua nos ayudará a que esta rueda esté equilibrada y pueda girar adecuadamente para propulsarnos hacia nuestro destino. Por

ejemplo, necesitamos de buena información para generar una historia atractiva y a la vez veraz, que **promocione** nuestro trayecto. Pero la relación entre inteligencia y promoción va en ambos sentidos, ya que en muchos casos vamos a tener que promocionar nuestro proyecto (por ejemplo, comunicando adecuadamente la grave situación de una especie o ecosistema, los beneficios que éstos pueden acarrear para la sociedad, o hasta qué punto es algo que sólo se encuentra en una región y por tanto define a sus habitantes) para conseguir los recursos que necesitamos para realizar los estudios destinados a **entender mejor** el sistema que estamos **manejando**. Igualmente, la inteligencia genera la información de base para una buena planificación, a la vez que es una de las funciones de ésta identificar los principales vacíos de información existentes, para así asignar los recursos necesarios para que éstos sean subsanados. Al igual que sucede con las otras partes de la Rueda, inteligencia y planificación se afectan mutuamente. La existencia de información incompleta y sesgada es una fuente importante de **conflictos**, a la vez que los conflictos entre grupos y personas pueden afectar negativamente la obtención de una adecuada inteligencia. Y sin una adecuada información sobre los resultados de nuestras acciones de manejo, no vamos a poder **evaluar** el funcionamiento de éstas y, por tanto, no podremos desarrollar los procesos de aprendizaje que son esenciales para el manejo adaptativo. A la vez que, volviendo al punto de partida, una buena **información sobre los resultados obtenidos** con nuestras acciones es una de las mejores maneras de demostrar transparencia y de promocionar nuestro proyecto.

Por esto, nos referimos a la inteligencia como la obtención de cualquier información que nos ayude a que la rueda gire adecuadamente y que nuestro barco tome el mejor camino posible para llegar a la meta. Esta información puede surgir de un proceso de investigación formal, siguiendo el método científico, o también puede provenir de una conversación puntual, algo que uno ve sobre el terreno, un gesto que uno intuye en un interlocutor, una nota de prensa leída en un café, un documental visto en la pantalla, o un mensaje de texto recibido en el teléfono celular. Todo puede servir como fuente de información para decidir qué camino tomar. Que cierta información sea identificada como relevante para ser tenida en cuenta, desechada o incluso ni siquiera detectada, dependerá de la atención, curiosidad, sensatez y experiencia del conservacionista que la reciba.

Tal y como se ve en la historia de inicio de este capítulo con el turón de patas negras, la cantidad de información que un líder de un programa de conservación debe manejar para tomar las decisiones adecuadas es a la vez abundante y diversa. Siguiendo con la metáfora del barco, lo ideal es que el capitán del barco y algunos de los oficiales sean capaces de obtener y procesar información proveniente del entorno que rodea a su embarcación (entendido éste como el paisaje físico y el contexto humano del camino a recorrer), del barco mismo y su tripulación,

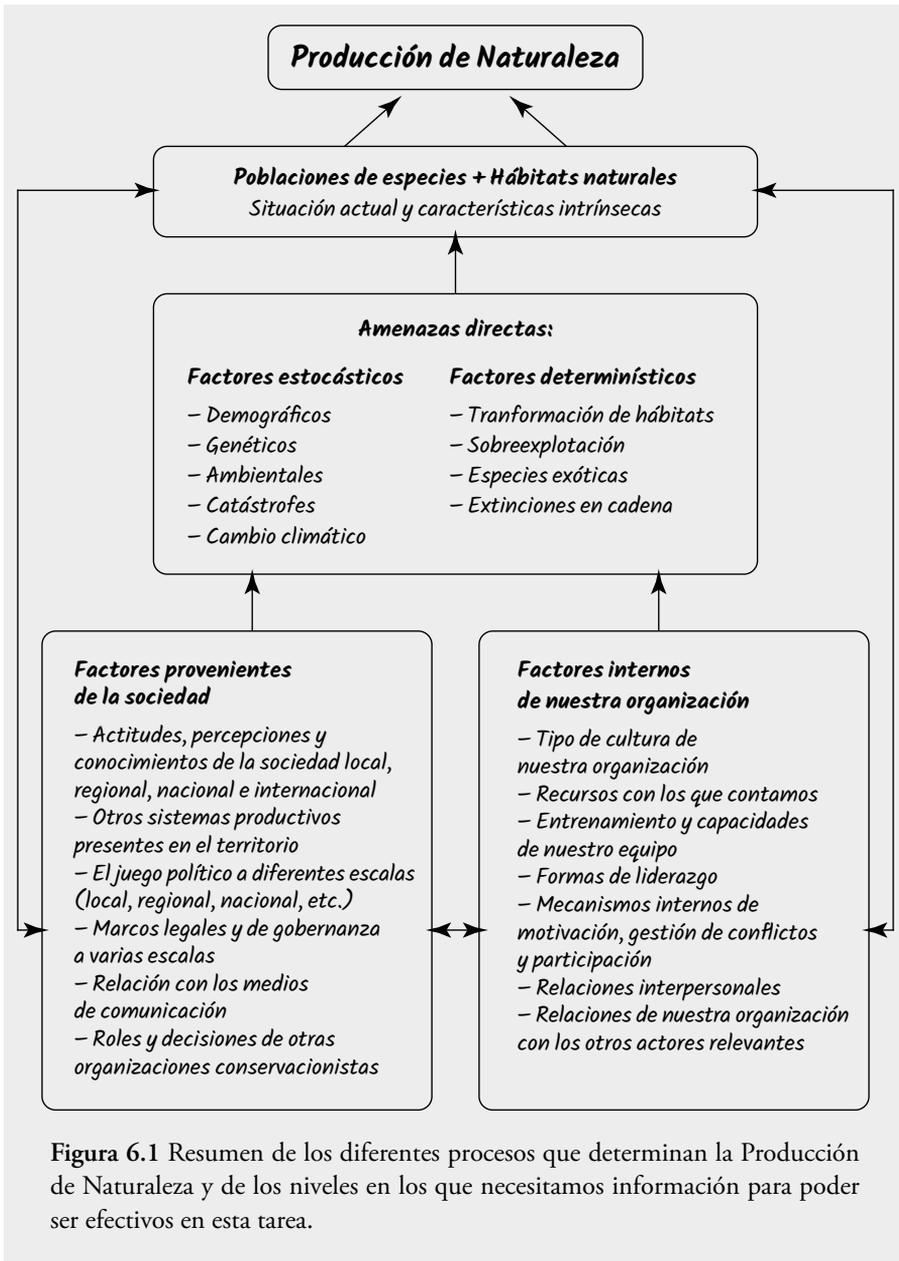
además del estado y funcionamiento de la rueda (i.e. el proceso público) que hace que avance. Es decir, para manejar un proceso de conservación necesitamos obtener información sobre el contexto ecológico y humano que afecta al ecosistema o especie con la que trabajamos, sobre el funcionamiento de nuestra propia institución y equipo de trabajo, y sobre cómo integramos esta información en los diferentes procesos o decisiones que determinan nuestro programa (i.e. promoción, planificación, gestión de conflictos, etc.).

En la Figura 6.1 se muestran los factores que determinan la producción de naturaleza. El éxito o el fracaso de nuestro trabajo como conservacionistas se medirán finalmente por el estado de los hábitats o poblaciones de fauna o flora con las que trabajamos. Es decir, al igual que el éxito de un granjero se mide por la cantidad y diversidad de hortalizas que produce, en nuestro caso, nuestro éxito se medirá por el estado final de los ecosistemas naturales con los que trabajamos y de los componentes que hayamos identificado como prioritarios dentro de éstos. Éste es el primer nivel sobre el que necesitamos información: extensión de hábitats en una imagen satelital, censos de poblaciones, indicadores biofísicos de calidad de agua, biomasa de pastos, tamaño y diversidad de árboles en un bosque... Todas éstas son medidas que necesitamos tener para saber el estado de nuestra área natural o “campo de producción de naturaleza”.

Pero no nos basta con saber su situación actual, es decir, cuántos ejemplares tenemos de una determinada especie o cuánto nos queda de un determinado hábitat, sino que también necesitamos tener buena información sobre su situación pasada, obtenida mediante escritos antiguos o restos biológicos, además de contar con una idea suficientemente detallada de cómo funciona esta especie o el hábitat. Es decir, necesitamos saber sobre su biología, ecología y funcionamiento para lograr entender por qué están así, qué les puede estar afectando para bien o para mal, y qué se podría hacer para que las cosas mejoren. Por todo esto, necesitamos saber tanto la situación de nuestra población o hábitat meta en la actualidad y a lo largo del tiempo, como su biología y funcionamiento generales con el mayor nivel de detalle posible.

Más allá de la información previa, moviéndonos hacia abajo en el diagrama de la Figura 6.1, vamos a necesitar contar con información actualizada y creíble sobre las amenazas que afectan directamente a nuestro ecosistema o especie de interés. Sobre esto se han escrito suficientes revisiones y clasificaciones³. Trataré de explicarlas brevemente para que sepamos de qué estamos hablando.

Dividiremos las amenazas directas entre las causadas por factores estocásticos y las causadas por factores determinísticos. Las amenazas causadas por **factores estocásticos** son las que, bien por su naturaleza intrínseca como por nuestra incapacidad para entender y predecir su comportamiento, pueden afectar a nuestro sistema de una manera impredecible. Estos factores serían de tipo demográfico,



genético, ambiental o catastrófico y son especialmente importantes en el caso de poblaciones o hábitats que cuentan con un tamaño pequeño. Un factor estocástico demográfico claramente negativo sería, por ejemplo, que las últimas cinco hembras que quedan de turón de patas negras tuvieran en un año sólo crías macho. Lo mismo puede pasar con procesos genéticos en poblaciones pequeñas

donde, por azar, se pueden ir perdiendo alelos valiosos y fijando algunos deletéreos que disminuyen el *fitness* de toda la población. Sería un factor ambiental estocástico la sucesión azarosa de tres años de sequía o lluvias extremas que afecten gravemente a una población que está en sus mínimos demográficos. O, finalmente, están las catástrofes, como un huracán que afectó gravemente a la última población de cotorras de Puerto Rico. Lo más importante que hay que recordar de las amenazas estocásticas es que son especialmente relevantes en poblaciones o hábitats muy pequeños, y que cuanto mayor sea la abundancia o la extensión de éstos, menor es la importancia de aquéllas, llegando a ser irrelevantes frente a otros muchos factores, especialmente los de tipo determinístico. Esto lo veremos en mayor detalle en el capítulo sobre manejo de áreas naturales.

En el caso del cambio climático, una de las mayores amenazas que pesan sobre la conservación de la biodiversidad actualmente, se puede hablar de un factor estocástico porque no podemos predecir claramente cuál va a ser su efecto final. Sabemos que el clima está cambiando, pero las predicciones a largo plazo van desde un aumento sostenido de las temperaturas hasta la aparición de una nueva edad de hielo por el cambio de las corrientes marinas o el aumento de fijación de CO² por condiciones que favorecen el crecimiento de las leñosas frente a los pastos. Por su escala planetaria, a pesar de ser un proceso estocástico, tiene la capacidad de exterminar no sólo a poblaciones pequeñas, sino también a poblaciones todavía abundantes o de afectar a ecosistemas y grupos de especies completos.

Por **factores determinísticos** se entienden aquéllos donde se puede predecir el efecto que pueden tener sobre nuestra población o hábitat de interés. Por ejemplo, uno puede predecir la pérdida de cobertura del bosque chaqueño en función del aumento de plantaciones de soja en áreas donde aquél ha sido desmontado. También se puede predecir la tendencia demográfica del águila imperial ibérica en función del número de animales que mueren electrocutados en líneas de alta tensión; hacia dónde irán los números de rinoceronte blanco en Sudáfrica con las tasas actuales de caza furtiva para obtener sus cuernos; o la tendencia poblacional del macá tobiano (un zambullidor endémico de la Patagonia argentina) en función de la depredación por el visón americano (ver Cuadro 6.3). Un posible listado de las amenazas determinísticas sobre las que necesitamos información detallada para manejar nuestro sistema incluye la pérdida y transformación de hábitats, la sobreexplotación por los humanos mediante la caza o la pesca, el impacto de las especies exóticas, y las extinciones en cadena motivadas por la desaparición total o parcial de ciertas especies claves³.

Sin embargo, aquí no terminan los niveles de información que necesitamos para manejar adecuadamente nuestro barco, los cuales hasta ahora tienen que ver con factores fundamentalmente biofísicos. Si queremos manejar las anteriores amenazas vamos a tener que gestionar tanto los **procesos humanos** que las

causan de manera directa, como los que nos permiten o dificultan actuar al respecto. Es decir, vamos a tener que comprender el funcionamiento de las acciones de las personas que están detrás de estas amenazas y también de los procesos que favorecen o dificultan que éstas puedan ser minimizadas. Por motivos prácticos, estos factores últimos o de tipo humano pueden dividirse en factores provenientes de la **sociedad en general** y factores que tienen que ver con **nuestra propia organización** (Figura 6.1). Aquí podemos regresar a la metáfora del barco para decir que necesitamos comprender tanto cómo funcionan los procesos humanos que rodean a nuestro barco y determinan su trayecto, como los que suceden dentro del propio barco. Como todo el tiempo hay movimiento entre el barco y el exterior, es decir, entre nuestra organización y el resto de la sociedad, esta frontera es sumamente permeable, pero sigue siendo útil la diferenciación, ya que tenemos (o deberíamos tener) mucha más capacidad para influir sobre lo que sucede dentro de nuestra organización que sobre los sucesos que acontecen en el exterior.

En resumen, tanto el ejemplo del turón de patas negras como los párrafos previos buscan señalar la variedad y cantidad de información que uno necesita para gestionar adecuadamente un proceso de conservación. Esta información debe combinar desde conocimientos teóricos sobre el funcionamiento de los sistemas que estamos manejando (biológicos y humanos) como inteligencia puntual sobre lo que está pasando en un momento y lugares concretos. Es decir, nuestra inteligencia debe saber moverse desde lo general y teórico hacia lo particular y específico. A menudo los pequeños detalles (p. ej. un animal concreto que no se acaba de comportar de una manera normal, un área que respondió de manera inesperada a un incendio, una mala cara en una reunión, un comentario en un artículo de prensa o en Facebook) hacen la diferencia y nos guían en el camino a recorrer.

Cuadro 6.1

La importancia de un análisis riguroso de las amenazas

A la hora de decidir acciones destinadas a recuperar una especie amenazada, resulta esencial tener una idea precisa de las amenazas que se ciernen sobre ésta, para así poder elegir bien las acciones destinadas a revertirlas. No es raro contar con listados más o menos largos de amenazas hipotéticas, sin realmente haber puesto a prueba estas hipótesis, lo que típicamente hace que se centren los esfuerzos para mitigar las más sencillas o las que mejor encajan con los prejuicios del gestor en cuestión.

En algunos casos las causas del declive de una determinada población son obvias para cualquiera que conoce el territorio y la biología de ésta. Sin embargo, en otros casos donde actúan varios procesos en simultáneo (p. ej. pérdida de hábitat, cacería, contaminación, especies exóticas, enfermedades, etc.), resulta difícil identificar cuál de todas las amenazas posibles es realmente determinante para el futuro de nuestra población. Un buen camino para identificar hacia dónde debemos focalizar nuestros esfuerzos es el desarrollo de estudios rigurosos con predicciones asociadas a cada amenaza hipotética. En este ámbito la ciencia formal, y más concretamente el método hipotético-deductivo resultan especialmente útiles¹. A veces basta con plantear claramente las hipótesis y sus predicciones asociadas para darnos cuenta que los datos necesarios ya están disponibles, pudiendo rechazar algunas amenazas posibles sin tener que realizar ningún estudio nuevo. La clave es poder hacer el ejercicio mental de listar las hipótesis y predicciones asociadas, y de repente nos podemos dar cuenta que contamos con información suficiente para rechazar varias de ellas. En otros casos, esto nos servirá para diseñar estudios específicos que nos permitan ver si se cumplen las predicciones y, por tanto, si éstas respaldan determinadas amenazas hipotéticas.

Un ejemplo de cómo poner a prueba diferentes amenazas hipotéticas fue realizado por los investigadores de la Estación Biológica Doñana (EBD) en España para identificar la causa principal del declive de las poblaciones del cernícalo primilla (*Falco naumanni*). Este pequeño halcón es típico de paisajes abiertos, a menudo en áreas rurales con uso agrícola y ganadero tradicionales. A finales del siglo pasado, los ornitólogos empezaron a notar que sus números estaban disminuyendo en el valle del Guadalquivir, al sur de España. El problema era averiguar la causa de este declive poblacional. Entre las causas posibles se citaban: a) la dificultad para anidar por culpa de la competencia con otras aves (palomas y grajillas) que usaban los mismos lugares (i.e. viejas iglesias y otros edificios rurales), b) la contaminación por pesticidas que causarían la ruptura de los huevos y una baja reproducción, c) la pérdida de hábitats adecuados por cambios en el uso del suelo en la región, d) una alta mortandad en los lugares de invernada en Marruecos.

Con el fin identificar la principal amenaza, los investigadores de la EBD, plantearon una serie de predicciones que debían cumplirse para cada hipótesis, y luego evaluaron su cumplimiento sobre el terreno. La lógica del diseño y los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla².

Hipótesis	Predicción	Cumplimiento
1) Carencia de lugares de anidación por competencia inter-específica	Existencia de escasos huecos potenciales para la cría.	No. Al revisar los lugares potenciales de anidación, se vio que había huecos suficientes disponibles para estas aves.
	Disminución de la productividad con más grajillas y palomas.	No. No se encontró una correlación entre la abundancia de estas dos especies y la reproducción de los cernícalos.
	Menos huecos disponibles donde hay más grajillas y palomas.	No. Seguía habiendo huecos disponibles no ocupados por grajillas o palomas.
2) Contaminación por plaguicidas	Presencia de altos niveles de contaminantes en los huevos. Baja tasa de eclosión.	No. Después de analizar las concentraciones de plaguicidas en los huevos, no eran especialmente altas. Tampoco se detectó una baja tasa de eclosión en los huevos puestos.
3) Pérdida de hábitat por cambio del uso de suelo	Disminución de los hábitats preferidos en los últimos años.	Sí. La superficie de los hábitats preferidos había disminuido en los últimos años.
	Mayor área de campeo en el Valle del Guadalquivir (producción agrícola intensiva) que en el Valle del Ebro (producción agrícola tradicional).	Sí. Al tener varios animales radio-marcados, se pudo comprobar que tenían mayor área de campeo en la zona donde la población estaba disminuyendo que en otra población control que se mantenía estable, lo que daba a entender que los animales necesitan recorrer áreas más grandes para alimentarse.
	Menor frecuencia de captura de presas en el V. Guadalquivir.	Sí. En el área amenazada los cernícalos capturaban menos presas por unidad de tiempo que en el área control.
4) Alta mortandad en los lugares de invernada en Marruecos	Mayor mortalidad invernal en animales que migran que en animales que permanecen en la región.	No. Los investigadores tenían marcados animales residentes y otros que migraban a Marruecos, y los datos no mostraban una supervivencia menor en los que migraban.

Gracias al riguroso planteamiento y puesta a prueba de hipótesis y predicciones se pudo determinar con suficiente seguridad que la causa principal del declive de la población de cernícalos primillas fue el cambio del uso del suelo agrícola, desde un uso tradicional hacia otro más intensivo e industrial en el Valle del Guadalquivir.

Fuentes y referencias

1 Sobre la importancia del método hipotético-deductivo para desechar hipótesis falsas en conservación:

Caughley, G., Gunn, A. (1996). *Diagnosis of declines*. Pp. 223-270 en: Conservation biology in theory and practice. Blackwell Science. 459 pp.

Macnab, J. (1983). *Wildlife management as scientific experimentation*. Wildl. Soc. Bull. 11: 397-401

Romesburg, H.C. (1981). *Wildlife science: gaining reliable knowledge*. J. Wildl. Manage. 45(2): 293-313.

2 El caso del cernícalo primilla y los estudios destinados a identificar las causas de su declive es fruto de mis conversaciones con J.A. Donázar, con el respaldo de las siguientes publicaciones:

Donázar, J.A., Negro, Hiraldo, J.J., Hiraldo, F. (1993). *Foraging habitat selection, land-use changes and population decline in the lesser kestrel Falco naumanni*. Journal of Applied Ecology, 30: 515-522.

Forero, M.G., Tella, J.L., Donázar, J.A., Hiraldo, F. (1996). *Can interspecific competition and nest site availability explain the decrease of lesser kestrel Falco naumanni populations?* Biological Conservation, 78: 289-293.

Tella, J.L., Forero, M.G., Hiraldo, F., Donázar, J.A. (1998). *Conflicts between Lesser Kestrel Conservation and European Agricultural Policies as Identified by Habitat Use Analyses*. Conservation Biology, 12: 593-604.

Negro, J.J., Donázar, J.A., Hiraldo, F., Hernández, L.M., Fernández, M.A. (1993). *Organochlorine and heavy metal contamination in non-viable eggs and its relation to breeding success in a Spanish population of lesser kestrels (Falco naumanni)*. Environmental Pollution, 82: 201-205.

Todo comienza con las preguntas que nos hacemos

La calidad y diversidad de información que obtengamos para tomar decisiones va a depender principalmente de las preguntas que nos planteemos. En este sentido es clave que los principales responsables de un proyecto de conservación (i.e. el capitán/a y los oficiales del barco) sean capaces de plantearse preguntas en relación a todos los aspectos descritos previamente. Si los responsables de un proyecto tienden a fijarse exclusivamente en algunas de las cajas descritas en la Figura 6.1, bien sea como resultado de su formación o de su interés personal, dejando de lado los otros temas, se van a generar vacíos de información en aspectos clave que luego van a causar patologías en los otros componentes de la rueda, especialmente en la planificación estratégica. La Figura 3.5 muestra ejemplos de cómo diferentes énfasis disciplinarios tienden a crear visiones incompletas del proceso de conservación. Es muy difícil tomar decisiones, bien sea para subsanar amenazas o para aprovechar oportunidades, sobre lo que no se sabe. Y es difícil saber de algo sobre lo que uno no se hace preguntas.

Se dice que **para un martillo todos los problemas tienen forma de clavo**. Si en la sala de mando de nuestro barco tenemos oficiales cuya mente selecciona únicamente temas específicos, bien sean cuestiones antropológicas, políticas, ecológicas, genéticas, económicas o sanitarias, cuando éstos tengan que usar la información que conocen, van a crear mapas claramente incompletos y parciales del sistema que deben manejar, y esto va a dificultar que sean efectivos a la hora de llevar su barco a buen puerto. Lo anterior no implica que dentro de nuestro equipo no deba haber especialistas con una capacidad para enfocar su curiosidad sobre temas específicos y con escaso interés sobre cualquier cosa ajena a éstos, o que no invitemos a estos especialistas a que suban a bordo en momentos puntuales porque hemos identificado un tema concreto de interés especial.

Por todo esto, necesitamos contar con integradores que sepan estar atentos a lo que está pasando en todas o la mayoría de las partes de nuestro sistema, al mismo tiempo que es bueno contar con especialistas que enfoquen su curiosidad en algunos componentes específicos. **Se necesitan personas con una curiosidad ancha y otros con una curiosidad profunda**. Los primeros deben ser capaces de integrar información proveniente de múltiples partes del sistema para generar escenarios que contemplen costos y beneficios en diferentes niveles, y así tomar las principales decisiones en relación al manejo del proyecto y las relaciones de éste con otros grupos e instituciones.

A la hora de plantearnos las preguntas necesarias para gestionar nuestro proceso, conviene seguir cierto orden lógico. La primera pregunta que debemos plantearnos, y en cierto modo la más importante, porque es la que sienta las bases de nuestro proyecto o la que va a comenzar a definir el destino de nuestro trayecto,

es: **¿cuál es nuestro tema de interés?** O **¿sobre qué queremos trabajar?** En el ámbito de la conservación estaríamos hablando de los siguientes casos:

- Un ecosistema concreto con límites geográficos más o menos bien definidos. Por ejemplo, el Parque Nacional Yellowstone, el bosque amazónico, el arrecife mesoamericano, la bahía de Chesapeake o un pequeño humedal municipal.
- Una población específica, especie o un grupo de especies emparentadas. Por ejemplo, la población del pez samaruc en la Albufera de Valencia, el rinoceronte negro en la provincia de Kwazulu Natal, el tigre como especie o los felinos como grupo de especies.
- Un problema concreto que amenaza la biodiversidad. Por ejemplo, la caza de ballenas, la contaminación del río Tárcoles en Costa Rica, las electrocuciones de grandes aves, la deforestación en la Amazonía o el cambio climático.

En todos los anteriores ejemplos, cuanto más grande sea el área de trabajo, menos concretas serán las acciones sobre el terreno y más se centrará el proyecto en la generación de políticas generales que deberán ser implementadas por otras organizaciones. Ambos tipos de organizaciones, las que concentran el impacto de sus propias acciones en un lugar o especies concretos y las que buscan generar políticas que determinen el funcionamiento de otras organizaciones o de la sociedad en general, son necesarias. Es esencial que nos planteemos esta pregunta básica para saber si el proyecto en cuestión se adapta a los recursos y habilidades de nuestra organización o qué tipo de habilidades y recursos vamos a tener que adquirir para trabajar a esa escala. Si no tenemos una respuesta a esta pregunta es probable que nos perdamos en infinidad de actividades dispersas que no van a ningún lugar concreto. No basta con que pensemos que trabajamos para la “conservación de la biodiversidad” o “el desarrollo sostenible”. Los anteriores conceptos son demasiado vagos para lograr resultados que vayan más allá de lo puntual.

Al mismo tiempo que elegimos un tema de interés debemos preguntarnos si éste realmente aporta algo a la conservación. Es decir, si nuestro proyecto busca solucionar **un problema real claramente identificado** (p. ej. una especie en serio peligro de extinción o un hábitat que está siendo amenazado) o al menos si sirve para asegurar el mantenimiento a largo plazo de un ecosistema o especie de claro interés público.

Para responder la pregunta de si una especie, población o ecosistema están siendo amenazados, lo mejor es recurrir a métodos de investigación bien desarrollados en ecología de poblaciones o del paisaje. Mediante estas disciplinas vamos a poder analizar las tendencias de especies, poblaciones y ecosistemas a lo largo del tiempo para describir los procesos pasados y predecir posibles resultados futuros. No tiene mucho sentido generar un proyecto para “salvar” una especie o un ecosistema si no tenemos datos que muestren que están claramente amenazados, por más atractivos que éstos sean. En mi opinión, tampoco sirve mostrar que el

área de distribución de una especie o la superficie de un ecosistema se han reducido en tiempos históricos, porque esto pasa en casi todos los casos, excepto con unas pocas especies altamente adaptables o hábitats que están asociados o adaptados al uso humano. Lo que necesitamos es mostrar que **si no se hace algo al respecto existe una alta probabilidad de perder esa especie o ecosistema**. En el caso de las especies, uno puede recurrir a las evaluaciones ya realizadas por los especialistas de la lista roja de la UICN, siempre teniendo en cuenta que éstas no son “verdades sagradas” y que a veces necesitan ser actualizados con información más reciente y de mejor calidad. En el caso de poblaciones concretas, se puede utilizar la mejor información demográfica existente o generar nuevos estudios demográficos con el fin de realizar análisis de riesgo o de viabilidad poblacional como los descritos por varios autores⁴.

Estimar el riesgo de extinción de una especie o población es una pregunta que puede ser respondida de manera científica y objetiva. Las técnicas para hacerlo están bien desarrolladas y descritas en la literatura de biología de conservación. Mucho más subjetivo es responder a la pregunta de si una especie o hábitat son de especial importancia para la sociedad en general. Un ejemplo concreto y real sería preguntarse si tiene sentido un proyecto que lleva más de diez años liberando cóndores en los Andes argentinos. Por un lado, existe suficiente información sobre la especie en el país como para decir que cuenta con números robustos en los Andes, por lo que no necesitaría una suplementación de ejemplares para poder mantenerse a largo plazo. Sin embargo, la respuesta a esa pregunta trasciende el ámbito de la ecología para entrar en el campo de la política pública. Uno puede opinar que si bien estas liberaciones no son necesarias desde el punto de vista demográfico para aumentar las poblaciones existentes de cóndores, si se hacen adecuadamente son útiles para sensibilizar a la sociedad sobre la conservación de la especie, promover la conservación de los ecosistemas andinos, o para desarrollar técnicas de crianza y liberación que luego pueden servir para reintroducir a estos animales en áreas donde ya no están presentes, como la costa Atlántica patagónica.

Éste es un caso real en el que cada uno va a tener su opinión al respecto y es imposible realizar un estudio que pueda rebatir o respaldar claramente las anteriores afirmaciones concatenadas. Es responsabilidad de los líderes del proyecto analizarlo con la mayor objetividad y frialdad posibles, y ponerlo a prueba con la respuesta de otros grupos, desde científicos a políticos, opinión pública y habitantes locales. Si no podemos convencer a ninguno de estos grupos con nuestros mejores datos y argumentos es probable que estemos planteando un proyecto que sólo nos interesa a nosotros (o que lo estemos comunicando realmente mal). El caso de las liberaciones de cóndores es un buen ejemplo de un proyecto que con los años se ha movido desde el ámbito de la oportunidad (i.e. hay cóndores

cautivos que se pueden usar para desarrollar técnicas de crianza y liberación, y a la vez realizar acciones de sensibilización ambiental en áreas donde todavía quedan cóndores en los Andes argentinos) al de la necesidad (i.e. la especie desapareció de la costa atlántica patagónica y podemos restaurar su rol ecológico en el ecosistema). Esta transición desde un proyecto más o menos oportunista hacia otro más necesario en términos de restauración ecológica no se hubiera dado si en base a datos únicamente biológicos se le hubiera negado la oportunidad de probar en un inicio. De hecho, la existencia de este proyecto con personal sobre el terreno legitimado por las liberaciones de animales durante estos años, ha servido para detectar una nueva ola de mortalidad de cóndores por envenenamiento, la cual podría haber pasado desapercibida si no existiera dicho proyecto.

Tampoco hay una respuesta objetiva a la pregunta de cuando un proyecto destinado a paliar una situación crítica en conservación es demasiado complicado o costoso como para decidir invertir los fondos en algo más factible o barato. La respuesta a esta pregunta es netamente personal y depende de qué quiere hacer cada uno con su tiempo y energía. En un artículo científico se argumentaba sobre la necesidad de no invertir recursos en proyectos de conservación que estaban condenados al fracaso, usándose como ejemplo al cernícalo de Mauricio, del cual quedaban cuatro ejemplares en vida libre en 1974. Para el autor de ese artículo era obvio que no tenía sentido invertir tiempo y recursos en una causa perdida como ese raro halcón. Pero no era obvio para Carl G. Jones o la gente del Jersey Zoo, quienes decidieron aumentar sus esfuerzos para rescatar al cernícalo. Como resultado de esta decisión personal e institucional, actualmente esta rapaz ha recuperado sus números históricos en vida libre e incluso es probable que sea más abundante actualmente gracias a su adaptación a nuevos hábitats y presas⁵. Por esto, si bien se puede usar la ciencia para conocer la situación de una determinada especie, ecosistema o problema, al final, el tipo de proyecto en que quiere trabajar cada uno se reduce a una decisión personal.

Suponiendo que hayamos contestado adecuadamente a las preguntas previas (cuál es mi tema de interés y si éste es de interés en conservación) entraríamos a plantearnos preguntas destinadas a entender las diferentes partes de nuestro proceso (las cajas descritas en la Figura 6.1). Esto implica plantearse preguntas en cuatro ámbitos generales:

¿Cuáles son la situación y las características funcionales de nuestro tema de estudio?

¿Cuáles son las principales amenazas que pesan sobre aquél?

¿Cuáles son los procesos sociales que afectan a las especies y hábitats?

¿Cuáles son los procesos internos de nuestra organización que pueden ayudar o complicar que maneжем adecuadamente los tres grupos de factores previos?

Queda fuera del espacio de este libro intentar enumerar, justificar y detallar las preguntas más necesarias en cada uno de los cuatro ámbitos previos. La Tabla 6.1 muestra ejemplos de preguntas que uno puede o debe hacerse en cada uno de esos ámbitos, indicando la diversidad de información que uno necesita para gestionar adecuadamente su tema de interés, sea éste una especie, un territorio o una amenaza a la conservación. Esta diversidad de preguntas o “inquietudes” (*sensu* Feisinger⁶) también requiere una diversidad de métodos para contestarlas y nos ayuda a clarificar la diferencia entre inteligencia e investigación.

Preguntas básicas para evaluar si tenemos un problema de conservación

¿Ha disminuido el tamaño del ecosistema o la población de una manera significativa en los últimos años?

¿Se trata de una especie/población/ecosistema notablemente escasa/o?

Preguntas ecológicas básicas

¿Qué tipo de hábitat usa la especie?

¿Cuál es su rango de movimientos?

¿Qué come?

¿Cuándo está activa?

¿Cuál es su estructura social básica?

¿Cuándo se reproduce y cuántas crías tiene?

¿Qué otras especies actúan como predadores, competidores o mutualistas suyos?

Preguntas genéticas básicas

¿Hay algo que nos haga pensar que nuestra población haya sufrido o esté sufriendo depresión por endogamia?

Si vamos a mezclar ejemplares de lugares diferentes, ¿existen entre estos lugares diferencias ecológicas o barreras geográficas/reproductivas que nos hagan pensar que son dos poblaciones separadas biogeográficamente, lo que podría generar problemas de depresión por exogamia?

(Ver Capítulo 8 para una explicación de estos conceptos.)

Preguntas sociales básicas

¿Qué grupos y personas comparten territorio con la especie o el ecosistema?

¿Qué grupos y personas se ven (o podrían verse) afectados por su conservación?

¿Cuáles son los conocimientos, mitos, valores, actitudes y comportamientos de estos grupos con respecto a la especie y su conservación?

¿Cuáles de los ocho grandes valores o recursos buscan y aportan cada uno de los grupos previos en su interacción con otros grupos en el proceso de conservación?

Preguntas organizativas básicas

- ¿Cuántas instituciones participan activamente (o reactivamente) en el proceso de conservación?
 - ¿Cuál es la historia de interacción entre estas instituciones?
 - ¿Cómo es la cultura y el funcionamiento de nuestra organización? ¿Y de las otras? ¿Hasta qué punto se ajustan a la meta que queremos alcanzar?
 - ¿Líderes: cuántos y de qué tipo?
 - ¿Hasta qué punto estamos manejando la “rueda” de manera integral?
-

Tabla 6.1 Ejemplos de posibles preguntas o inquietudes destinadas a entender el sistema que estamos manejando. Nótese cómo hay una tendencia decreciente desde arriba hacia abajo de poder ser contestadas mediante investigaciones formales. Esta tendencia no debe ser confundida con una mayor o menor relevancia de las preguntas en relación a la producción de naturaleza.

Si uno avanza en la Figura 6.1 desde arriba hacia abajo, desde la situación y características de nuestro tema de interés, pasando por las amenazas directas, los factores sociales y los organizativos internos, podrá darse cuenta que existe un rol **decreciente** de los estudios formales a la hora de hacer inteligencia. Por ejemplo, si quiero entender las características de mi especie o ecosistema de interés no me voy a basar tanto en la intuición, el folclore o los rumores, sino en investigaciones científicas (típicamente utilizando alguna rama de la ecología) para contestar mis preguntas. Lo mismo sucede si quiero identificar claramente cuáles son las amenazas que pesan sobre mi población de interés, tal y como se muestra en el caso del cernícalo primilla presentado en el Cuadro 6.1. El enfoque formal y sistemático utilizado para identificar las amenazas que realmente pesaban sobre esa pequeña rapaz muestra la importancia de poner a prueba nuestras diferentes hipótesis mediante estudios formales. Una buena identificación de amenazas evita que acabemos trabajando con largas listas de amenazas putativas y que no sepamos bien dónde poner nuestros esfuerzos, lo que hace que acabemos invirtiendo energía en problemas que no tienen un impacto real en nuestra población u optar por encarar el problema más sencillo en lugar del más necesario⁷. A estas listas interminables de posibles amenazas sin priorizar las denomino el “carro de la compra”, y sirven para justificar el miedo a actuar (i.e. ¿son tantos los problemas que no sé por dónde empezar!), retrasar las acciones y al mismo tiempo “cubrirnos las espaldas” para que, en el caso de que algo salga mal, poder decir: “ya te lo dije”.

Sin embargo, en el momento en que queremos entender cómo los diferentes grupos sociales afectan a nuestra especie o ecosistema, debemos salirnos de las llamadas “ciencias duras” o naturales y entrar en el ámbito de las ciencias sociales o simplemente de la información obtenida fuera de estudios formales. Por

ejemplo, si queremos tener una idea de la actitud de la sociedad en general o de diferentes grupos específicos en relación a la reintroducción de un gran depredador, podemos desarrollar un estudio de percepciones y actitudes usando una muestra de nuestra población de estudio y cuestionarios más o menos estructurados⁸. Sin embargo, si quiero saber concretamente qué piensa un gobernante sobre este tema, no le voy a hacer un cuestionario. Me voy a sentar a hablar con él o con ella, enviaré a otra persona con quien se sienta más cómodo/a para que le pregunte, conversaré con un amigo de su confianza, o estaré atento a sus declaraciones públicas al respecto. Esto último no se corresponde con la descripción de un estudio formal, pero es la mejor manera de obtener la información que necesito para conocer un componente clave del sistema que afecta al éxito o fracaso de mi proyecto y que no suele responder a preguntas directas formales.

Una vez que me muevo hacia la caja de mi propia organización y quiero comprender su funcionamiento va a ser difícil que realice investigaciones científicas con mis superiores, compañeros y subordinados para tratar de entender lo que pasa. Deberé recurrir a todo tipo de información disponible (p. ej. conversaciones, reuniones formales e informales, actas, mails, rumores, observaciones directas) para tratar de contestar mis preguntas y plantear otras nuevas que surjan ante lo que estoy viendo, leyendo o escuchando.

Todo lo anterior, desde los estudios ecológicos formales hasta la intuición basada en un gesto que nos llama la atención, forma parte de la información que un conservacionista debe integrar para entender los complejos sistemas ecológicos y humanos que tratamos de manejar. La **variedad** de esta información dependerá fundamentalmente de lo amplia que sea nuestra curiosidad, y su **calidad** de nuestra capacidad para discernir qué información refleja adecuadamente lo que está pasando en la realidad.

La eterna tensión entre investigadores y gestores: consejos para aumentar el impacto de los estudios formales en conservación

Desde hace años se habla en foros y publicaciones sobre la desconexión que hay entre investigadores o académicos y gestores o *practitioners*⁹. Pareciera como si fueran dos mundos condenados a necesitarse para luego repelerse y culparse por su incompreensión mutua. Recuerdo escuchar a gestores diciendo que “se necesita menos investigación y más conservación”; lo que implica un error lógico similar a decir que necesitamos “menos ventanas y más casas”. Como hemos visto hasta ahora, la investigación es una parte de la labor de inteligencia que a su vez es un subproceso dentro de la conservación. Oponer una cosa a la otra es equivalente a

oponer la parte al todo. Afortunadamente, no recuerdo haber escuchado a investigadores diciendo que hace falta menos conservación y más investigación, aunque sí es posible que haya cierta tendencia a pensar que la parte más importante de la conservación es la que ellos realizan, como sucede con otras profesiones, o a anteponer la obtención de información a la realización de acciones concretas (Figura 3.5). La tensión entre investigadores y gestores merece ser tomada en cuenta y manejada efectivamente porque un alto porcentaje de las personas que se dedican profesionalmente a la conservación pertenecen al primer grupo, y porque los científicos tienen una gran influencia en los procesos de conservación.

En los primeros años de mi carrera empecé a descubrir con cierta (ingenua) sorpresa que los estándares de calidad y relevancia del ámbito científico y de la conservación sobre el terreno parecían mucho más lejanos entre sí de lo que pensaba. Incluso parecían ser opuestos. En la segunda mitad de los 90 estuve realizando una tesis de maestría sobre la ecología y el estado poblacional de los manatíes (*Trichechus manatus*) en Costa Rica. Ese proceso de investigación formal duró unos cuatro años desde que empecé a trabajar en el campo hasta que publiqué el último artículo. Durante esos años el estudio generó las siguientes publicaciones: una tesis universitaria, un artículo en español sobre la situación de la especie publicado en una revista regional indexada, un cómic para niños sobre los manatíes de la zona, un libro divulgativo sobre este mismo tema, y un artículo escrito en inglés en una publicación de prestigio internacional. Lo que me llamó la atención en su momento es que si me ponía a pensar en qué documentos tuvieron mayor impacto en la conservación de la especie sobre el terreno (el libro divulgativo y el cómic) no coincidían en nada con los que tenían mayor prestigio para mi currículum profesional (la tesis y los dos artículos en revistas científicas). Y sin lugar a dudas, de todas las publicaciones, la que menos impacto (yo diría que prácticamente nulo) tuvo sobre la población de manatíes en cuestión (aunque es posible que sirviera para otras poblaciones de la especie) fue el artículo científico publicado en la revista más prestigiosa, el cual usaba un complejo análisis cuantitativo para evaluar la selección de hábitat de la especie. Digo que no tuvo impacto porque asumo que la gente que tenía que ver con el manejo de la especie no lo leyó, y si lo hizo no tenía manera de convertirlo en una acción concreta para conservar la especie.

Este fenómeno se volvió a dar cuando estuve realizando estudios sobre el estado de conservación del amenazado sifaka de corona dorada (*Propithecus tattersalli*) en Madagascar. Después de unos meses de trabajo de campo logramos producir dos documentos: un informe de resultados presentado a las autoridades relevantes y otras organizaciones relacionadas, y un artículo científico publicado en un *journal* internacional. De nuevo pasó lo mismo: prácticamente todo el impacto del estudio sobre la conservación de la especie se concentró en el

informe y su difusión personalizada. Para cuando salió publicado el artículo científico un año después, las personas que tenían autoridad o influencia sobre la especie, y que además tenían el raro hábito de leer artículos científicos, ya no lo iban a leer porque habían leído el informe técnico que se les había entregado. Una vez más veía que los criterios de calidad académica no se relacionaban con lo que tenía impacto sobre la gente que tomaba las decisiones en relación a la especie. Es como si cada tipo de publicación cumpliera metas diferentes y sirviera a diferentes públicos.

Un informe realizado por Cash y otros¹⁰ me ayudó a entender por qué sucede esto. Después de analizar el uso de información científica en casos de meteorología, agricultura, gestión de aguas y pesquerías, los autores concluyeron que para que un estudio sea aceptado por los gestores debe tener en cuenta aspectos de relevancia, credibilidad y legitimidad. A estos tres factores yo les sumaría la accesibilidad. En nuestro caso la **relevancia** se refiere a la aplicabilidad de los hallazgos del estudio en las acciones destinadas a conservar una especie o ecosistema. Esto tiene que ver con que los resultados del estudio lleguen al gestor cuando los necesita, que las recomendaciones derivadas de éstos sean sencillas de realizar, que los hallazgos y conclusiones sean suficientemente específicos, que sean aplicables en la escala espacial en que trabaja el gestor y que se adecúen a la realidad local. Por ejemplo, en mi rol como coordinador del programa de recuperación de fauna en Iberá, me servía más un estudio que mostrase la natalidad y supervivencia durante ese año de los ejemplares de una de las poblaciones que habíamos reintroducido, que un estudio que requería cuatro años de recolección y análisis de datos para determinar el tipo de hábitat que estos animales seleccionan. No es que lo segundo no fuera útil, pero lo primero lo necesitaba para evaluar el funcionamiento de nuestro proyecto de manera rápida y así poder tomar decisiones continuas de manejo.

En cambio, la **credibilidad** se refiere al grado de aceptación que un estudio tiene por parte de otros científicos profesionales y se basa en cuestiones como la metodología empleada, base teórica usada, prestigio del equipo de investigación y su publicación en revistas revisadas por pares lo más competitivas posibles; lo que a menudo se llama “ciencia de calidad”. En general, los científicos profesionales han sido entrenados y son incentivados por sus instituciones para que centren su atención en este aspecto de una investigación, y las revistas científicas usan la credibilidad como principal criterio para publicar un estudio. En el caso anterior cuenta con mayor credibilidad un estudio de selección de hábitat que tenga aplicación general para la especie, que un análisis –por bien hecho que esté– que simplemente habla de la relación entre natalidad y mortalidad en una población puntual en un momento concreto. En el ámbito académico la credibilidad está directamente relacionada con el potencial de **generalización**

de un estudio; es decir, con su capacidad para generar teoría aplicable a la mayor cantidad de situaciones, mientras que para un gestor que necesita abordar un problema concreto, la relevancia de un estudio depende fundamentalmente de que describa y sea aplicable en las condiciones **específicas** de su proyecto. En este sentido, la relevancia y la credibilidad de un estudio discurren por caminos separados, cuando no divergentes.

En tercer lugar, la **legitimidad** se refiere a que el estudio haya sido realizado de acuerdo a estándares de justicia social, institucional o política. Para esto es esencial que los usuarios se sientan adecuadamente tratados a lo largo del proceso de toma de datos. Por ejemplo, un estudio pierde legitimidad ante una autoridad ambiental cuando ésta siente que no se han pedido los permisos adecuados, los investigadores tomaron los datos sin mostrar el respeto suficiente a los agentes ambientales, o se han usado datos suministrados por éstos sin que se reconozca su participación de una forma que consideren como adecuada. Conociendo las diferentes visiones y costumbres de ambos grupos no es sorprendente que estos problemas de legitimidad surjan con frecuencia. Esto motiva que los gestores desechen las recomendaciones de un estudio porque lo consideran como ilegítimo (aunque normalmente no lo expresan de esta manera), mientras que los investigadores muestran su frustración y sorpresa ante esta actitud porque consideran que cuenta con la mayor credibilidad (i.e. ha sido publicado en una revista de alto impacto o ha sido realizado por un grupo de investigación de prestigio) y debería ser tenido en cuenta. En este caso ambos grupos estarían usando un criterio diferente para evaluar la calidad del estudio.

Finalmente, hablo de **accesibilidad** para referirme a que el estudio realmente pueda ser consultado por el lector en el momento, idioma y formato que le es cómodo. En la historia previa sobre los estudios con manatíes y sifakas éste fue un factor clave: los documentos que más impacto tuvieron fueron los que salieron publicados primero, y además estaban en un formato más fácil de leer para el público que tenía más relación con la conservación de ambas especies. El libro divulgativo y el cómic estaban en formato de fácil lectura para los gestores y habitantes locales, respectivamente. Y a diferencia del artículo en la revista científica, estaban escritos en el idioma local (español) con un estilo divulgativo o coloquial, frente al segundo que estaba escrito con un estilo académico de más difícil comprensión y en idioma extranjero para ellos (inglés). En el caso del informe sobre los sifakas fue determinante que fuera entregado personalmente (¡no hay nada más accesible que eso!) un año antes de que el artículo científico superara todas las revisiones por pares y saliera publicado en una revista que los responsables de la conservación de los sifakas no suelen consultar.

En general, el proceso de publicación científica conlleva una serie de características pensadas para incrementar su credibilidad pero que tienden a reducir

notoriamente su accesibilidad y en general su relevancia. Primero, los resultados del estudio se presentan normalmente en un idioma (el inglés) que no siempre coincide con el de las personas que tienen relación directa con el ecosistema o especie correspondiente. Segundo, aunque el idioma sea el adecuado, el estilo y formato de los artículos científicos es poco amigable para las personas que no tengan el hábito y la práctica de leer estas publicaciones, entre los que se incluyen muchos técnicos de gobierno, la mayoría de los políticos y casi todos los pobladores locales. Finalmente, para cuando el artículo ha pasado por el largo proceso de revisiones y correcciones es probable que hayan pasado uno o varios años desde que los datos fueron analizados. Si el gestor necesita tomar alguna decisión importante con esta información, lo más probable es que le llegue demasiado tarde y no la pueda tener en cuenta.

Al hilo de estos problemas de accesibilidad y relevancia, Carberry¹¹, después de ver qué tipo de inteligencia usan los agricultores, plantea que existe una relación inversa entre credibilidad científica (él la llama rigurosidad) y relevancia para los usuarios. Es decir, los agricultores (i.e. *practitioners* agrícolas) tienden a usar más los mitos, demostraciones prácticas, casos de estudio y las historias, que los estudios experimentales y las publicaciones científicas (ver Cuadro 4.1). El problema es que a los investigadores profesionales sus instituciones les evalúan en función de su credibilidad científica, la cual a su vez es medida por el “índice de impacto” de las publicaciones, y no del uso que se haga de los estudios sobre el terreno. Esto les pone en una situación complicada si es que quieren aumentar su relevancia, accesibilidad y legitimidad, ya que estas últimas están directamente relacionadas con invertir tiempo y energía en hacer algo para lo que normalmente no les pagan con dinero o reconocimiento profesional.

¿Cómo podemos lograr que los estudios hechos por investigadores profesionales aumenten su impacto, cumpliendo con los cuatro criterios arriba expresados? El propio Carberry propone la solución, y la llama Investigación Participativa en la Acción, que se reduce a algo tan sensato como que los investigadores y gestores trabajen juntos; no sólo en el diseño, la toma y presentación de los datos, sino compartiendo espacio de trabajo y (si se puede) de ocio. Creo que esto es menos complicado de lo que parece si ambas partes son conscientes de lo que pueden ganar y adaptan sus hábitos de trabajo para lograrlo.

Intuitivamente esto es lo que hemos intentado promover en nuestro programa de reintroducción de fauna en Iberá. Por un lado, como gestores, nos interesa que todo animal liberado para crear una nueva población sea monitoreado regularmente para poder evaluar nuestras decisiones de manejo. Para lograr esto buscamos estudiantes de posgrado con un director de tesis que sea un investigador de probada experiencia en el tema de estudio y, preferiblemente, que forme parte de un buen equipo de investigación. Esto promueve la **credibilidad** del estudio.

Mejor todavía si los resultados son publicados en revistas de prestigio, como ha sido el caso. Por otro lado, acordamos con el estudiante y su director el tipo de preguntas e información que nos interesan y los métodos empleados para cumplir con esto. Esto asegura que los resultados del estudio sean relevantes para la gestión de la especie en cuestión. Como gestores, nos encargamos de la delicada tarea de obtención de permisos de captura y colecta, lo que previene problemas de **legitimidad** frente a las autoridades. Finalmente, al ofrecer alojamiento y medios de trabajo al investigador dentro de nuestro equipo, se busca tanto legitimarlo dentro del equipo de nuestra propia fundación como asegurar el **acceso** directo a los datos que vayan surgiendo. Esto último nos permite comunicar de manera instantánea las principales novedades sobre los animales reintroducidos tanto a las autoridades como a la opinión pública y otras organizaciones sin tener que esperar a que el investigador entregue algún tipo de informe formal.

Este tipo de arreglos, si se hacen bien, pueden generar situaciones en las que todas las partes ganan, ya que facilitan enormemente la obtención de información a los investigadores, a la vez que aseguran que los gestores puedan usar esta información de la mejor manera posible para el manejo y la difusión continua de su programa. Por otra parte, se consigue la sorprendente circunstancia para los investigadores de que sus datos y análisis pueden ser inmediatamente tenidos en cuenta. Además, como veremos en seguida, aumentan la credibilidad y el prestigio del equipo de gestión ante los actores del proceso público. Arreglos similares donde los gestores trabajan de manera conjunta y productiva con investigadores externos para juntar conocimiento, tiempo y recursos los he visto en el Parque Nacional Gorongosa en Mozambique, la reserva privada Phinda en Sudáfrica y en el Servicio de Vida Silvestre de la Comunidad Valenciana en España. El caso de los “guardianes de colonias” descrito en el Cuadro 6.3 es un buen ejemplo de este tipo de investigación participativa en la acción. En todos los casos, un factor común que recuerdo es que el gestor que hace de nexo con los investigadores tiene a su vez experiencia como investigador, por lo que maneja los “códigos” y reglas de esta actividad, y puede hacer de puente entre los mundos de la investigación profesional y la gestión. En mi experiencia, cuando el coordinador de investigación de un ente de gestión no tiene experiencia propia en desarrollar y publicar estudios científicos es normal que se generen inseguridades y conflictos que pueden amenazar este proceso de investigación colaborativa.

Cuadro 6.2

Cómo minimizar los efectos negativos sobre la naturaleza frente a decisiones potencialmente comprometedoras: uso de la información de calidad y manejo adaptativo

Juan Jiménez Pérez, Jefe del Servicio de Vida Silvestre, Generalitat Valenciana, España

Los que trabajamos en conservación desde los gobiernos no sólo tenemos que desarrollar planes de recuperación de especies o de restauración de hábitat, sino también realizar dictámenes técnicos que pueden determinar la autorización, modificación o denegación de proyectos presentados por instituciones. Si bien el proceso en muchos de los casos funciona razonablemente bien, cuando se trata de grandes inversiones con fuerte apoyo político o económico y previsible fuerte impacto sobre el medio natural, la información biológica puede representar un obstáculo serio para el desarrollo del proyecto, por lo que corre el riesgo de ser obviada. Cuando la decisión política está tomada a los niveles más altos, a menudo lo único que podemos hacer, al menos dentro de los cauces de la administración ambiental, es tratar de no ser excluidos del proceso público y garantizar un seguimiento de los impactos previsibles, con el objeto de minimizarlos o influir en el desarrollo de la actividad.

Algo de esto me sucedió en 2005 en mi calidad de jefe del entonces llamado Servicio de Biodiversidad de la Comunidad Autónoma de Valencia (España). El gobierno regional impulsó el desarrollo de un ambicioso plan de desarrollo de energías eólicas. Una de las zonas escogidas por su mayor capacidad de producción energética era una zona montañosa donde se concentraba la mayor población de buitres leonados (*Gyps fulvus*) de la región. Gracias a la existencia de estudios previos de buena calidad se sabía que algunas de las mejores ubicaciones de los molinos coincidían con zonas de paso frecuente de buitres, lo que no es sorprendente si se tiene en cuenta que molinos y buitres necesitan el viento para moverse. Rechazamos algunas de esas ubicaciones, pero la empresa promotora, muy bien relacionada con el poder político, se negó a que su inversión quedara totalmente condicionada por los desplazamientos de los buitres. Por otra parte, en aquel momento la energía eólica estaba empezando a implantarse en España y existía poca información científica sobre el impacto previsible de esta infraestructura sobre las aves rapaces, por lo que se acudía al principio de precaución para subrayar todos los posibles riesgos a partir de los pocos casos evaluados entonces que demostraron alta mortalidad (p. ej. el caso de las águilas reales muertas en aerogeneradores en Altamont Pass, California). Como es habitual, no existían casos publicados que mostraran casos con baja mortalidad, ya que los resultados no significativos o negativos (i.e. no hay efecto en nuestro experimento o en nuestra evaluación de un impacto) no suelen ser atractivos para los editores de revistas científicas.

Nuestra situación como Servicio de Biodiversidad era bastante típica. Por un lado, debíamos responder a la petición legítima de una gran empresa energética que generaba empleo y beneficios, y por tanto contaba con apoyo político, y, por otro, atender la preocupación de los sectores ambientales por la posible mortandad de los buitres. Los primeros pedían que los buitres no impidieran su negocio y los segundos que no se instalara ningún aerogenerador, del que no percibían beneficio alguno y sólo riesgos para sus intereses.

En estas condiciones, tras rechazar los molinos en las áreas de mayor riesgo, sólo nos quedaba condicionar el funcionamiento de los aprobados guardándonos un “as en la manga”: debía realizarse un seguimiento riguroso de la mortalidad de aves en los aerogeneradores, acoplado a un censo minucioso de la población de buitres, y establecer valores críticos a partir de los cuales se podría parar el funcionamiento de los molinos que causaran mortalidad excesiva de buitres. Nuestra idea era dejar que “los buitres hablaran” y que ellos determinaran qué era aceptable o no, en lugar de decidirlo *a priori*, evitando así caer en una estrategia de “todo o nada”. Recuerdo que uno de los puntos de discusión con los técnicos de impacto ambiental del gobierno fue la propuesta de establecer un número máximo de buitres por año que podían morir en un aerogenerador para establecer la parada o desmantelamiento de ese molino. Dicha propuesta era inmediatamente contestada por los promotores de la empresa energética proponiendo una cifra mayor. A mí no me gustaba ese indicador. En primer lugar, me parecía arbitrario y, además, podía interpretarse como que se autorizaba la muerte anual de un determinado número de buitres. Por otra parte, aunque la población nidificante local de la especie era bien conocida desde 20 años atrás, sabíamos muy poco de sus tasas de supervivencia, la proporción de individuos no reproductores o el uso de la zona por ejemplares procedentes de fuentes lejanas. En estas condiciones el umbral que propusimos desde nuestro servicio para establecer medidas correctoras fue detectar una bajada en la población reproductora, que hasta entonces mostraba un incremento continuado (34 parejas en 1986, 91 parejas en 1996, 275 en 2006). Ese indicador fue aceptado por todas las partes y plasmado en la autorización del proyecto.

Obtenido el permiso, empezaron a montarse los aerogeneradores y en un par de años estaban funcionando cerca de 260 en las montañas de los buitres. Al poco tiempo descubrimos que la mortalidad era muy elevada: unos 100 ejemplares al año, mayor de la prevista en los estudios previos, pero en lugares diferentes a los señalados inicialmente como peligrosos. ¿Qué había pasado?

En los tres años transcurridos entre los estudios del uso del espacio por los buitres y la instalación de los molinos, las fuentes de alimentación de los buitres habían cambiado radicalmente. Cuando se hicieron los estudios los buitres se alimentaban allí donde los ganaderos abandonaban los animales muertos, y esta práctica tradicional fue bruscamente prohibida a resultas de la “crisis de las vacas locas” provocada por el síndrome Creutzfeldt-Jakob, la cual generó nueva normativa europea obligando a los ganaderos a pagar por la retirada de los cadáveres, y a no dejarlos abandonados en el campo. Los buitres se encontraron de repente

sin sus fuentes habituales de alimento, pero descubrieron una nueva: un vertedero de residuos urbanos localizado cerca de una alineación de molinos que no había sido identificada previamente como peligrosa porque estaba en una zona que no había sido usada por los buitres hasta entonces, pero que se había convertido en una suerte de “tritadora” de estos carroñeros. Pero lo más importante no fue sólo que morían más o menos buitres, sino que, a los dos años de entrar en funcionamiento los molinos, la población nidificante de buitres bajó por primera vez desde que se comenzaron los censos. Sin entrar en detalles políticos, jurídicos y administrativos de enorme complejidad que incluyeron múltiples denuncias legales por parte de los grupos ambientalistas, finalmente se ordenó paralizar 50 molinos y adoptar medidas correctoras.

Éstas consistían en modificar el uso del espacio por parte de los buitres, eliminando el vertedero que atraía a los buitres hacia la muerte e instalando comederos de buitres lejos de las rutas de cruce con los aerogeneradores. Aunque esta receta pueda parecer sencilla, costó más de un año en ser aplicada. En primer lugar, clausurar el vertedero requirió encontrar una nueva ubicación, con la consiguiente oposición de la población local. Además, la instalación de nuevos comederos se encontró con trabas por parte de los servicios sanitarios ganaderos del gobierno, que no veían con buenos ojos alterar la estricta política de retirada de cadáveres para ayudar a una especie que no era objeto de su interés. Afortunadamente, y probablemente gracias al apoyo político existente detrás de la empresa energética que quería poner a funcionar sus molinos cuanto antes, se lograron aplicar las medidas y éstas dieron su fruto. Tras comprobar que los buitres volvían a cambiar sus patrones de uso del espacio, se volvió a permitir el funcionamiento de los molinos. La mortalidad se redujo en un 54% y la población recuperó su tamaño anterior en sólo dos años, continuando su tendencia demográfica positiva en los siguientes.

¿Qué aprendimos con esta historia? En primer lugar, lo oportuno que es disponer de largas series de datos previos para evaluar la afección de una infraestructura a una especie o hábitat que se supone se verán afectados. En segundo lugar, si no se puede paralizar un desarrollo que, más allá de contar con el respaldo de los intereses económicos y políticos, puede generar importantes opciones de desarrollo local pero también generar un fuerte impacto ambiental negativo, al menos **debe mantenerse la información biológica de calidad dentro del proceso de toma de decisiones**. En tercer lugar, **debe establecerse un sistema de monitoreo del posible impacto que sea consensuado y de fácil aplicación**, dejando reflejado en el documento de aprobación del proyecto por parte de las autoridades ambientales los umbrales inequívocos a partir de los cuales deben adoptarse nuevas medidas correctoras.

Aun con estas sencillas reglas, debemos mantener el escepticismo incluso con nuestros propios datos, sabiendo que nuestra información de partida puede ser insuficiente y que un mundo tan complejo como el de la fauna salvaje puede cambiar rápidamente por elementos que quedan muy lejos de nuestro control. Este fue el caso del impacto que una enfermedad descubierta en el Reino Unido (el síndrome Creutzfeldt-Jakob) tuvo sobre las fuentes de alimentación de los buitres

en una remota región de España. Para finalizar, los datos analizados unos pocos años después demuestran que la mortalidad de buitres en los parques eólicos por sí sola no explicaba el descenso de la población reproductora de buitres, ya que la falta temporal de alimento influyó mucho en el proceso. Por eso la población continuó su incremento en cuanto se resolvió este segundo factor y no únicamente porque se manejó la mortalidad causada por los molinos de viento.

Fuentes y referencias

Martínez Abraín, A., Tavecchia, G., Regan, H. M., Jimenez, J., Surroca, M., Oro, D. (2012). *Effects of wind farms and food scarcity on a large scavenging bird species following an epidemic of bovine spongiform encephalopathy*. *Journal of Applied Ecology*, 49: 109-117.

Monitoreo: inteligencia a partir de la acción

Los programas de monitoreo diseñados y realizados de manera conjunta por gestores e investigadores representa un espacio extremadamente fértil para la investigación colaborativa. Entiendo por monitoreo el seguimiento regular de las poblaciones o hábitats que estamos gestionando para evaluar el impacto de nuestras decisiones y así poder mejorarlas de manera continua. Monitoreo puede ser el radioseguimiento de los animales reintroducidos en una región para evaluar su supervivencia, reproducción y uso del espacio; el conteo regular de buitres abatidos por aerogeneradores (Cuadro 6.2); la medición de la recuperación de cierto hábitat después de fuegos planeados o accidentales; o el seguimiento de la tendencia de una especie ante un plan de control de otra exótica que suponemos que la amenaza (Cuadro 6.3).

Buena parte de la información científica se usa para aconsejar cómo hacer las cosas **antes** de que éstas se realicen. Es decir, como insumo para el componente de planificación de nuestra rueda. Este uso de la inteligencia para tomar decisiones es sumamente importante, aunque teniendo en cuenta que mucha de la información científica formal tiene un fuerte carácter teórico difícilmente aplicable a la situación concreta a gestionar, a veces se usa más como una herramienta para evitar que se tomen ciertas acciones que desagradan a algún experto que para que se tomen las mejores acciones posibles (ver Tabla 8.2 sobre las razones aducidas para evitar reintroducciones). En cambio, la gran ventaja de los estudios realizados en contextos específicos de manejo es que permiten evaluar de manera precisa qué sucede en un lugar y momentos concretos (y a menudo con

unos individuos específicos) en respuesta a ciertas decisiones (incluyendo el no hacer nada, lo cual no deja de ser un tipo de manejo por ausencia) tomadas por los gestores. Es decir, el monitoreo genera la información necesaria para poder **evaluar** nuestras decisiones o planes, **después** de que han sido implementados.

Un ejemplo sería el caso de un proyecto de investigación colaborativa donde el Servicio de Vida Silvestre de la Comunidad Valencia marcó con transmisores satelitales a varias águilas perdiceras (*Aquila fasciata*), una especie amenazada en Europa Occidental, y encargó el análisis de los datos a un investigador profesional externo; todo ello además financiado por una empresa eléctrica interesada en apoyar estudios de conservación. Gracias a esta colaboración multinstitucional, el investigador logró capturar y marcar con emisores satelitales a todos los ejemplares de águila perdicera presentes en la zona de trabajo (16 ejemplares de 8 parejas), consiguiendo más de dos millones de datos de ubicación en menos de un año, algo inaudito para la especie hasta el momento. Como resultado de este estudio se descubrió que un águila murió tras chocar con un tendido eléctrico de la misma empresa que financiaba los estudios, dos se ahogaron en balsas y otra murió electrocutada en un tendido de otra compañía. Hay que tener en cuenta que estos datos por sí solos difícilmente sirven para una publicación científica formal, ya que carecen del alcance teórico generalizable requerido en estos casos. Sin embargo, gracias a este seguimiento, cada muerte se convirtió en una oportunidad para avanzar en la conservación de la especie.

Tras la muerte del primer ejemplar, el investigador y las autoridades de fauna analizaron las zonas de líneas de alta tensión más peligrosas (superponiendo en un GIS las ubicaciones de las águilas con las líneas de transmisión eléctrica) y lograron que la empresa eléctrica pusiera balizas en cerca de 30 km de tendidos para evitar nuevas colisiones. Igualmente, tras morir las águilas ahogadas, el equipo interinstitucional usó los *kernel*s de sus patrones de movimientos para realizar una prospección de balsas de riego, encontrando unas 500, de las que cerca de 250 fueron consideradas como peligrosas. Esto les permitió arreglar algunas (se les instaló una rampa para que salga la fauna) y presupuestar todo un programa de trabajo para el año siguiente. Igualmente, tras electrocutarse la última águila, el jefe del Servicio de Vida Silvestre se reunió con la otra compañía eléctrica para definir un programa de mitigación de impactos, que fue bien recibido por la compañía. Estos resultados generaron una gran satisfacción no sólo en el equipo de gestores, sino también en el propio investigador, el cual sentía que era “la primera vez que veía que su esfuerzo producía resultados a corto plazo”. En palabras de uno de los participantes (Pascual, el investigador): “¡cuando la empresa eléctrica arregló las grandes líneas, me sentí más feliz que si me hubieran aceptado un *paper*!”¹²³

Más allá de estas acciones concretas, este programa colaborativo de monitoreo y seguimiento intensivos permitió desechar una serie de supuestos teóricos preexistentes sobre la baja productividad de esa población. La primera hipótesis defendida por los grupos ambientalistas era que la población era objeto de persecución y molestias, mientras que el propio Jefe del Servicio pensaba que la baja productividad era consecuencia de la falta de presas. Gracias al monitoreo de los animales ahora se piensa que la principal amenaza son las muertes accidentales de ejemplares adultos, que provocan que haya una continua reposición con ejemplares subadultos, más inexpertos para sacar adelante a las crías. Seguro que el seguimiento continuado y colaborativo de estos ejemplares seguirá ofreciendo nueva información que permitirá ajustar las decisiones de manejo existentes y generar otras nuevas.

En resumen: los programas de investigación centrados en el monitoreo de poblaciones y hábitats son esenciales para poder evaluar el impacto de nuestras decisiones (aunque una de ellas sea no hacer nada), reforzando la idea de interconexión entre los diferentes componentes de nuestra rueda, además de propiciar excelentes oportunidades para que los gestores y los investigadores trabajen de manera efectiva y coordinada. Por tanto, es responsabilidad de los líderes de los programas de conservación el estar atentos a las oportunidades existentes para generar proyectos colaborativos con investigadores con el fin de diseñar y llevar a cabo programas conjuntos de seguimiento y medición de los resultados de las diferentes decisiones de gestión.

Inteligencia y ciencia: ¿por qué son necesarias?

En un ambiente de alta complejidad e incertidumbre, como es típico en procesos de conservación, la inteligencia nos ayuda a orientarnos para tomar las decisiones necesarias para llevar nuestro barco a buen puerto. Para eso vamos a necesitar recolectar, analizar y procesar información proveniente de múltiples fuentes y sobre una gran diversidad de temas. Un recurso clave en este sentido es tener un equipo diverso tanto en su curiosidad como en su ubicación geográfica. Necesitamos tener personal que esté atento a recolectar información en cuestiones políticas, sociales, ecológicas, económicas, sanitarias y organizativas. Es esencial tener ojos y oídos sobre el terreno, donde habita nuestra especie, se ubica nuestro ecosistema, y vive la gente en contacto directo con éstos. Además, también necesitamos obtener inteligencia de primera mano en los ámbitos (normalmente urbanos) donde se toman las decisiones políticas, se genera la opinión pública, se mueven los medios de comunicación, se reúnen otras organizaciones conservacionistas y viven posibles financiadores, máxime cuando se trabaja

en un país en desarrollo donde es normal que estos últimos habiten en países distantes a nuestra área de trabajo. En resumen: **necesitamos una curiosidad amplia y un equipo o una red de aliados e informantes con ojos y oídos en múltiples lugares.**

Mención aparte merece el rol de la ciencia y los científicos en los procesos de conservación. Éste es un tema clave donde la inteligencia se relaciona con las otras aspas de la rueda, como por ejemplo, la promoción y la gestión de conflictos. En lo que se refiere a la inteligencia, los estudios científicos formales deben ser parte esencial de nuestro sistema de generación de información. Vamos a necesitar estudios de calidad para poder comprender el funcionamiento de nuestros ecosistemas y las poblaciones de interés dentro de ellos. Los estudios formales también nos pueden ayudar a entender procesos sociales amplios y evaluar las percepciones, conocimientos y actitudes de diferentes grupos sociales en relación a un tema concreto. Como se ve en el ejemplo del cernícalo primilla, el uso del método hipotético-deductivo nos ayuda a identificar con claridad qué factor es el que afecta a una población concreta y a descartar amenazas hipotéticas que nos podrían hacer gastar recursos preciosos en solucionar problemas que no son reales o llevarnos al inmovilismo propio del que no sabe por dónde empezar.

Igualmente, los estudios formales realizados por científicos profesionales asociados a la etapa de monitoreo de nuestras acciones son una ayuda fundamental para el aprendizaje y el manejo adaptativo de nuestro proyecto. Este es un tema a veces minusvalorado, ya que hay una tendencia a usar la ciencia como una guía previa a nuestras acciones, y no tanto como una manera de medir y evaluar el funcionamiento de aquéllas. Es precisamente en el área del monitoreo riguroso de nuestras acciones donde existe el mayor potencial para que investigadores y gestores trabajen de manera conjunta en proyectos de investigación participativa.

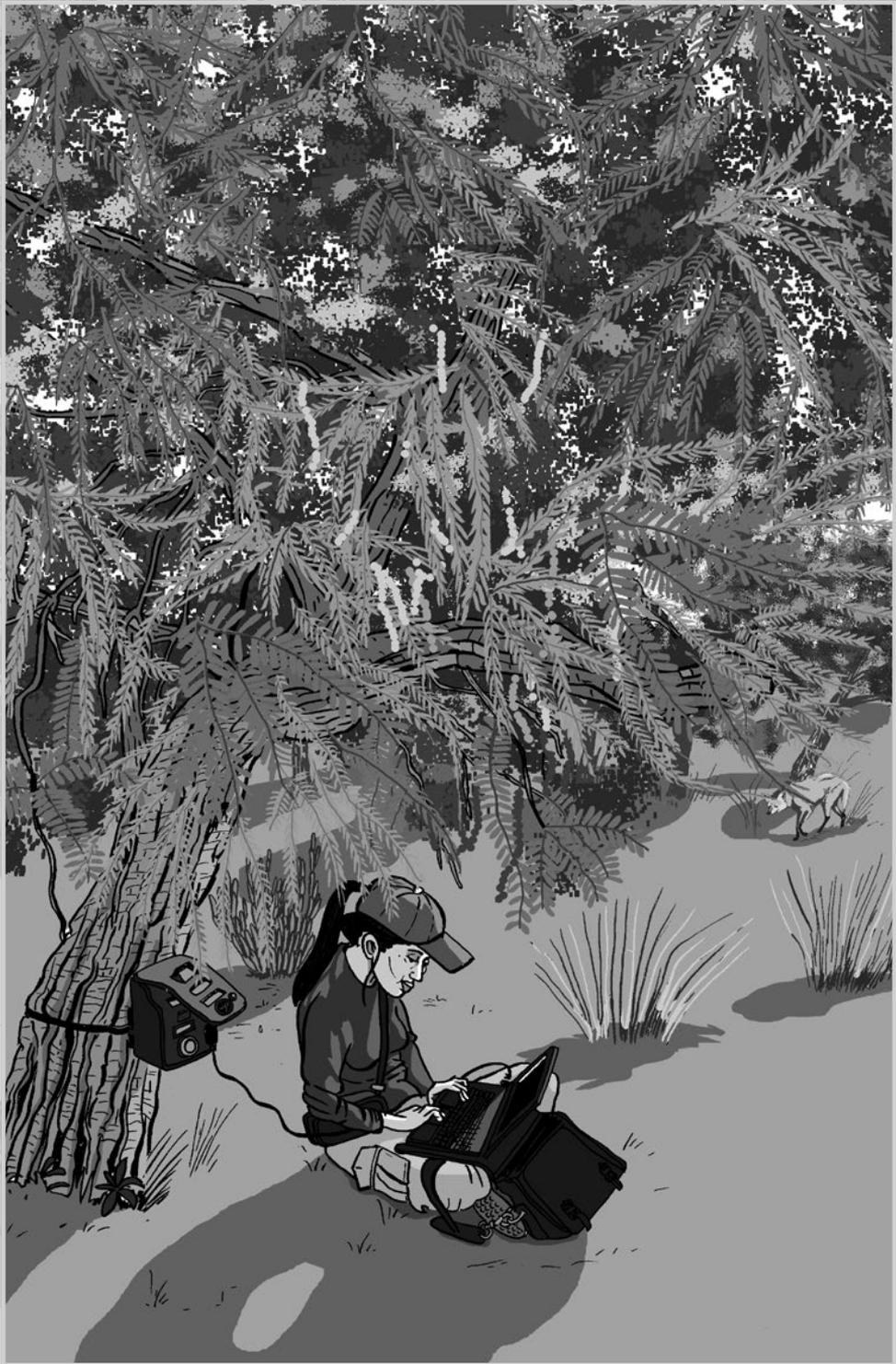
Más allá del uso de la ciencia como parte del proceso de inteligencia para la toma de decisiones, hay que tener en cuenta que la generación de conocimiento científico de calidad puede ser uno de los fines de una reserva natural, sea ésta pública o privada. Bajo este contexto la generación de información científica que enriquece nuestro conocimiento sobre el funcionamiento de los ecosistemas y las sociedades que conviven con ellos sería un fin en sí mismo, y no sólo un medio para informar la gestión de estos ecosistemas (ver también Capítulo 8, sobre los usos de las áreas naturales).

En tercer lugar, **la ciencia juega un rol importante en lo que podemos llamar la política de la conservación.** En el caso de conflictos públicos relacionados con procesos de conservación, es normal que las autoridades, la prensa, los legisladores, los jueces y la sociedad en general, acudan a los científicos como

generadores de criterios objetivos que ayuden a tomar decisiones que sean razonables y bien fundamentadas. Es cierto que los científicos (como cualquier persona) tienen sus agendas personales y pueden hacer que los resultados de sus estudios defiendan éstas, pero también es cierto que la sociedad sigue acudiendo a ellos frente a otros grupos vistos con todavía menos credibilidad como las empresas, agrupaciones de particulares y políticos. Todo esto apunta a que los científicos juegan un rol clave en el proceso político, que si bien no siempre es determinante, sí es claramente influyente. Por esto es importante que los programas y equipos de conservación cuenten con el mayor respaldo científico posible, ya que esto les va a ayudar ante autoridades, prensa y otros grupos que influyen directamente sobre lo que se hace o no en la zona.

No podemos olvidarnos que el conocimiento y el reconocimiento derivados de la ciencia son armas poderosas dentro del juego político. Por ejemplo, se dice que Gifford Pinchot, uno de los padres del conservacionismo utilitario en Estados Unidos, utilizaba su “conocimiento técnico como una herramienta política que pulió más afiladamente que su hacha de leñador. Pinchot no solo usó este conocimiento para obtener beneficios políticos, sino que ayudó a definir este conocimiento de tal manera que produjera beneficios políticos”¹³.

Más allá de su rol en la gestión de conflictos y la adquisición de poder político, **la ciencia es una importante herramienta de promoción de nuestros proyectos**. Contar con buena información científica, con investigadores de prestigio, y comunicarla de manera proactiva, transparente y eficaz cumpliendo con los criterios de credibilidad, relevancia, accesibilidad y legitimidad, va a transmitir una imagen de seriedad y profesionalidad (de reconocimiento público) que ayudará a que otros quieran subirse a nuestro barco y aportar recursos para el viaje. Estos recursos pueden ser desde el poder expresado a través de una autorización para poder realizar una acción de manejo concreta, la riqueza expresada mediante donaciones, el afecto y solidaridad de los vecinos, o las habilidades y el conocimiento que aportan otros profesionales que quieren colaborar en lo que ven como una iniciativa de calidad. ◇



Lecturas para profundizar

Carberry, P.S. (2001). *Are science rigour and industry relevance both achievable in participatory action research?* *Agricultural Science-Parkville*, 14(3): 22-28

Cash, D., Clark, W.C., Alcock, F., Dickson, N.M., Eckley, N., Jäger, J. (2002). *Saliency, credibility, legitimacy and boundaries: Linking research, assessment and decision making*. RWP02-046. John F. Kennedy School of Government. Harvard University.

Caughley, G. Gunn, A. (1996). *Diagnosis of declines*. Pp. 223-270 en: *Conservation biology in theory and practice*. Blackwell Science. 459 pp.

Clark, T.W., Wallace, R.L. (2004). *Understanding the human factor in endangered species recovery: an introduction to human social process*. *Endangered Species Update* 19 (4): 87-94

Feisinger, P. (2001). *Designing field studies for biodiversity conservation*. Island Press.

Fuentes y referencias

1 Este texto fue redactado a partir de información enviada por Pete Gober y la versión final fue revisada por él.

2 Cita obtenida de: Clark, T.W. (2002). Pág 59 en: *The policy process: A practical guide for natural resource professionals*. Yale University Press.

3 Fuentes de clasificaciones de las amenazas directas que pesan sobre la biodiversidad:

Belovsky, G.E., Bissonette, J.A., Dueser, R.D., Edwards, T.C., Luecke, C.M., Ritchie, M.E., ... Wagner, F.H. (1994). *Management of small populations: concepts affecting the recovery of endangered species*. *Wildlife Society Bulletin* 22: 307-316.

Diamond, J. (1989). *Overview of recent extinctions*. Pp. 37-41 en: Western, D., Pearl, M. (eds.) *Conservation for the twenty-first century*. *Wildlife Conservation Society*, New York. 365 pp.

Groom, M.J., Meffe, G.K., Carroll, C.R. (eds.) (2006). *Focus on primary threats to biodiversity*. Pp. 173-416 en: *Principles of conservation biology*. Sunderland: Sinauer Associates.

4 Burgman, M.A., Ferson, S., Akçakaya, H.R. (1993). *Risk assessment in conservation biology*. Springer Science & Business Media.

Caughley, G., Gunn, A. (1996). *Risk assessment*. Capítulo 7 en: *Conservation biology in theory and practice*. Blackwell.

Morris, W.F., Doak, D.F. (2006) *Population Viability Analysis and Conservation Decision Making*. Pp. 433-435 en: Groom, M.J., Meffe, G.K., Carroll, C.R. (eds.) *Principles of conservation biology*. Sunderland: Sinauer Associates.

- 5 Dos versiones similares de esta historia se pueden leer en:
 Quammen, D. (1996). *The song of the dodo: island biogeography in an age of extinction*. Hutchinson, London.
 Cheke, A., Hume, J.P. (2010). *Lost land of the dodo: the ecological history of Mauritius, Réunion and Rodrigues*. Bloomsbury Publishing
- 6 Feisinger, P. (2001). *Designing field studies for biodiversity conservation*. Island Press.
- 7 Caughley, G. (1994). *New directions in conservation biology*. Journal of Animal Ecology 63: 215-244
 Caughley, G., Gunn, A. (1996). *Diagnosis of declines*. Pp. 223-270 en: Conservation biology in theory and practice. Blackwell Science. 459 pp.
- 8 Algunos ejemplos de este tipo de estudios:
 Caruso, F., Jiménez Pérez, I. (2013). *Tourism, local pride, and attitudes towards the reintroduction of a large predator, the jaguar Panthera onca in Corrientes, Argentina*. Endangered Species Research, 21: 263-272.
 Reading, R.P., Kellert, S.R. (1993). *Attitudes toward a Proposed Reintroduction of Black-Footed Ferrets (Mustela nigripes)*. Conservation biology, 7: 569-580.
 Williams, C.K., Ericsson, G., Heberlein, T.A. (2002). *A quantitative summary of attitudes toward wolves and their reintroduction (1972-2000)*. Wildlife Society Bulletin 30: 575-584.
- 9 Milner-Gulland, E.J., Fisher, M., Browne, S., Redford, K.H., Spencer, M., Sutherland, W.J. (2010). *Do we need to develop a more relevant conservation literature?* Oryx, 44: 1-2.
 Pullin, A.S., Knight, T.M., Stone, D.A., Charman, K. (2004). *Do conservation managers use scientific evidence to support their decision-making?* Biological conservation, 119: 245-252.
 Sutherland, W.J., Dicks, L.V., Ockendon, N., Smith, R.K. (2015). *What Works in Conservation. Lessons from Conservation Evidence*. OpenBooks, Cambridge.
- 10 Cash, D., Clark, W.C., Alcock, F., Dickson, N.M., Eckley, N., Jäger, J. (2002). *Salience, credibility, legitimacy and boundaries: Linking research, assessment and decision making*. RWP02-046. John F. Kennedy School of Government. Harvard University
- 11 Carberry, P.S. (2001). *Are science rigour and industry relevance both achievable in participatory action research*. Agricultural Science-Parkville, 14(3): 22-28
- 12 El caso de investigación colaborativa con el águila perdicera me fue descrito por Juan Jiménez, Jefe del Servicio de Vida Silvestre de la Comunidad Valenciana, España.
- 13 Brunner, R.D., Steelman, T.A. (2005). *Beyond scientific management*. Pp. 1-46 en: Brunner et al. (eds) Adaptive governance: integrating science, policy, and decision making. Columbia University Press, New York, USA.

Cuadro 6.3

'Inteligencia' bajo cero: urgencias y acciones para la conservación de una especie críticamente amenazada en Patagonia

Ignacio Roesler y Laura Fasola, CONICET, Argentina

El Macá Tobiano (*Podiceps gallardoi*) es un ave zambullidora descubierta por la ciencia en 1974¹, pero cuya distribución completa no fue conocida hasta mediados de la década de 1990 cuando se identificaron sus áreas de invernada². Es llamativo que una especie del orden Podicipediforme –el grupo que engloba a todos los macás, somormujos o zambullidores– fuera descubierta tan recientemente, ya que se trata de aves bien conocidas y carismáticas. Aunque, si pensamos en su área distribución, esto se torna lógico, ya que se reproduce en mesetas de altura de la provincia de Santa Cruz (Patagonia Argentina), uno de los sectores más remotos y con menor densidad humana del hemisferio, e inverte en los estuarios de la misma provincia, los cuales son sitios poco ‘hospitalarios’ para las personas durante el invierno. La novedad de tal hallazgo atrajo la atención de figuras científicas internacionales, así como también dinero para realizar estudios, generando que el Macá Tobiano (a partir de ahora MT) se convirtiese en la especie más conocida de su orden en el Neotrópico. Este conocimiento llevó al MT a ser considerado como el ave más amenazada de la Argentina³, para luego ser clasificada como casi amenazada a nivel global en 1994, ya que sus poblaciones se estimaban en no más de 5000 individuos⁴, aunque aislados de toda amenaza debido a lo inhóspito de su área de distribución⁵.

Hacia la mitad de la década del 2000 esta imagen de números bajos pero relativamente bien protegidos comenzó a cambiar drásticamente. Los primeros datos surgieron como resultado de monitoreos *quasi* sistemáticos realizados en sitios de invernada que recién comenzaban a ser conocidos⁶. Estos conteos apuntaban a que los números totales estaban muy por debajo de los estimados a mediados de los años 90. Las alarmas subsiguientes surgieron del sector turístico. Los guías de *birdwatching* encontraban cada año más difícil hallar individuos en los sitios usuales, incluso mencionaban la completa desaparición de la especie en la laguna de Los Escarchados, donde la especie fue descubierta 1974, cercana a la localidad de El Calafate.

Movilizados por las voces de alarma, un grupo de ‘ambientalistas profesionalizados’ de dos instituciones conservacionistas (Aves Argentinas/BirdLife International y Ambiente Sur) se lanzaron a buscar las poblaciones reproductivas en enero de 2009, siguiendo los datos de los estudios realizados en la década de 1980. Hallaron poco y nada de las colonias conocidas del MT. Los números poblacionales en sitios previamente mencionados como ‘los más importantes para la especie’ parecían haberse desplomado a (casi) cero. La ausencia de individuos en muchas

zonas era dramática. En enero de 2010 una nueva campaña cubrió de forma sistemática toda el área reproductiva conocida en el lapso de un mes, ocupando un total de 15 técnicos, entre guardaparques, naturalistas y biólogos. El resultado fue desalentador, aunque mejor que la experiencia anterior, con números que apenas superaban los 700 individuos. Fue entonces que las instituciones decidieron que el proceso lógico era conocer aspectos concretos de la reducción poblacional, incluyendo los números reales de las poblaciones remanentes. Para lograr esto se incorporó al equipo un biólogo con formación formal en investigación. De este modo, el “Proyecto Macá Tobiano” o PMT arrancó desde el principio con la alianza de conservacionistas procedentes de las ONG con una “pata académica”, representada por la Universidad de Buenos Aires y el IEGEBA-CONICET.

Uno de los primeros resultados de esta nueva fase del proceso de conservación de la especie fue aportar datos sólidos que permitieran que Birdlife International y la UICN reclasificaran al MT como en peligro crítico de extinción⁷. Esta nueva categoría impulsó que en marzo de 2010 comenzase la ‘etapa de inteligencia’ probablemente más urgente de una especie de fauna de la Argentina. Ésta requería planificar el estudio de aspectos básicos que permitieran detener una reducción poblacional que potencialmente podía hacer desaparecer al MT en muy poco tiempo. Desde un comienzo, y al igual que sucedió en los 70 y 80, la urgencia de la conservación, sumada al carisma de la especie, garantizaron los fondos mínimos necesarios para realizar las tareas de investigación. Las preguntas a contestar eran claras: ¿Cuántos individuos hay y dónde están? ¿Qué aspectos fundamentales de la biología de la especie necesitamos conocer? ¿Qué amenazas existen y cuáles se deben controlar; y de qué forma y en qué sitios? ¿Qué otros científicos/naturalistas pueden aportar su conocimiento en esta causa?

Las preguntas puntuales identificadas tenían como objetivo plantear métodos de investigación y de manejo, o dicho de otra forma inteligencia y acción, a tres escalas temporales: 1) **corto plazo**: identificar amenazas agudas y definir acciones de manejo inmediatas; 2) **mediano plazo**: conocer aspectos fundamentales de las poblaciones del MT (y de las especies que lo amenazan) que permitieran acciones de manejo basadas en programas de gestión continuados y, por lo tanto, basadas en planes de acción realizados como parte de políticas de estado; 3) **largo plazo**: identificar aspectos de la biología e historia natural del MT que garantizaran acciones de manejo en casos de eventos estocásticos/catastróficos, o que permitiesen acelerar la recuperación de las poblaciones, principalmente mediante manejo *ex-situ*.

Para identificar las amenazas agudas fue necesario plantear hipótesis basadas en la información recopilada principalmente de fuentes dispersas, tanto publicaciones científicas existentes sobre el MT (de 1974 a 1997 principalmente) como publicaciones ocasionales en medios de divulgación. A esto hubo que sumar el valioso conocimiento de pobladores locales, obtenido gracias a la presencia constante en la zona y las larguísimas pero productivas charlas compartidas alrededor de un buen mate (y de ricos asados, cuando se prestaba la situación) con los propietarios de los campos y puesteros. Como resultado de este trabajo de

recopilación de “inteligencia preexistente” se identificó a tres especies invasoras como los potenciales factores de mayor impacto para las poblaciones de la especie. Al mismo tiempo se identificaron los especialistas y grupos de trabajo que podían aportar al trabajo que necesitaba realizarse con las especies invasoras. Entre las especies invasoras detectadas, dos fueron exóticas, el visón americano (*Neovison vison*) y la trucha arcoíris (*Oncorhynchus mykiss*), mientras que la tercera se trató de una especie nativa, la gaviota cocinera (*Larus dominicanus*). El desafío era lograr mostrar a “la comunidad conservacionista” –incluyendo agentes de conservación oficiales y los científicos que evalúan nuestro trabajo– que efectivamente las tres especies invasoras tenían un efecto negativo para el MT a la vez que se tomaban acciones urgentes para reducir su impacto. La creatividad fue el eje del trabajo, ya que las tres especies diferían en los motivos de su origen y permanencia en la zona (nativas o exóticas, liberadas o escapadas), además que se trataba de un pez, un ave y un mamífero. Todo esto hacía que las acciones de investigación y manejo variaran radicalmente entre ellas.

Sin dudas la amenaza más urgente, considerando la gravedad de su impacto, era la generada por el visón americano. Este depredador exótico, originario de Norteamérica y aparecido en la zona luego de escapes y liberaciones a mitad del siglo pasado, ya había sido mencionado como un potencial problema para el MT⁸. La primera evidencia concreta en este sentido la detectamos en 2011 cuando un solo ejemplar de visón depredó en una colonia reproductiva cerca del 5% de la población global de la especie⁹. Debíamos mostrar que estas matanzas masivas (*surplus killing*) no eran eventos aislados y, consecuentemente, que los esfuerzos de control estaban justificados, sin perder a otro macá. A través de un sistema de trapeo pudimos determinar patrones de ocupación y desplazamiento de los visones, así como el solapamiento y potencial impacto sobre las poblaciones del MT. El trapeo involucró un sistema de más de 100 trampas dispuestas durante los meses estivales (diciembre-abril), las cuales cubrían cerca de 200 km de cuencas de ríos en la meseta del Lago Buenos Aires. Pero para definir zonas claves fue necesario realizar un muestreo previo en todas las cuencas y lagunas endorreicas con presencia actual o pasada de macás en toda la provincia, lo que equivale a un área superior a los 90.000 km². El trabajo completo con los visones involucró al menos a 200 voluntarios, dos decenas de técnicos calificados, investigadores especializados en el análisis de muestras, especialistas en modelado de ocupación, asesorías con investigadores de universidades extranjeras, junto a la presencia de guardafaunas provinciales y nacionales. Los resultados mostraron que los visones machos juveniles dispersantes invaden lagunas de altura de las mesetas (habitadas por los macás) principalmente en febrero, marzo y abril¹⁰. Además, debido a los monitoreos constantes (y las heces colectadas en el monitoreo inicial) determinamos que estos individuos jóvenes dispersantes incrementaban la depredación de aves acuáticas durante esta fase, con una clara preferencia por el MT, probablemente por el comportamiento confiado de la especie¹¹. Asimismo, observamos que el control de las poblaciones de visones en las zonas bajas de las mesetas reduce el riesgo de invasión de machos juveniles a las zonas altas. El resultado de

las acciones de control de visones, realizadas en paralelo a las acciones de ‘inteligencia’, tuvo como resultado la eliminación de casos de depredación de macás por visones en todos los sectores donde se aplicaron las medidas de control desde el 2014 hacia adelante¹⁰. Sin embargo, estas medidas de control de los visones sólo mostraron resultados sólidos cuando las combinamos con el manejo de las gaviotas cocineras a través del programa “guardianes de colonias”.

Este programa arrancó al mismo tiempo que empezábamos a estudiar y manejar los visones en 2012. La idea de los guardianes de colonias surgió como una forma de contrarrestar el efecto de las gaviotas cocineras sobre las colonias reproductivas del MT, tal y como se mencionaba en la bibliografía¹². La gaviota cocinera es el factor de amenaza agudo más complejo de estudiar y manejar. Desde el punto de vista ‘social-científico’ el manejo es conflictivo, ya que la gaviota cocinera es nativa de Argentina, por lo que se le otorga otro grado de protección, pero sus poblaciones se han expandido a áreas donde naturalmente no ocurría, siguiendo actividades de origen humano. En el pasado se había mencionado que una sola gaviota era capaz de destruir colonias reproductivas en pocos minutos⁴. Por lo tanto, se decidió actuar y reducir a cero el impacto sobre las principales colonias de MT. El objetivo fue evaluar modelos de presencia/ausencia de gaviotas en relación a la distancia a sus colonias reproductivas, para identificar las colonias de macás que deberían contar con acciones de control de gaviotas. En este caso decidimos que la remoción selectiva de las gaviotas problema debía ser inmediata; es decir se eliminaba cualquier ejemplar de gaviota que mostrara interés obvio en las colonias de macás. No se evaluaron los efectos de la depredación ya que ésta no debería ocurrir, ni tampoco ésta ocurrió una vez que empezaron las acciones de control. Para evaluar los beneficios de este manejo cuantificamos el éxito reproductivo de las colonias de MT en relación a la presencia de ‘guardianes de colonia’. El resultado fue que la presencia de guardianes duplicaba el éxito reproductivo de las colonias¹³.

La estrategia de los ‘guardianes de colonia’ tuvo un éxito rotundo en el manejo de especies invasoras de efecto agudo en las poblaciones. Este éxito se basó en cuestiones que casi rozan lo espiritual. Se generó una fuerte mística y compromiso en relación a esta actividad, con lo que ser ‘guardián de colonia’ implicaba un ‘estatus’ de compromiso y respeto muy importante para los técnicos de campo. Los guardianes pasan desde diciembre a abril acampando en áreas remotas con un clima hostil y sin movilidad propia, cuidando a los macás diariamente. No es una tarea simple porque los guardianes deben pasar por un entrenamiento que incluye la capacitación en toma de datos, manejo de personal, medidas de seguridad, conocimiento del terreno, manejo de armas, etc. Se requiere una confianza absoluta por parte de los que coordinan las ramas logísticas y científicas del proyecto. Los ‘guardianes de colonia’ son los que en definitiva toman todas las decisiones de manejo y monitoreo a campo, convirtiéndose en investigadores y gestores instantáneos de la población, evitando cadenas de toma de decisión diferidas en áreas con comunicación limitada.

El caso de la trucha arcoíris difiere fundamentalmente de las anteriores especies invasoras, principalmente porque estos peces no llegan a las lagunas de importancia del MT por sí mismos, sino que son liberados directamente por los humanos, al ser considerados como un recurso económico. Por lo tanto, el manejo de una especie que afecta intereses económicos locales tenía que ser diferente. Para evaluar el posible impacto de las truchas introducidas sobre el MT utilizamos dos enfoques complementarios. El primero se basó en comparar las poblaciones de aves acuáticas en lagunas con y sin peces introducidos, con especial énfasis en lagunas que históricamente eran importantes para el MT. Pero la estrategia principal fue la asociación con equipos de limnólogos del CONICET (UBA y CENPAT) para estudiar de forma cuantitativa y a diferentes escalas las comunidades planctónicas, de macro-invertebrados y las características físico-químicas de las lagunas con y sin truchas. Este trabajo fue realizado por investigadores profesionales con el apoyo de los voluntarios y los técnicos de campo del PMT, nuevamente siendo los guardianes de colonia un elemento fundamental para poder alcanzar las lagunas más distantes. Hasta el momento cuatro estudios ya han comprobado que las truchas generaron cambios en las lagunas en forma de cascadas tróficas a escala de bacterias, algas y macroinvertebrados^{14,15}, los cuales además actúan de forma sinérgica con el cambio climático global¹⁶. Estos cambios afectan directa o indirectamente a las poblaciones de aves acuáticas en general y en especial al MT. Los estudios de aves acuáticas identificaron a la laguna del Islote como el sitio estratégico para realizar un experimento de restauración de lagunas, ya que previamente a la introducción de truchas llegaron a contarse más de 1000 MT en esta laguna, mientras que en esas fechas el máximo número registrado era de unos 20 individuos. Así, en 2017 realizamos un convenio de trabajo con pescadores artesanales y el propietario de la laguna El Islote para su restauración. El proceso se inició exitosamente con más de 3000 kg de peces removidos en un verano. El proceso continúa actualmente y como resultado preliminar se detectó un aumento de la población de macás en esa laguna a más de 120 individuos en 2018. Para concluir, la combinación de planificación y acción inmediatas mostró que en el corto plazo es necesario controlar las poblaciones de visón americano, evitando dispersión de machos jóvenes, reducir las densidades de peces en lagunas de importancia para el MT y proteger las colonias reproductivas de la especie frente a la depredación de gaviotas cocineras.

Entre las investigaciones relacionadas con acciones de manejo de mediano plazo se incluyen los estudios de tendencias poblacionales en cada una de las mesetas donde habita la especie, los cuales se relacionan con análisis de la estructura genética de cada una de las poblaciones. Esta información permitió identificar necesidades de protección de cada meseta o grupo de mesetas, brindando argumentos para la creación de nuevas áreas protegidas. Por otro lado, el marcaje de animales con telemetría está permitiendo conocer los patrones de migración y las áreas utilizadas durante el ciclo de vida completo del MT. Esta información permitió presentar planes de acción frente a obras de infraestructura del tipo de las mega-represas del río Santa Cruz, ya que se vio que la casi totalidad de la especie inverna en la desembocadura de este río. Las acciones a mediano plazo también

involucran a las especies invasoras, como por ejemplo, el estudio genético de las poblaciones de visones. Esto permitió conocer la conexión, tasas de migración y conectividad entre subpoblaciones de visones en diferentes cuencas, brindando herramientas para la articulación de planes de control de esta especie a nivel local, provincial, nacional e internacional.

Por último, las investigaciones dirigidas a estrategias de largo plazo se centran en conocer los aspectos ‘finos’ de la ecología trófica, biología reproductiva y comportamiento del MT. Este conocimiento permitirá hacer un manejo intensivo de ejemplares de la especie, incluyendo a pichones que puedan criarse a mano para luego liberarse y repoblar mesetas donde la especie haya desaparecido, además de la recuperación de individuos afectados por eventos catastróficos humanos o naturales, como pueden ser, por ejemplo, derrames de combustible en sitios de invernada o erupciones volcánicas en las zonas reproductivas.

El uso combinado de acciones simultáneas de inteligencia y manejo en el PMT en diferentes escalas y con múltiples actores, con un papel prioritario de los guardianes de colonia como investigadores-gestores, ha logrado reducir la tendencia poblacional negativa de una especie críticamente amenazada, aumentando el número total de individuos reproductores y de juveniles reclutados por temporada. Pero además, la ‘inteligencia’ obtenida durante estos años ha servido para informar las acciones de gestión y para apoyar ‘batallas conservacionistas’ recientes, usando datos sólidos y confiables. Durante el conflicto generado por la construcción de dos grandes represas en la cuenca del Río Santa Cruz, los investigadores se transformaron en comunicadores y activistas. Esto fue posible gracias a que en el PMT las tareas de los científicos y los guardianes de colonias o técnicos se mezclaban, lo que permitía generar una comunicación basada tanto en el conocimiento científico como en la experiencia de campo de los técnicos. Además, la robustez de los datos generados por los guardianes de colonias y la gran coordinación y capacidad de colaboración entre los ‘teóricos’ y los ‘prácticos’ ha generado que todos los resultados hayan podido ser publicados en tesis doctorales, *journals* nacionales e internacionales, redes sociales, artículos en revistas de divulgación y medios de prensa de varios países. También, la calidad de la información presentada ha garantizado la confianza de las autoridades locales, provinciales y nacionales, pero también el apoyo de instituciones privadas y conservacionistas nacionales e internacionales. La investigación seria, aplicada a la conservación de campo, o dicho de otro modo, el trabajo conjunto de científicos y gestores, ha generado resultados que no sólo han favorecido al MT, sino que generado numerosos subproyectos que benefician a otras especies y los ambientes naturales, además de favorecer la generación de normativa (p. ej. visón americano declarado peste provincial o la inclusión del macá tobiano en el plan nacional de “extinción cero”), la creación de reservas naturales (p. ej. el nuevo Parque Nacional Patagonia) y la creación de centros técnicos como la Estación Biológica Juan Mazar Barnett (con el apoyo de la Fundación Flora y Fauna Argentina/CLT, Toyota Argentina y Pan American Energy), que busca ser un centro logístico para la realización de estudios de la Patagonia Austral.

Fuentes y referencias

- 1 Rumboll, M.A. (1974). *Una nueva especie de Macá (podicipitidae)*. Museo Argentino de Ciencias Naturales “Bernardino Rivadavia” IV:33–35.
- 2 Johnson, A. Serret, A. (1994). *Búsqueda del paradero invernal del Macá Tobiano Podiceps gallardoi*. Buenos Aires.
- 3 Erize, F. (1983). *Observaciones sobre el Macá Tobiano*. Hornero, N° extraordinario: 256–268.
- 4 Beltrán, J., Bertonatti, C., Johnson, A., Serret, A., Sutton, P. (1992). *Actualizaciones sobre la distribución, biología y estado de conservación del Macá Tobiano (Podiceps gallardoi)*. Hornero, 13: 193–199.
- 5 O’Donnel, C., Fjeldsa, J. (1997). *Grebes: Status Survey and Conservation Action Plan*. Page Group. IUCNBSC Grebe Specialist Group.
- 6 Imberti, S., Sturzenbaum, S.M., McNamara, M. (2004). *Actualización de la distribución invernal del Macá Tobiano (Podiceps gallardoi) y notas sobre su problemática de conservación*. Hornero, 19:83–89.
- 7 BirdLife International. (2018). *Species factsheet: Podiceps gallardoi*. Descargado de <http://www.birdlife.org> el 08/05/2018.
- 8 Fasola, L. (2009). *Distribución, alimentación e interacciones de dos mustélidos semiacuáticos en los bosques andino patagónicos: El Huillín (Lontra provocax), nativo, y el Visón Americano (Mustela vison), introducido*. Tesis doctoral. Universidad de Buenos Aires.
- 9 Roesler, I., Imberti, S., Casañas, H. Volpe, N. (2012). *A new threat for the globally Endangered Hooded Grebe Podiceps gallardoi: the American mink Neovison vison*. Bird Conservation International 22:383–388.
- 10 Fasola, L., Roesler, I. (2016). *Invasive predator control program in Austral Patagonia for endangered bird conservation*. European Journal of Wildlife Research, 62: 601–608.
- 11 Fasola, L., Roesler, I. (2018). *A familiar face with a novel behavior raises challenges for conservation: American mink in arid Patagonia and a critically endangered bird*. Biological Conservation, 218: 217–222.
- 12 Lange, C.E. (1981). *A Season of Observations on Podiceps gallardoi (Aves Podicipediformes)*. Ecology and Etology. Neotropica, 27: 39–56.
- 13 Roesler, I., Fasola, L., Casañas, H., Hernández, P.M., De Miguel, A., Giusti, M.E., Reboreda, J.C. (2016). *Colony guardian programme improves recruitment in the critically endangered hooded grebe Podiceps gallardoi in Austral Patagonia, Argentina*. Conservation Evidence, 13: 62–66.
- 14 Izaguirre, I. Saad, J.F. (2014). *Phytoplankton from natural water bodies of the Patagonian Plateau*. Advanc. Limnol., 65: 309–319.
- 15 Lancelotti, J., Marinone, M.C., Roesler, I. (2016). *Rainbow trout effects on zooplankton in the reproductive area of the critically endangered hooded grebe*. Aquatic Conservation: Marine and Freshwater Ecosystems, 27:128–136.
- 16 Izaguirre, I., Lancelotti, J., Saad, J.F., Porcel, S., Marinone, M.C., Roesler, I., Dieguez, C. (2018). *Influence of fish introduction and water level decrease on lakes of the arid Patagonian plateaus with importance for biodiversity conservation*. Global Ecology and Conservation, 14.



Planificación y reglamentación

“A la hora de identificar objetivos, los científicos no tienen más que decir que cualquier otro grupo en la sociedad. Tienen un lugar importante en la mesa de toma de decisiones, pero definitivamente no más importante que el de cualquier otro. Uno quiere que todos los afectados estén presentes, y los científicos son como mucho un grupo de afectados más. En lo que se refiere a la identificación de alternativas de manejo, ahí sí que los científicos tienen un papel más importante, pero, de nuevo, el gestor es el más importante aquí, porque él o ella saben qué es factible mucho mejor que un investigador. Donde el científico juega un rol más importante es en el desarrollo de modelos, el desarrollo y aplicación de programas de monitoreo y en la implementación del análisis de decisiones”.

—James D. Nichols, investigador, US Geological Survey, Estados Unidos

“No debemos sobreinvertir en nuestra estrategia o expectativas, sino permanecer atentos y abiertos a las oportunidades que pueden aparecer repentinamente, como una crisis que hace que el statu quo sea menos sostenible, debilite a los oponentes o haga que los decisores públicos estén más receptivos a nuestras propuestas. La aparición de nuevas decisiones legales, hallazgos científicos que no se pueden ignorar o los eventos “naturales” con una clara causa humana que destruyen vidas o infraestructuras (inundaciones masivas resultantes de la deforestación) pueden crear oportunidades. (...) El avance efectivo hacia nuestros objetivos requiere la habilidad de un navegante de rápidos, capaz de adaptarse tanto a las olas como a la corriente, confiando en la experiencia y la intuición. Una estrategia no debe abandonarse a la ligera, pero la improvisación es esencial. La responsabilidad de lograr este equilibrio recae principalmente sobre los líderes que necesitan tener los pies en la realidad y ser ágiles”.

—David Johns, conservacionista, Estados Unidos

Honestidad y humildad

Juan es el jefe del Servicio de Vida Silvestre del gobierno de la Comunidad Valenciana, una región situada en el mediterráneo español. Lleva en el gobierno más de 25 años. Es un funcionario experimentado con una sólida formación técnica y científica que incluye un doctorado en biología. Hace unos pocos años su servicio recibió el encargo de tramitar los planes de ordenación de la Red Natura

2000 en la Comunidad Valenciana. Esta Red fue creada por la Unión Europea para salvaguardar una serie de hábitats y especies en su territorio, correspondiendo a los estados miembros declarar los espacios a integrar en esta red y elaborar y aprobar legalmente los planes de gestión necesarios para mantenerlos en “buen estado de conservación”.

Para los no europeos resulta difícil entender el poder de la Unión Europea. Se trata de un ente supragubernamental con capacidad para generar legislación por encima de los estados y para manejar grandes presupuestos. Si un gobierno nacional o regional no cumple con las directrices de la Unión Europea se arriesga a sanciones económicas y legales. Es decir, la Unión Europea tiene tanto **músculo financiero** como **dientes legales** que pueden influir fuertemente sobre lo que hacen los gobiernos de los estados miembros en materia de conservación u otros temas.

Dentro de este contexto, por diferentes motivos (variedad de paisajes, presencia de singularidades, presión de grupos conservacionistas y sentencias de tribunales) el gobierno valenciano incluyó dentro de la red Natura 2000 cerca de 100 áreas que abarcan unas 900.000 hectáreas, lo que representa casi el 40% del territorio de una región con más de cinco millones de habitantes, aunque la mayoría están concentrados en las grandes ciudades y la costa.

Al tomar la decisión de incluir todos estos espacios dentro de la red europea, el gobierno valenciano asumía la responsabilidad de aprobar los planes de gestión de esos espacios. Su no aprobación implicaría, tarde o temprano, advertencias y sanciones por parte de la Unión Europea. Por tanto, la elaboración y aprobación formal de cerca de 100 planes implicaba un enorme desafío para una agencia gubernamental que además estaba sufriendo recortes presupuestarios y de personal. Antes de que la tarea fuera asignada al servicio de Juan, había sido encomendada a un servicio dedicado específicamente a este fin, el cual llevaba trabajando tres años en la elaboración y aprobación de los planes de manejo, siempre bajo la presión de la Unión Europea por el retraso ya acumulado. Durante ese tiempo se había contratado a un excelente equipo técnico, redactado miles de páginas, y aclarado procedimientos administrativos... pero **no se había conseguido aprobar ni un solo plan**. A las propias dificultades de un proceso técnicamente complejo se unía un trámite administrativo bizantino, complicado con nueva legislación que iba apareciendo, la cual añadía nuevos pasos, documentos y requisitos formales. Esa fue la situación con la que Juan se encontró cuando recibió el encargo de aprobar legalmente los planes, sumado a las responsabilidades que ya tenía en materia de conservación de Flora y Fauna, con los plazos aún más justos y con menos personal por los recortes presupuestarios. ¿Cómo llevar esto a cabo?

Dentro del nuevo equipo de Juan estaba Pep, un buen funcionario proveniente del equipo que había elaborado los primeros planes, el cual le resumió el procedimiento de aprobación de los documentos en un esquema que ocupaba toda una página en formato A3, y le enseñó algunos de los planes ya elaborados, algunos de los cuales llegaban a tener 600 páginas repletas de información técnica pormenorizada. Una de las primeras cosas que saltaba a la vista es que el equipo anterior **había realizado un trabajo técnicamente notable, pero apenas se había consultado a la población local, ni se había visitado las áreas.**

Con menos tiempo y menos personal era absolutamente imposible cumplir con el encargo recibido si se seguía por esa vía. Por otra parte, se percibía un agudo rechazo a esos planes por parte de la población (encabezada por los gobiernos locales), que no quería saber nada de nuevas regulaciones medioambientales. Localizados la mayoría de estos espacios en zonas del interior montañoso de la región, con una población envejecida que había vivido de la agricultura, ganadería y explotación de los montes, los planes eran vistos como nuevos obstáculos para sus actividades tradicionales y un riesgo para desarrollar otras más agresivas para el medio natural (como la generación de energía, nuevas infraestructuras o industrias) que crearían empleo y podrían atraer a la población joven. Los alcaldes de estos sitios veían claro –no sin razón– que su territorio y su forma de vida iban a ser ordenados desde la capital, por un equipo de técnicos medioambientales que no les conocían y que daban más importancia a un pájaro o a una flor que a ellos.

Ante esta situación, Juan y su equipo decidieron cambiar de enfoque. En primer lugar, realizaron una reflexión interna sobre el formato y contenido de los planes. Los documentos debían ser mucho más cortos y entendibles, eliminando capítulos descriptivos y huyendo, en la medida de lo posible, de terminología técnica. En segundo lugar, los documentos no debían analizar toda la riqueza biológica y actividades presentes o futuras de la zona, sino sólo aquellos elementos que justificaban la inclusión del espacio en la Red Natura 2000 y sólo aquellas actividades para las que tenían evidencia clara de que podían afectar a esas especies y hábitats. En tercer lugar, debían eliminar de los planes todo lo que ya estaba regulado por otra normativa preexistente (p. ej. leyes de caza, de bosques, de espacios protegidos, de impacto ambiental), a la vez que intentaban que en esa normativa se incluyera de manera especial a los espacios de la red Natura 2000. Junto con ello, había que evaluar en periodos relativamente cortos (i.e. seis años) la eficacia de las medidas adoptadas para la conservación real de los hábitats y especies afectados: si dichas medidas no estaban cumpliendo los objetivos deseados, deberían modificarse o adaptarse. No había lugar, por tanto, a documentos de planificación monolíticos legalmente aprobados que no admitieran una posibilidad de modificación relativamente ágil. Gracias a este cambio de enfoque, en lugar de tratar de ordenar **todas** las actividades ambientales en

cada lugar, se generaron documentos **mucho más cortos y más enfocados** en asegurar la conservación de las especies y hábitats que justificaron la inclusión de cada zona en Natura 2000.

Sin embargo, todavía faltaba consultar estos documentos con la población local, tal y como se especifica en el marco regulatorio del proceso de aprobación de los planes. Ante esta situación, Juan y su equipo pensaron que una consulta clásica como se hacía normalmente a través de alegaciones por escrito generaría mucho más papeleo, provocaría más tensiones políticas y alargaría el proceso todavía más, por lo que decidieron realizar un paso adicional antes de iniciar el proceso burocrático de consultas: optaron por ir a hablar personalmente con los habitantes locales para presentarles el plan correspondiente.

Juan recuerda especialmente bien cómo fue su primer experimento con este nuevo método de consulta. Pep y él organizaron una reunión con alcaldes en una zona del interior de Valencia donde se habían manifestado particularmente en contra de esos planes. Deliberadamente asumieron roles y vestimentas diferentes: Pep vestía de forma informal, como se espera de un técnico medioambiental de tendencia progresista, y Juan fue con chaqueta y corbata, representando su papel de “jefe” más conservador. Llevaban una presentación para explicarles el proceso de aprobación de los planes y las líneas directrices para el manejo de la zona. Sin embargo, como suele pasar en estos casos, el proyector no funcionó y ambos se quedaron “desnudos” sin su Powerpoint, tablas y mapas (propios del lenguaje técnico) ante un auditorio a la defensiva.

La ausencia de proyector permitió que los asistentes aprovecharan la oportunidad para evacuar todas sus quejas y reclamaciones acumuladas durante años sobre el campo vs. ciudad, técnicos vs. habitantes locales, funcionarios vs. propietarios. Gracias a este nuevo espacio de interacción, distinto de la unidireccionalidad propia de una presentación en Powerpoint “técnicamente impecable”, Juan y Pep pudieron improvisar un nuevo discurso: ellos, como responsables del gobierno, sabían mucho de hábitats y especies, pero, en cambio, sabían muy poco de la gente del lugar, más allá de conocer las actividades productivas dominantes, distribución de la propiedad y la densidad de población. No sabían nada sobre sus deseos, sus conflictos subyacentes, sus proyectos y en general sobre cómo la gente local veía su tierra y sus vidas en el futuro cercano.

Les presentaron entonces el Plan (dejando claro que su aprobación era una obligación legal del gobierno por la que había que pasar) como una manera de proyectar un futuro de conservación de sus zonas. Sin embargo, esta conservación no tenía por qué ir en contra de las actividades tradicionales (las cuales eran perfectamente compatibles con la conservación, ya que por eso se había elegido a la zona como parte de la red) o de otras nuevas, siempre que no hubiera evidencia de una afección directa a las **especies y hábitats concretos** por los que

se había designado la zona. En palabras de Juan, la imposibilidad de presentar el plan como lo tenían planeado, “permitió dar un mensaje de **honestidad** (cumplíamos nuestro trabajo y dábamos toda la información de que disponíamos) y **humildad** (éramos fundamentalmente biólogos que sabíamos mucho de la naturaleza y poco de las personas) pidiéndoles explícitamente que nos ayudaran en la confección de los planes. Esta petición conllevaba un compromiso por nuestra parte: estudiaríamos todas las propuestas que nos hicieran a partir del borrador que les mandaríamos, para así elaborar un mejor documento que tuviera en cuenta estos aportes”.

Este enfoque, en cierto modo improvisado, de **honestidad y humildad** se convirtió en la manera normal de trabajar para el equipo: planes más cortos enfocados exclusivamente en los aspectos que tienen que ver con la Red Natura 2000 y no en todas las cuestiones ambientales de cada zona, unidos a presentaciones y conversaciones cara a cara con los actores de cada región que permitían escuchar a la gente y mejorar los planes antes de iniciar el proceso formal de alegaciones y sugerencias por escrito. De este modo Juan y Pep fueron a decenas de lugares convertidos en “embajadores de la Red Natura 2000”, recibiendo sistemáticamente una acogida fría cuando no agresiva por parte de la población local, y una despedida cordial cuando no agradecida (“nunca habían venido aquí funcionarios a consultarnos”, “siempre nos preguntan cuando todo está decidido”, “debéis volver por aquí”). Como resultado de este cambio de enfoque Juan siente que la oposición inicial a la regulación de la Red Natura 2000 se ha suavizado mucho, han logrado aprobar planes que cubren más de la mitad de la red (460.000 ha) y han aprendido mucho de la gente que vive en esos espacios¹.

Planificar no es hacer planes

Con nuestro barco embarcado en la Producción de Naturaleza listo, en este capítulo vamos a ver como elegimos y planificamos su rumbo. Así, lo primero será decidir nuestro **destino** y **por qué** vamos allí, marcar nuestras **prioridades** para alcanzar esos puertos y prepararnos para aprovechar las **oportunidades** que nos surjan por el camino. Luego veremos las **múltiples maneras de planificar** nuestro viaje, cómo involucrar a más grupos para que nos ayuden en nuestra navegación haciéndoles participar en el proceso; tras lo cual podremos redactar nuestras hojas de ruta por medio de **planes** estructurados lógicamente y **presentados en un lenguaje** comprensible, los cuales servirán como base para crear las normas (i.e. **reglamentación**) que gobernarán el comportamiento de nuestra tripulación y del resto de la sociedad, en lo que debe ser un trayecto compartido.

La planificación es la instancia en que seleccionamos y utilizamos la información con la que contamos para tomar decisiones sobre cómo manejar los otros componentes de la rueda y el propio barco. Si la inteligencia equivale a los sentidos que nos informan de lo que pasa a nuestro alrededor, la planificación es el sistema nervioso central que procesa esta información y la combina con la experiencia previa y nuestros conocimientos teóricos para decidir lo que vamos a hacer. La planificación ocupa el lugar central en la rueda del proceso público de conservación y sirve de conexión directa entre el proceso y nuestra organización. La planificación se nutre de la inteligencia que hemos obtenido sobre el ecosistema, las especies prioritarias con las que trabajamos, las amenazas que queremos prevenir o paliar, el entorno humano que afecta o puede afectar a todo lo anterior, nuestra propia organización y el funcionamiento de los diferentes subcomponentes de la rueda. Con esta información, los líderes de la organización deben decidir qué acciones van a tomar en relación a la promoción, el manejo de hábitats y poblaciones, la gestión de conflictos, la nueva información que necesitan adquirir, las normas y reglamentos que deben generar, cómo se van a evaluar los resultados obtenidos y qué tipo de acciones o políticas deben ser mantenidas, modificadas o terminadas. Además de esto, la planificación incluye decisiones sobre el diseño y gestión del propio **equipo de trabajo** (i.e. el barco que nos debe llevar a la meta). Es decir, **la planificación es la instancia central donde se decide qué vamos a hacer, porqué, cómo, quienes, cuándo, dónde y con qué recursos.**

La planificación se realiza a diferentes escalas, tanto temporales como organizativas. En un extremo cualquier miembro de un equipo planifica (o debería planificar) lo que va a hacer ese día o durante la semana. En otro extremo, los líderes de una organización toman decisiones sobre la visión de la organización, las metas que esperan cumplir en los próximos cinco o diez años, los objetivos anuales, y los recursos institucionales y estrategias que se emplearán para lograr todo eso. A la planificación enfocada a esta escala macro que determina el rumbo y el funcionamiento general de una organización, un territorio o una especie, la llamamos **planificación estratégica.**

Como veremos más adelante, dependiendo del caso, la planificación puede ser realizada por una persona, un grupo pequeño o una gran cantidad de personas e instituciones. Sin embargo, lo que siempre debemos tener presente es que el objetivo final de la planificación es generar acciones que hagan realidad las decisiones que hemos tomado. Sin estas acciones concretas que impliquen cambios significativos en los ecosistemas o poblaciones silvestres, la planificación se convierte en un acto intelectual o ritual mayormente estéril. Por lo tanto, **la meta final de una buena planificación es movilizar los recursos –humanos, financieros, políticos, organizativos, legales, afectivos, de habilidades y de**

conocimiento –necesarios para poder impactar de manera concreta sobre las áreas naturales en las que trabajamos. Otro tipo de productos del proceso de planificación, como los planes escritos o las normas aprobadas, deben ser considerados como medios para llegar al fin último de la conservación sobre el terreno. Por esto, planificar no se reduce a hacer planes (entendidos éstos como documentos mejor o peor hechos) sino, sobre todo, a generar las condiciones para que la conservación se materialice en los ecosistemas.

Si queremos que las decisiones del proceso de planificación se conviertan en acciones, necesitamos que éstas cuenten con los recursos necesarios para su realización. Por esto es fundamental que las personas con mayor capacidad para asignar recursos dentro de una organización (i.e. los jefes) lideren o participen activamente de los procesos de planificación estratégica. Es decir, que las principales decisiones de conservación deben ser tomadas por las personas que tienen la mayor capacidad para mover los recursos de la organización, y también estas personas deben ser quienes consulten, decidan y comuniquen, al menos internamente, qué se va a hacer, cuándo, quiénes lo harán, porqué, cómo y dónde. Esta facultad indelegable del capitán del barco y algunos oficiales como estrategas es algo fundamental para que la planificación cuente con los recursos necesarios para convertirse en acciones significativas.

En el caso contrario, cuando la planificación es realizada por agentes externos a la organización (i.e. consultores o expertos), que no cuentan con la autoridad para asignar recursos, no conocen todas las variables y costos en juego, y sobre todo no se responsabilizan de los resultados y costos finales, es altamente probable que la planificación quede en un documento que no se exprese en acciones efectivas y concretas. Algo parecido sucede cuando la planificación es liderada por técnicos medios de la propia organización (sea un gobierno o una ONG) que actúan de manera independiente de los directivos y, por tanto, carecen de la capacidad o legitimidad para asignar los recursos necesarios para su implementación. La breve historia del Cuadro 7.1 refleja esta situación donde los que asesoran no se sienten responsables de que las decisiones se ejecuten. Por esto es importante **generar procesos de planificación estratégica donde los jefes de las organizaciones toman las decisiones fundamentales**, más allá de que sepan asesorarse por otros miembros del equipo o por expertos externos.

Es normal para los profesionales que hemos sido formados en carreras técnicas o científicas que veamos a la planificación estratégica como un proceso técnico-científico. Bajo esta lógica la persona que debe liderar este proceso debe ser un experto en el tema que sepa recopilar la mejor información disponible para combinarla con su experiencia y conocimiento teórico para generar una serie de recomendaciones técnicamente fundamentadas sobre lo que se debe hacer en la situación en cuestión. Así, es normal que se elija al mayor experto en una

especie para que realice el plan de conservación de la misma. O que se contraten a biólogos con experiencia en planificación de áreas protegidas para que hagan los planes de manejo de éstas.

Yo, personalmente, he sido contratado para hacer ambas cosas. Como contaba al principio del libro, fui contratado para hacer el plan de recuperación del manatí en Costa Rica por ser el único biólogo que trabajaba con la especie en el país, pero yo no estaba inserto en ninguna de las instituciones que luego tendrían que aplicar el producto de esa planificación. El plan que elaboré podía ser más o menos razonable, pero nunca se llegó a implementar porque carecía del mínimo soporte político y organizativo para que pudiera materializarse. Incluso cuando dos años después, y con algo más de conocimiento por mi parte, logramos organizar un taller de discusión y reformulación de aquel documento original al que asistieron representantes de los principales grupos afectados, nunca se consiguió que ese plan se materializase. Algo parecido sucedió cuando tuve la oportunidad de asesorar al gobierno de El Salvador en la realización de planes de manejo de áreas protegidas. No dejaba de ser un consultor sin conexión real con los recursos necesarios para la aplicación de los planes. Como se explica más abajo, estos **planes** carecían de los componentes institucionales necesarios para lograr convertirse en **normas** que luego debieran aplicarse. De hecho, el objetivo de cualquier plan (en realidad, de la planificación en general) es que se acabe convirtiendo en una norma (que puede estar o no escrita) que sea aceptada y aplicada por la institución o las personas responsables.

En la misma línea recuerdo haber leído un plan de recuperación de una especie críticamente amenazada, con la complicación añadida de que **debía ser aprobado legalmente** por el gobierno correspondiente. El plan había sido realizado por un experto en la especie que formaba parte de un centro de investigación, no tenía ninguna pertenencia o conexión directa con la institución que debería aplicar las recomendaciones del plan, y además no tenía experiencia previa en gestión en la administración pública. Es decir, esta persona **sabía mucho de la especie** en cuestión, pero **muy poco de cómo gestionar el proceso público de conservación**. Dicho plan además incluía recomendaciones que afectaban a numerosos colectivos públicos y privados. Imagino que el plan fue encargado por técnicos de la administración pública a quienes ellos consideraban que era el mejor grupo de investigación en el tema. Esto seguía una clara lógica técnico-científica: los técnicos de una administración pública eligen a sus pares de un centro de investigación para que planifiquen la conservación de la especie de la que, seguramente, saben más que nadie. El problema es que ni los técnicos gubernamentales, ni el grupo de investigadores podían asignar los recursos necesarios para la aplicación del plan, ni tampoco iban a pagar los costos políticos de su aplicación. Esto correspondía a los dirigentes políticos del ministerio

correspondiente. Sabiendo esto, no resulta difícil visualizar porqué el plan nunca llegó a ser aprobado por los decisores públicos que recibieron el plan para su tramitación legal y presupuestaria.

El problema de fondo es seguir viendo el proceso de planificación como algo que se debe realizar con base en el mejor conocimiento científico en relación a la especie o el ecosistema, además del conocimiento técnico sobre el desarrollo de procesos de planificación más o menos participativos. La clave es que la planificación, si bien debe incorporar estos componentes técnicos y científicos, es fundamentalmente un **proceso político** donde se evalúan las prioridades de una o varias organizaciones y se asignan recursos para la realización de una serie de acciones. Si los procesos de planificación no son liderados o, al menos fuertemente respaldados, por quienes asignan los recursos, nos contentamos con **escribir planes**, aunque éstos nunca lleguen a cumplirse. A partir de ese momento los planes se convierten en un fin en sí mismo, ya que tienen la ventaja de que son fáciles de mostrar ante los jefes, los financiadores u otras organizaciones como un producto concreto; además de generar trabajo e ingresos para los profesionales contratados para hacerlos. A lo largo de este proceso corremos el peligro de olvidarnos que nuestro objetivo era lograr que se realizasen acciones concretas sobre el terreno.

La opción alternativa es cambiar el énfasis desde el conocimiento técnico hacia el **poder institucional**, logrando que los procesos de planificación sean liderados o al menos claramente validados por quienes tienen los recursos necesarios para su aplicación, contando con la **asesoría** de los mejores expertos disponibles y con los aportes de quienes no son expertos, pero tienen intereses en el tema. Obviamente ayuda mucho para que esto funcione de la mejor manera posible, que los jefes cuenten con una buena formación técnica. Pero aún sin contar con ella, es clave que se involucren activamente en los procesos de planificación que luego van a tener que aprobar y financiar. Esta lógica se refleja en la historia sobre los planes de la Red Natura 2000 donde el jefe del servicio participó de manera activa en el proceso de planificación estratégica con los vecinos de las áreas protegidas. Esto es algo que la gente detecta rápidamente, y agradecen el ejercicio de “honestidad y humildad”, además del compromiso activo por parte de las personas que tienen peso institucional. En estos casos es posible que ni siquiera se hagan planes escritos porque los decisores no suelen dedicarse a esto. Es notable que algunas de las reservas mejor gestionadas que he conocido no contaban con planes de manejo escritos y aprobados formalmente, sin impedir esto, que se tomen las decisiones y se asignen los recursos necesarios para la conservación. Al fin y al cabo, éste es el verdadero propósito de la planificación.

Cuadro 7.1

La reunión de ambientalistas

La siguiente historia me la contó una compañera de trabajo. Ella había sido invitada a una reunión junto a representantes de otras dos ONG conservacionistas y dos asesores en temas ambientales de un gobierno provincial en Argentina. El propósito de la reunión era tratar de generar una postura común ante ciertas políticas ambientales de ese gobierno, el cual había incumplido los acuerdos y promesas realizados hasta el momento hacia las mismas organizaciones ambientales. Todos estaban de acuerdo en que era imperativo que el gobierno cambiara su comportamiento en este sentido.

Como suele pasar en estas situaciones, existían dudas entre los invitados sobre si convenía tomar una postura dura y de denuncia ante el gobierno por su incumplimiento de los acuerdos en materia ambiental, o si era mejor hacerle una nueva propuesta respaldada por más organizaciones con la esperanza de que esta vez la cumpliera. La mayoría se inclinaba por lo segundo.

Mi compañera tenía dudas de que esta opción fuera a generar algún cambio en las políticas ambientales del gobierno. En su interior pensaba que si hasta ahora éste no había cumplido en las veces previas y no había tenido que pagar un costo político por ello, aunque fuera en forma de declaraciones públicas por parte de las organizaciones ambientales, ¿qué le haría cumplir lo acordado con las organizaciones ambientalistas esta vez?

Mientras pensaba esto, le preguntó al asesor en cuestiones ambientales del gobierno: “¿Cuántos planes han presentado ya?”

La respuesta fue: “Varios.”

—¿Y cuántos se han cumplido? —preguntó ella.

—Ninguno —fue la respuesta del asesor.

—Entonces, ¿por qué seguiríamos con la misma estrategia? —preguntó ella.

Tanto el asesor como otros miembros de las organizaciones mostraron una mezcla de sorpresa y estupor ante la pregunta. Al final el asesor gubernamental dijo: “Yo soy sólo un consultor. Mi rol es hacer recomendaciones. Luego, si no se cumplen, no es responsabilidad mía...”

Todo empieza con el porqué y la visión

La planificación y la promoción están claramente conectadas. En ambos casos todo empieza definiendo **nuestros valores** (el porqué es que hacemos lo que hacemos) y con base en éstos elegimos un destino al que queremos llegar: nuestra meta o visión. Los valores son las razones por las que decidimos construir un barco o subirnos a uno ya existente, y la visión es la imagen que creamos del lugar a donde queremos llegar como final de nuestro recorrido.

Tener ambas cosas claras, el porqué y el destino de nuestro viaje, por más que luego las vayamos ajustando y modificando a largo de nuestro recorrido, es la base de un programa de conservación exitoso. Necesitamos saber esto para poder construir toda nuestra planificación a partir de estos dos pilares. También necesitamos saberlo para poder **promocionar** adecuadamente nuestro viaje con el fin de que otros se sumen a éste o nos apoyen desde la orilla. Ambos temas también sirven para delimitar el tipo de **inteligencia** que necesitamos al decidir tanto los aspectos de la conservación que vamos a abordar (p. ej. creación o manejo de parques, *rewilding*, control de especies exóticas, reducción de caza furtiva, promoción del uso público, etc.) como nuestro ámbito geográfico y político. Si no logramos contestarnos estas preguntas es imposible seleccionar adecuadamente la información que necesitamos. Igualmente, necesitamos contestar ambas preguntas para sentar las bases de nuestra **evaluación**, ya que si no sabemos cuál es nuestro porqué y nuestra meta, va a ser difícil que podamos evaluar si estamos cumpliendo con lo primero y acercándonos a la segunda. Saber esto también nos ayuda a gestionar situaciones de **conflicto**, al poder explicar por qué hacemos lo que hacemos ante grupos que no acaban de comprender o coincidir con nuestro proceder. Finalmente, necesitamos saber ambas cosas para poder pensar y diseñar el tipo de **organización** que necesitamos.

Por todo esto, si la planificación estratégica está en el centro del funcionamiento de nuestra rueda y en el diseño de nuestro barco, el acto de definir el porqué de nuestro trabajo y la meta concreta a la que queremos llegar está en la base de la propia planificación. De la respuesta a estas dos preguntas dependerá tanto el funcionamiento del barco como el de la rueda, y ambas constituyen los cimientos sobre los que construimos nuestra institución y nuestros proyectos. Esto ya fue comentado en el capítulo de Promoción cuando cité el libro de Simon Sinek “La clave es el porqué”², donde se habla del Círculo Dorado de las organizaciones exitosas (Figura 7.1). Sinek propone que las organizaciones que mejor funcionan piensan, es decir, planifican y comunican, desde dentro hacia fuera del círculo: primero piensan y hablan del porqué de su existencia, para a partir de ello, trabajar en el cómo lograrlo y cuáles son las actividades que hacen diariamente.

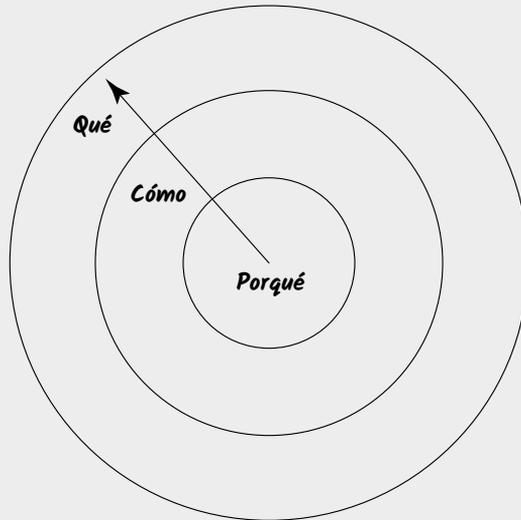


Figura 7.1 El Círculo Dorado. En éste se ve cómo las organizaciones exitosas comunican su accionar desde el porqué hacia el qué, pasando por el cómo. Autor: Simon Sinek²

Es responsabilidad de los líderes de nuestro barco el reflexionar sobre por qué hacemos lo que hacemos y cuál es la meta última de nuestro viaje para luego comunicar esto al resto de la tripulación y a la gente que encontramos en el camino. En nuestro caso debemos tener presente que nuestro porqué debe estar relacionado con la existencia de ecosistemas naturales lo más completos posibles. Esto último no es algo que nosotros hemos inventado. Las bases filosóficas y éticas de la conservación ya han sido desarrolladas ampliamente durante las décadas previas. Como decía en la introducción del libro, estas bases pueden tener fundamentos ecocéntricos, antropocéntricos o una combinación de ambos, y es bueno que se discutan dentro de la organización. Pero al final lo importante es que todos los miembros de la organización tengan claro que nuestra meta es generar o mantener ecosistemas naturales y evitar la extinción de las especies y las poblaciones que los componen. Esto debe ser recordado una vez tras otra porque es normal que exista una tendencia dentro de la organización, especialmente cuanto más años tenga y más grande sea, como es el caso de muchos entes gubernamentales y ONG de larga trayectoria, a empezar a enfocarse en el cómo y en el qué (los dos anillos externos de la Figura 7.1) dejando en segundo lugar el porqué, el cual representa los valores fundacionales y el origen y propósito de la propia organización.

Mantener el porqué siempre presente es esencial por varios motivos. Un porqué inspirador es el verdadero combustible que mueve a una organización. Es lo que hace que sus miembros trabajen con pasión y dedicación debido a que sienten que son parte de algo más grande que ellos mismos, algo que da sentido a sus esfuerzos más allá de cobrar un salario mensual o de ocupar un cargo que les otorgue estatus social. También ese porqué es lo que hace que otras personas que no forman parte de la organización y no reciben un beneficio material de ella se sumen al trayecto del barco porque sienten que éste les enriquece. Es decir, aportan energía y recursos para que la embarcación llegue a puerto porque creen en los valores de ésta, sienten que la visión del barco y la suya coinciden, y quieren participar en el viaje porque se sienten enriquecidos por él.

Es algo parecido a lo que sucede con los espectadores de un deporte popular. Cuando un jugador de nuestro equipo favorito anota un punto, sentimos como si nosotros también hubiéramos participado. Ese concepto de unos valores (los colores de un equipo) y triunfo compartidos son la base del negocio billonario de los deportes de masa. En conservación uno busca que los valores de la institución sean compartidos tanto por los miembros del equipo como por los fans externos para que entre todos trabajen para que el barco llegue a su meta. ¡Una de las ventajas de la conservación frente a los deportes organizados es que no hay ninguna regla que limite el número de jugadores que pueden formar parte de tu equipo!

Mantener el porqué siempre claro y presente en una organización es también esencial para lograr un espíritu de equipo y evitar la aparición de grupos separados con agendas diferenciadas. Cuando no existe un porqué unificador es normal que aparezcan subgrupos dentro de una organización (p. ej. los guardaparques, los técnicos de fauna, los administrativos, los de educación ambiental, los de desarrollo local, los del departamento jurídico, etc.) con agendas propias que empiezan a competir entre ellos por imponer su narrativa dentro de la organización y por lograr la mayor cantidad de recursos para sus propios intereses. Esto rápidamente se expresa en patologías organizativas como la desunión institucional, conflictividad y competencia entre grupos, uso descoordinado e ineficiente de los recursos, desmotivación y mala imagen hacia el exterior. Por todo lo anterior, el porqué debe ser el pegamento que une a los miembros de una organización, y la luz que guía sus acciones, además del aceite que suaviza los conflictos interpersonales dentro del equipo. Asimismo, el porqué debe trascender hacia la sociedad y hacer atractivo el proyecto para el exterior.

Esto nos lleva al siguiente punto de la planificación estratégica. Una vez definido el porqué, éste debe ser materializado en una visión o una meta concretas. La meta de un proyecto o de un programa debe ser la materialización de nuestros valores en un territorio y contexto concretos, tal y como veíamos en el capítulo de inteligencia. Además, es muy importante que esta meta sea lo suficientemente

clara y concreta como para que la entienda cualquiera (me gusta pensar que la debe entender un niño de 10 años) y a la vez **incluyente** como para que sirva como la Casa Grande de la que hablábamos en la sección sobre promoción. En ese mismo capítulo sobre promoción se presentaban ejemplos de metas que fueran inspiradoras y a la vez fácilmente visualizables, para que nos sirvan como faro tanto para nuestro equipo como para los que se quieran sumar desde afuera.

El igual que los marineros que acompañaban a Colón en su viaje trasatlántico, los que trabajamos en programas de conservación vamos a resistir mucho mejor los sacrificios, obstáculos y enemigos que nos esperan a lo largo del largo trayecto (y no duden que habrá de las tres cosas si realmente nos proponemos cambiar la realidad) si en nuestra mente vemos con claridad una meta que nos inspira. Somos animales que trabajamos con imágenes y por eso es que usamos el término Visión. Ésta puede ser un río salvaje sin represas, un pequeño archipiélago que deja de ser utilizado como área de ejercicios militares, tigres volviendo a caminar por la taiga siberiana, un arrecife de coral saludable y lleno de vida, o los habitantes de un pueblo concreto viviendo dignamente de la atención a los visitantes que buscan Naturaleza. Cuando representamos esa imagen concreta en nuestra mente logramos generar y mantener en nuestro cuerpo las dosis de dopamina que necesitamos para esforzarnos por algo que podemos tardar años en conseguir. Y cuando la comunicamos, compartimos y enalteceamos con nuestros compañeros de viaje logramos el premio extra de la serotonina y oxitocina que derivan del orgullo del trabajo bien hecho y el afecto de los compañeros, respectivamente³. Alternativamente, las visiones institucionales basadas principalmente en términos como excelencia, crecimiento, colaboración o desarrollo sostenible carecen del componente visual que nos motiva a llegar a un destino concreto, aunque sólo sea porque no podemos visualizar ese lugar como objeto de nuestros esfuerzos. Estos términos son importantes y suenan bien, pero, en términos biológicos, carecen de la capacidad de inspirarnos como equipo, ya que no se prestan a generar una imagen clara y precisa en nuestra mente que podamos compartir y contrastar con el resto de nuestros compañeros para animarnos mutuamente a seguir adelante.

Prioridades y oportunidades

La mayor parte de la literatura y herramientas disponibles para planificar programas de conservación se enfoca en el concepto de **prioridades**. Se crean listas de especies amenazadas a múltiples escalas para que entes públicos y privados tengan claro cuáles son las más necesitadas de esfuerzos para su cuidado y manejo. Igualmente clasificamos el mundo en ecorregiones para luego, en función de

indicadores de amenaza, riqueza biológica o endemismos, poder identificar cuáles son los *hotspots* que merecen mayores esfuerzos de conservación⁴. A una escala más fina se generan talleres y reuniones de planificación estratégica para diseñar sistemas de áreas protegidas y corredores con el fin de conservar la mayor cantidad de áreas silvestres interconectadas dentro de una ecorregión. En el caso de algunas especies con alto perfil de conservación se hacen ejercicios de análisis para elegir sobre qué poblaciones deberían enfocarse los esfuerzos de conservación⁵, llegando incluso a declararse a algunas como “causas perdidas” sobre las que no vale la pena gastar recursos considerados como preciosos y limitados⁶.

Estos sistemas de prioridades nos ayudan a dirigir nuestros esfuerzos a donde es más necesario para cumplir con nuestro propósito o porqué institucional. Si, por ejemplo, nuestra institución tiene por objetivo la preservación de los manglares nos va a ser sumamente útil saber dónde están los que tienen mayor diversidad de especies, los que albergan mayor cantidad de endemismos, los que conservan las mayores extensiones en buen estado de conservación y los que se prevé que van a sufrir una mayor presión destructiva en los próximos años. Esta lógica está bien asentada en la profesión de la conservación. En las revistas científicas de conservación se ofrecen continuamente ejemplos y métodos destinados a realizar estas priorizaciones, y en general el principal foco de la biología de la conservación en este campo es el generar sistemas más eficientes y creíbles para saber **qué es lo que se debería hacer**.

En una revisión sobre en qué momentos se generan la mayoría de las áreas protegidas en el Mundo, Radeloff y otros⁷ encontraron que en muchos casos éstas se crean en periodos históricos muy concretos, típicamente en momentos de cambio social, como puede ser la caída de la Unión Soviética, la transición democrática en España o la aparición de la Unión Europea como nuevo sistema de gobernanza. Igualmente, los principales ensayos en nuevos sistemas de manejo de áreas protegidas en Sudáfrica comenzaron con el final del régimen del *apartheid*, y las principales leyes ambientales de Estados Unidos se aprobaron en una época de profundos cambios sociales como es el final de los años 60 y el inicio de los 70. También los primeros años de democracia en Argentina tras la última dictadura militar, vieron la proliferación de nuevas áreas protegidas provinciales. Esta información apunta a la importancia del concepto de **oportunidad** en el mundo de la conservación. No es que en aquellos años se necesitaran más áreas protegidas, sino que una serie de vacíos, crisis, revueltas o cambios en los sistemas de gobernanza generaron los espacios adecuados para que algunos grupos interesados en conservación pudieran incluir el tema dentro de la agenda pública. Es decir, estos eventos se dieron en gran medida porque fueron **posibles**, y no sólo porque eran necesarios.

La importancia del concepto de oportunidad es clara cuando uno revisa cómo se crean la mayoría de las áreas protegidas. Si éstas fueran establecidas con base

en las prioridades teóricas de la biología de la conservación, uno esperaría que estuvieran distribuidas de manera más o menos equitativa en los diferentes ecosistemas de un país para tener una muestra representativa de la biodiversidad de éste, tenderían a ser áreas de decenas o cientos de miles de hectáreas para albergar a todas las especies que habitan o habitaban en la región, tratarían de proteger cuencas hidrográficas completas o la mayor cantidad de gradientes altitudinales posibles dentro de una región, y en general buscarían tener una forma de tipo circular o parecida para minimizar el efecto de borde y las amenazas desde el exterior. La realidad difiere mucho de esta descripción. En general las áreas protegidas se establecen donde hay una importante riqueza biológica y a la vez existen **oportunidades políticas** para su creación. Esto explica que la mayoría estén en propiedad pública (en general es mucho más fácil generar un parque en este tipo de propiedad que sobre campos privados), en ecosistemas poco productivos para la agricultura o la industria o de bajo valor inmobiliario (p. ej. montañas, páramos, zonas áridas, selvas y pantanos) y cuya forma se basa más en límites administrativos (i.e. títulos de propiedad y fronteras nacionales o provinciales) que ecológicos o paisajísticos.

Si uno revisa la historia de creación de áreas protegidas, éstas se suelen generar cuando algún conservacionista con capacidad de liderazgo identifica una serie de eventos más o menos impredecibles (p. ej. aparece un rico donante, se muere el dueño de una gran propiedad sin herederos, hay un cambio de gobierno) que generan un escenario propicio para el establecimiento de una reserva en una zona que había sido identificada previamente como interesante. Algo similar sucede con la generación de leyes de conservación o la creación de órganos dentro de los gobiernos dedicados a esta temática. No sólo se dan cuando son necesarias, sino cuando se dan las condiciones adecuadas para su aparición. Es decir, la conservación, ya sea de tipo territorial (p. ej. los fiordos noruegos), biológico (p. ej. las últimas poblaciones del lobo etíope) o legal (p. ej. creación de una ley de conservación de especies), suele avanzar cuando aparece una **oportunidad** que encaja dentro de una **visión estratégica preexistente**. Obviamente, sin esta visión o meta de la que hemos hablado previamente, es muy difícil que se identifiquen y aprovechen las oportunidades que puedan surgir para avanzar en esa dirección.

Todo lo anterior es importante porque casi todo el corpus y el hacer **teórico** sobre planificación en conservación (i.e. métodos, talleres, seminarios y reuniones de expertos) se enfoca en el concepto de prioridades, cuando buena parte del hacer **real** en conservación se basa en el uso adecuado de las oportunidades. Esto último es algo obvio para alguien que viene del mundo de los negocios o de la política, pero puede quedar tapado para los que tienen una formación más académica. Al final el arte de planificar (de tomar decisiones que pueden ser realmente aplicadas) es un equilibrio dinámico entre lo necesario y lo posible,

entre las prioridades y las oportunidades. Esto es algo crucial a la hora de comprender la planificación. El capitán del barco no va a tomar únicamente la ruta más corta para llegar a su meta, tal y como aparece en un plano impreso sobre el papel, sino que va a tener en cuenta qué ríos son los más navegables según la estación del año, dónde se van a encontrar puertos donde conseguir recursos y dónde están las comunidades más amigables. Cuando unimos prioridades con oportunidades y tenemos claro nuestro porqué, es probable que, en lugar de elegir un destino ideal que coincida exactamente con todo lo que buscamos pero que no puede ser transitado en la realidad, nos planteemos una meta que tenga bastante de lo anterior pero que sea alcanzable.

Equilibrar un enfoque basado en las prioridades con el concepto de oportunidades amplía las opciones para generar impactos positivos en conservación, ya que no es raro que los grandes logros surjan de algo inesperado y oportunista. El Parque Nacional Impenetrable, el mayor del Chaco Seco argentino, surgió del hecho de algo tan imprevisto como el asesinato del dueño de un campo de 250.000 hectáreas, que pudo ser convertido en área protegida porque una persona (Sofía Heinonen, directora de CLT en Argentina) sabía de la importancia del lugar y estuvo especialmente atenta a esa “ventana de oportunidad”. La reintroducción de los cóndores en Colombia y luego en Argentina deviene de algo tan oportunista como que en Estados Unidos les interesaba generar técnicas de manejo de esta especie para luego usarlas con el cóndor de California. Y la restauración del rinoceronte blanco en el Parque Nacional Kruger surgió del hecho de que en la Reserva Umfolozi situada en otra región de Sudáfrica tuvieran un excedente de estos animales. Es probable que el retorno de la especie no estuviera a la cabeza de la lista de prioridades de los administradores de Kruger, pero cuando surgió la oportunidad de que otra reserva capturara y donara animales, ¿por qué no utilizarla? Por todo esto, **los ejercicios de priorización deben servir como guías, pero no como camisas de fuerza**. Si aparece la oportunidad de tener un impacto positivo que coincida con el porqué de nuestra organización sin que esto nos desvíe notoriamente del camino hacia nuestra meta principal, sino que más bien lo pueda enriquecer, aprovechémosla. Es importante que los estrategas de conservación seamos capaces de tener un ojo fijado en las prioridades y otro en las oportunidades, entre lo necesario y lo posible, para así maximizar nuestra capacidad de producir naturaleza para el bien de la sociedad. En pocas palabras, tenemos que ser claros y poco flexibles con nuestra meta (el porqué del que hablamos antes) pero sumamente adaptables en cómo llegamos a ésta.

En este sentido, tampoco vale la pena gastar energía diciendo a otras organizaciones lo que deben hacer con sus objetivos y recursos, aunque lo que ellos hagan no coincida con nuestros gustos o prioridades. Si la gente del Zoo de Jersey hubiera hecho caso a quien recomendó no invertir esfuerzos en el cernícalo

de Mauricio porque era una causa perdida, ahora no existiría una población saludable de la especie y ésta se habría extinguido **para siempre**. Si una organización prefiere trabajar con el leopardo en lugar de con el tigre, por mucho que el segundo esté más amenazado, es su decisión y son sus recursos. Lo mismo sucede si alguien decide enfocar sus esfuerzos en restaurar la presencia de una especie en un lugar donde se extinguió, en lugar de tratar de evitar que se extinga en un área donde se encuentra en grave peligro. **Mientras los proyectos estén bien hechos, siempre suman**. Además, uno nunca sabe si algo que surgió de manera oportunista puede acabar convirtiéndose en un programa prioritario.

Tampoco es cierto el supuesto de que unos proyectos quitan fondos a otros. Los fondos para conservación no son una torta de tamaño fijo. No hay una bolsa de dinero sentada en algún lado esperando a financiar programas de conservación. Un ejemplo en este sentido es la clásica discusión sobre si la conservación *ex situ* o la reintroducción quitan recursos a la conservación *in situ* de poblaciones seriamente amenazadas. En mi experiencia, a menudo pasa lo contrario, ya que los programas de conservación *ex situ* tienden a aportar fuentes de financiación propias, y cuando logran resultados concretos y bien comunicados, ayudan a hacer más visible la situación de la especie y, finalmente, a generar más dinero para proyectos *in situ*. Esto ha sucedido, por ejemplo, con el proceso de recuperación del lince ibérico, donde el éxito del programa de cría *ex situ* sirvió para validar inversiones multimillonarias por parte de la Unión Europea en la conservación *in situ* de la especie.

Hay personas e instituciones que podrían apoyar ciertos proyectos de conservación si la historia les emociona y ésta coincide con sus intereses y gustos. Al ser temas de interés general, es normal que haya una tendencia por parte de las autoridades y los expertos a opinar sobre dónde se deben invertir los recursos de conservación. Esto ayuda a mantener claras las prioridades públicas. Sin embargo, cuando se usan fondos privados, como sucede cada vez más en la actualidad, no hay que olvidar que esos fondos no son de todos, y que cada financiador tiene sus intereses, gustos y manías. A menudo la opción no es si los fondos se invierten en un proyecto de conservación prioritario o en otro menos importante, sino si se invierten en este último o en hacer una carretera, una exposición de arte, remodelar un edificio o comprarse un yate más grande. Al final, lo importante es que el trabajo se haga bien y que tenga un impacto positivo sobre los ecosistemas naturales, no tanto que los otros hagan lo que a nosotros nos parece que debería hacerse.

Cuadro 7.2

El proceso de planificación para la cría *ex situ* del lince ibérico: entregando los dos productos

En 1999 Astrid Vargas era una veterinaria con un doctorado en biología de conservación y años de experiencia en la cría para la reintroducción del críticamente amenazado turón de patas negras (*Mustela nigripes*). Por aquella época el gobierno de España llevaba manejando un programa de cría en cautividad del también críticamente amenazado lince ibérico (*Lynx pardinus*), el cual no había generado resultados significativos tras años de importantes inversiones. No sólo eso, sino que todo lo relacionado con la conservación de este felino se encontraba inmerso en un ambiente de alta conflictividad con multitud de actores involucrados, siendo los más importantes el gobierno de España, el gobierno de la comunidad autónoma de Andalucía (donde quedaban los últimos linces ibéricos del planeta) y los investigadores de la Estación Biológica de Doñana/CSIC. A estos se sumaban la Unión Europea, otros gobiernos, algún zoológico y un rol claramente secundario de las ONG. Realmente era una situación complicada que dificultaba llegar a acuerdos y tomar decisiones concretas para recuperar a la especie, y el programa de cría en cautividad se encontraba directamente en el “ojo del huracán”.

Dentro de este contexto, técnicos del Ministerio de Medio Ambiente de España contactaron a Astrid para que elaborara el Plan de Cría en Cautividad del Lince Ibérico. Astrid respondió que se sentía honrada pero que ese año lo tenía complicado porque estaba realizando un viaje de larga duración por otro país. Los técnicos del ministerio, convencidos de que ella podía ser la persona que ayudara a desbloquear un programa que consideraban crítico para la supervivencia del amenazado felino, le insistieron en que bastaba con que ella diseñara el plan mientras se encontraba de viaje y que eso sería suficiente. Obviamente, se sentían confiados con que un documento técnico generado por un consultor de prestigio sería suficiente para avanzar adecuadamente en el proceso público de conservación de la especie.

Astrid no lo veía así. Gracias a su experiencia en el igualmente conflictivo proceso del turón de patas negras, y sabiendo lo suficiente del complicado proceso del lince, desaconsejó ese enfoque exclusivamente técnico y propuso que el plan fuera generado a través de un proceso de planificación plural en el que participasen los principales grupos que trabajaban activamente en la conservación de la especie. Por lo tanto, se ofreció para diseñar y coordinar un taller de planificación en el que participarían estos grupos, para que entre todos se consensuaran las principales estrategias y métodos de trabajo para generar un programa de cría *ex situ*. Este tipo de reuniones participativas de planificación no eran algo habitual en el funcionamiento de las instituciones a cargo de la conservación en España por esos años, y no es lo que los contratantes tenían en mente, pero aceptaron seguir ese curso de acción. Probablemente los contratantes estaban pensando en un producto (el plan escrito) y Astrid era consciente que, para que el documento

no quedara en papel muerto, o peor aún, sirviera de aliciente para aumentar el nivel de conflictividad, debía manejar el segundo producto: la energía de los diferentes actores en favor de la aplicación de las decisiones identificadas.

Tuve el honor de asistir a esa reunión. Gracias en gran medida al carisma de Astrid y a la habilidad con que manejó la reunión usando extrañas técnicas que los españoles por entonces consideraban propias de los “americanos”, junto a la calidad humana y profesional de muchos de los participantes, se generó un ambiente de trabajo extremadamente positivo y se acordaron los principales aspectos del manejo de la especie en cautividad. Pero, sobre todo, se sentaron las bases para el trabajo colaborativo de las tres principales instituciones involucradas en el conflicto. Desde la reunión de planificación a la aprobación administrativa del plan pasaron meses. Una vez aprobado el plan se le adjudicó un presupuesto y en 2003 el Ministerio de Medio Ambiente contrató a Astrid para que coordinara su ejecución. El resto es un caso notable de éxito en la recuperación de una especie. En el año 2005 nacían las primeras crías de lince ibérico en cautividad en el único centro dedicado a este fin. En 2016 existían ya cinco centros de cría en dos países (España y Portugal), habían nacido 248 cachorros en ellos y se habían liberado 145 ejemplares en vida libre. Cuando en el año 2000 sólo quedaban dos poblaciones en vida silvestre, en la actualidad existen ocho poblaciones en dos países, seis de las cuales fueron originadas a partir de animales liberados. Gracias a estos logros la especie ha salido de la categoría de “peligro crítico”, estando actualmente incluida en la de “en peligro”.

Pero esto no era algo que tenía que pasar obligatoriamente. Si Astrid no hubiera visto claramente los dos productos que debía entregar en el proceso de planificación (un producto técnico representado por un plan, junto a otro de tipo humano y político representado por la voluntad de las diferentes partes para desbloquear la situación preexistente y apoyar los acuerdos logrados entre todos) seguramente la especie no contaría con una saludable población en cautividad y no se habrían realizado las reintroducciones, mientras las diferentes partes seguirían peleando y no logrando acordar una estrategia de trabajo conjunto.

Fuentes

Esta historia está basada en abundantes conversaciones con Astrid Vargas y otros actores en el proceso, además de mi presencia en la reunión de planificación. Los datos del texto fueron verificados por Astrid Vargas y Antonio Rivas (actual coordinador del Centro de Cría Ex Situ del Acebuche). Sitio web: <http://www.lynxexsitu.es>.

El doble producto de la planificación

Todo proceso de planificación estratégica tiende a generar dos tipos de productos. El más fácil de ver es un **documento en forma de plan**, que luego puede ser convertido en algún tipo de normativa de aplicación interna o general. El segundo producto, menos obvio, es la **energía** que se genera a través del proceso de planificación para que la mayor cantidad de actores individuales y colectivos se preparen **para apoyar** (en lugar de ignorar o boicotear) **las decisiones adoptadas**. A pesar de ser el más difícil de medir y cuantificar, este segundo producto es el más importante de los dos. Un proceso de planificación puede convertirse en acciones altamente efectivas, aunque no cuente con un documento que lo respalde. En cambio, hay infinidad de planes de conservación que nunca llegan a aplicarse porque el proceso de planificación no logró generar el apoyo necesario para su aplicación.

Ya he comentado como el plan de recuperación del manatí que elaboré en los años 90 fracasó porque fue el resultado de un proceso de planificación fallido que no logró movilizar los recursos necesarios para su aplicación. Por el contrario, cuando visité el Área de Conservación Guanacaste en Costa Rica (ver también el texto al inicio del capítulo sobre organización) me llamó la atención lo bien gestionada que estaba –en su momento era una de las áreas de conservación más eficientes de América Latina– y lo claro que cada grupo tenía su trabajo y cómo éste aportaba a la visión común del conjunto. Sin embargo, esa área protegida era una de las pocas de Costa Rica que no contaba con un plan de manejo aprobado. Era claro que estaban planificando (es decir, estaban tomando decisiones) de manera efectiva, aunque no lo hacían a través de un proceso formal que culminase en un documento escrito. Alternativamente, cuando visité la Reserva Natural Iberá en 2005 me encontré con un altísimo nivel de conflictividad, centrada en el plan de manejo escrito para esta reserva. El plan había sido realizado por una ONG con fondos de Naciones Unidas y había sido redactado por un consultor con experiencia en edición de documentos técnicos. Cuando leí ese plan, me dio la impresión de que era un documento de muy buena calidad técnica, pero con algunos errores importantes a nivel político. Por ejemplo, se hablaba de posibles expropiaciones en una reserva donde el 60% de la superficie es propiedad privada, pero no quedaba claro dónde serían esas expropiaciones y bajo qué condiciones. Ese tipo de frases, unidas a un proceso de consulta llevado con prisas para cumplir con los plazos del financiador (p. ej. el plan fue repartido a los actores en pdf por correo electrónico con un diseño tan pulido que daba la impresión de que no había espacio para cambios), provocó inquietud, cuando no directamente indignación, entre quienes tenían tierras dentro de la reserva. La respuesta fue tan fuerte que hasta se llegó a generar una asociación local que

tenía entre sus principales metas la anulación del plan. Aunque el documento incluye aportes sumamente valiosos, éste nunca fue aprobado por las autoridades de la reserva, generó un importante movimiento anti-conservacionista en la zona, y diez años después la palabra “plan de manejo” es todavía tabú en la zona.

En el caso del Área de Conservación Guanacaste algo se hizo adecuadamente para generar ese segundo producto, que es el apoyo de las personas dentro de la institución, para la aplicación del proceso de planificación. En el caso del plan del manatí, el proceso de planificación (al menos en el primer intento) sólo visualizó el producto escrito y desconoció el segundo producto, logrando como resultado que éste no existiera y que el plan quedase olvidado en algún escritorio. Y en el caso del plan de manejo de Iberá, aunque el primer producto tenía una calidad técnica más que notable en varios aspectos, el segundo producto fracasó y conllevó la no aprobación del plan por parte de las autoridades y la movilización de un sector importante de la sociedad en contra de cualquier regulación destinada a promover la conservación del área. Incluso la palabra “conservación” adquirió un tinte negativo que no tenía previamente entre buena parte de los vecinos. En los siguientes párrafos voy a intentar desarrollar conceptos que nos ayuden a que la planificación cuente con el apoyo necesario para su aplicación efectiva.

Múltiples maneras de planificar

No existe una manera de planificar que sirva para todas las circunstancias. Al contrario. Cada contexto requiere un tipo de planificación diferente para poder lograr los dos productos recién descritos. De hecho, como la planificación (al igual que las otras partes de la Rueda) es una actividad continua que se realiza diariamente, a lo largo de un proceso de conservación es normal que surjan oportunidades para usar todos los tipos de planificación. A continuación hago un intento de clasificación, reflexionando sobre las fortalezas y debilidades de cada uno de los tipos de planificación. Los límites entre ellos son difusos, y más que categorías diferenciadas en blanco y negro, existe toda una gama de grises que van de uno a otro. Sin embargo, creo que es útil esta clasificación para tener una idea más precisa de la enorme gama de métodos y enfoques que podemos utilizar para planificar cómo producir naturaleza, y, sobre todo, para tener presente que no existe un método único para hacer esto.

Planificación individual, colectiva, interna, externa o plural

En la **planificación individual** una sola persona se dedica a pensar y decidir qué se va a hacer en un tema concreto. Esto es lo que sucedió en el ejemplo donde yo escribí un plan de recuperación del manatí en solitario con base a mis conocimientos teóricos y empíricos sobre la especie y, en cierto modo, lo que pasó con la versión final del plan de manejo de la Reserva Iberá. En una **planificación colectiva** un grupo de personas se dedican a tomar decisiones en conjunto. Si el individuo o las personas que planifican pertenecen exclusivamente a la institución que luego va a ser responsable principal de llevar a cabo las acciones decididas, se puede hablar de un proceso de planificación interna. Por ejemplo, si una institución tiene como misión principal restaurar las especies extintas en una reserva y varias personas de esa institución se reúnen para decidir cómo se va a llevar a cabo esa tarea sin incluir a agentes externos, estamos hablando de una **planificación interna**.

No se debe confundir a las personas o grupos **responsables** que van a dedicar sus recursos de manera expresa a **aplicar lo planificado** y los **grupos afectados**, que son personas que no incluyen el tema a planificar **entre sus actividades prioritarias**, pero sí consideran que el proceso **les afecta** en alguno de los ocho valores o recursos que vimos en la sección de promoción. Por ejemplo, en un proceso de discusión y planificación sobre la construcción de una represa, el grupo responsable es quien está a cargo de su construcción, mientras que los grupos afectados, pueden ir desde agricultores, vecinos, grupos indígenas, conservacionistas o la sociedad en general, pues a todos les afecta de algún modo la represa.

En cambio, en una **planificación externa** la institución responsable de llevar a cabo una cierta tarea contrata a una persona o grupo de personas externos a esta institución para que lideren un proceso de planificación. Un ejemplo de esto sucedería cuando el ministerio de ambiente de una región contrata a una empresa consultora para que elabore y entregue el plan de ordenamiento de un área protegida pública, sin que el personal del ministerio tenga una responsabilidad o roles determinantes en el proceso de planificación. El término consultor es muy expresivo en este sentido, ya que representa a alguien que asesora de algo pero que no se responsabiliza de su ejecución (Cuadro 7.1).

Finalmente, hablo de **planificación plural** cuando en ella participan de manera activa miembros de múltiples grupos e instituciones, especialmente aquellos interesados y afectados por los resultados del proceso de planificación, aunque éstos no pertenezcan a la institución directamente responsable del proceso de planificación y de la ejecución de dicho plan. El caso del plan de manejo del Parc Natural Serra Gelada (Alicante, España) sería un ejemplo de planificación plural (Cuadro 7.4). Igualmente, cuando organicé una reunión desde el marco

institucional de una ONG para discutir, modificar y consensuar una nueva versión del plan de recuperación del manatí en Costa Rica, invitando a participar a representantes de los principales grupos responsables de su aplicación (p. ej. el Área de Conservación Tortuguero y la autoridad que maneja los canales de la zona) y afectados (p. ej. otras ONG, centros de investigación, asociaciones locales de desarrollo, dueños de hoteles de ecoturismo) estaría promoviendo un proceso de planificación plural. En el caso de procesos de planificación plurales donde participan diferentes grupos interesados hablamos de **participación**, tal y como se detalla más adelante.

Planificación informal, formal y ritualizada

Entendemos por **planificación informal** a aquélla en que se toman decisiones de gestión fuera del marco de una reunión o proceso formalmente convocado para este fin y sin que existan documentos que recojan estas decisiones, declaraciones públicas al respecto o compromisos formales por escrito en relación a su cumplimiento. Este tipo de planificación se da cuando los miembros de un mismo equipo se juntan a hablar sobre cómo van a trabajar en cierto tema sin que esto se incluya en ningún documento o plan. También cuando el líder de una ONG se junta con un alto cargo gubernamental para hablar sobre cómo coordinar alguna política ambiental sin generar actas, memoria escrita o declaraciones ante la prensa u otros grupos. O cuando los representantes de tres instituciones que tienen competencia sobre la recuperación de una especie de alto interés público se juntan en un café para intentar gestionar sus asperezas institucionales, buscar puntos de consenso y tratar de llegar a un acuerdo sobre quien debería ser el nuevo coordinador nacional para la recuperación de la especie. En estos casos es más fácil que los participantes hablen a nivel personal de manera franca y espontánea (i.e. “lo que yo haría en este caso es...”), sin tener que medir tanto sus palabras como en los casos siguientes.

Quando hablo de **planificación formal** me refiero a una instancia convocada con anticipación y expresamente para este fin, con una agenda claramente definida, donde se pueden usar herramientas especialmente diseñadas para este tipo de instancia (p. ej. un facilitador, una persona que registre lo dicho en la reunión, presentaciones sobre temas concretos, análisis FODA/DAFO, juegos y ejercicios grupales, etc.) y que al final tiene como uno de sus productos algún tipo de documento o memoria escrita (p. ej. plan, estrategia o norma). Una instancia de planificación formal puede ser una reunión de dos días por parte de los directivos de una organización para diseñar el plan operativo del año próximo. También puede ser un taller con expertos externos y miembros elegidos de la

institución responsable para elaborar el plan de recuperación de una especie amenazada, aunque luego éste sea un documento de uso interno de esa institución.

Un ejemplo especial de planificación formal lo denomino como **planificación ritualizada**. Más allá de lo ya descrito para la planificación formal, en este caso debe existir una convocatoria por escrito por parte de una institución o instituciones convocantes, a menudo los invitados deben dar acuse de recibo también por escrito de la invitación, se hace un anuncio de que los resultados de la planificación serán incluidos en algún tipo de normativa pública (p. ej. el plan de manejo de un área protegida o el plan de recuperación de una especie, los cuales serán aprobados en forma de resolución o decreto por las autoridades competentes), y es normal que hayan discursos por parte de autoridades al inicio y al cierre del proceso, e incluso pueden aparecer banderas nacionales o himnos patrióticos. Todo este tipo de acciones y rituales buscan darle el mayor respaldo al resultado del proceso de planificación por parte de las autoridades formales, el cual incluye algún tipo de documento escrito, a menudo asociado a alguna normativa vinculante (p. ej. decreto o ley). Discursos, invitaciones formales, banderas, hotel lujoso, gente vestida con traje, e himnos son todos mensajes que quieren dar a entender que los que mandan “se toman el tema en serio y le van a dar todo su apoyo”. En principio, se asume que cuanto más formal y ritualizado es el proceso, más compromiso hay por parte de la institución que representan los participantes, lo que hace que en general los participantes hablen más a nivel institucional que personal (i.e. “mi institución no puede comprometerse a esto”, “desde el cargo que yo ocupo” o “nosotros pensamos que...”), midan más las palabras que usan y a veces acaben diciendo más lo que creen que otros (i.e. sus jefes, compañeros u otras instituciones) quieren escuchar, que lo que realmente piensan. Dependiendo de la cultura donde se realice este despliegue de señales, esto puede implicar un **compromiso real** (lo que se llama la “firma” y la “voluntad de control” en una norma, como se verá más adelante) hacia los resultados de la planificación, o una manera de **mostrar compromiso**, sin que luego esto se exprese en acciones concretas al respecto.

Ventajas e inconvenientes de los diferentes tipos de planificación

La **planificación interna informal** es esencial para mantener al equipo conectado con la visión institucional y, por lo tanto, motivado para llevarla a cabo. Una de sus principales fortalezas es que aporta capacidad de respuesta inmediata sin tener que depender de la disponibilidad y el calendario de agentes externos, y además fomenta el aprendizaje interno. Además, es barata porque se hace con

recursos propios. Es también la mejor manera de que la inteligencia recabada en diferentes puestos de la organización llegue de manera rápida y continua al resto de los miembros y especialmente a los coordinadores del equipo. Este tipo de planificación ofrece espacios continuos, relajados y proactivos donde todos los miembros de una organización, independientemente de su cargo, se sienten incentivados para reflexionar en grupos variados sobre el funcionamiento de la institución, abarcando desde cuestiones relacionadas con las tareas institucionales (i.e. actividades, objetivos y metas) hasta temas más enfocados a las relaciones interpersonales y al trabajo en grupo. Este tipo de planificación, si se hace bien, ni siquiera se ve de una manera obvia. Para una organización que funciona adecuadamente y donde todos los miembros se sienten incentivados a opinar y participar se convierte en algo tan natural e implícito como respirar, tan constante y necesario como nuestro sistema circulatorio. Esta planificación define en gran medida el alma de la organización.

Sin embargo, la planificación interna informal presenta sus propias limitaciones. Su informalidad previene que los acuerdos y decisiones adoptados sean verificados de una manera sistemática y que sean puestos por escrito para que todo el mundo los pueda conocer y compartir en una única versión común. Si los acuerdos no se formalizan, es probable que cada miembro del equipo se quede con su propia versión de lo hablado y que se genere una infinidad de planes individuales (diferentes para cada participante), más que una planificación validada por los principales responsables y compartida por todos los miembros. Esto último puede fomentar la ambigüedad en relación con la meta común, las tareas y responsabilidades, lo cual a su vez favorece tanto la ineficiencia como la aparición de conflictos dentro del equipo. Cuando las decisiones son ambiguas y cada uno tiene una interpretación de éstas, se fomentan los procesos de competencia entre miembros del mismo equipo y la organización se politiza innecesariamente.

Para paliar algunas de estas debilidades se puede utilizar el proceso de **planificación interna formal** donde se busca generar acuerdos escritos que son verificados y validados por los principales responsables de la organización. Así se elaboran planes de trabajo trimestrales y anuales, incluyendo los presupuestos con los que cuenta cada departamento, análisis periódicos sobre el estado de la organización y los posibles cambios y ajustes en la misión institucional. Este tipo de planificación también se utiliza para que grupos de trabajo dentro de la institución elaboren proyectos concretos destinados a cumplir parcialmente con la meta general, como puede ser el plan de manejo de una especie de alto interés, el plan de comunicación de la institución o el plan de infraestructura y uso público de una reserva privada. A diferencia de la planificación más informal, la planificación formal interna implica que se convoca anticipadamente a miembros selectos del equipo (normalmente los principales responsables de la institución

y de los grupos de trabajo) para una sesión deliberada de análisis, discusión y toma de decisiones. Suelen haber unas palabras de apertura y cierre por parte de los principales responsables de la organización para clarificar las “Cuatro P” de la reunión: el **propósito** de ésta, las **personas** que han sido convocadas, el **procedimiento** que se va a usar para gestionar el proceso de planificación (i.e. una sesión de planificación formal interna puede durar desde unas horas hasta semanas o meses, dependiendo de cómo esté estructurada), y los **productos** que se esperan obtener del proceso. El mero hecho de explicitar estas Cuatro P otorga un carácter formal a la planificación, destacando que no nos estamos juntando “sólo para hablar”.

Ambos tipos de **planificación interna**, al ser realizados únicamente por miembros de la organización, no favorecen la generación de acuerdos con terceros y limita el uso de los conocimientos y habilidades a los presentes en la institución, no incorporando toda la diversidad de visiones, intereses y recursos que existen en el exterior. Cuando sólo se planifica internamente se promueve un análisis parcial donde la organización empieza a crear una versión propia de la realidad que la separa o aísla progresivamente del mundo real. En el caso de organizaciones orgullosas que se ven a sí mismas como exitosas, esto puede promover lo que se conoce como **pensamiento de grupo** o *groupthink*. En estos casos los principales miembros de la organización se ven como mentes privilegiadas que analizan la realidad de una manera tan preclara y certera que no necesitan escuchar ideas, críticas o reflexiones del exterior (las cuales a menudo son vistas como producto de los “aguafiestas”), y pueden acabar tomando decisiones imprudentes basadas en este sentido de certidumbre e invulnerabilidad. Un ejemplo de este tipo de pensamiento cerrado y autorreferente es el proceso de toma de decisiones llevado a cabo por la administración Kennedy que llevó a la fallida invasión de Cuba en Bahía Cochinos, tras la que el mismo presidente Kennedy llegó a preguntarse a posteriori: “¿Cómo pudimos ser tan estúpidos?”⁸. La clave en este caso no tiene que ver con la incapacidad mental de los tomadores de decisiones, sino precisamente con la sensación de que eran un grupo cohesionado compuesto por los más inteligentes, lo que les llevó a rechazar las advertencias que les llegaban desde los asesores externos.

Existe una versión aguda de pensamiento cerrado la que denomino “parroquialismo conspiratorio”. Éste se da en organizaciones donde las decisiones y discusiones sólo se realizan de “puertas para adentro” por miedo hacia el exterior. A diferencia del “pensamiento de grupo” que se basa en un sentimiento de superioridad e “invencibilidad”, **el “parroquialismo conspiratorio” se da especialmente en organizaciones que se sienten inseguras, menospreciadas o criticadas injustamente por el exterior**. Esto puede estar motivado bien sea por sus carencias técnicas, intelectuales, administrativas o presupuestarias, o porque

no son capaces de mostrar resultados o éxitos concretos hacia la sociedad. En estos casos se puede optar por crear una visión defensiva de la realidad donde los demás son enemigos y ellos víctimas de una serie de confabulaciones externas. Este tipo de grupos tienden a fomentar un pensamiento altamente político donde se antepone la defensa del estatus y el poder del núcleo interno frente a lo que se considera como ataques desde el exterior. En conservación esto suele expresarse en una defensa a ultranza de la visión y procedimientos de la institución, grandes celos ante los logros de otras instituciones, y un rechazo tanto hacia la creatividad como a las opiniones de expertos, científicos u otros actores externos al propio grupo. Uno de los resultados de este tipo de procesos de toma de decisiones cerrados es lo que se conoce como **desplazamiento de objetivos**, el que sucede cuando una organización empieza a tomar decisiones que van en contra de su visión manifiesta, habitualmente para favorecer sus intereses políticos o financieros, tal y como se verá en el capítulo sobre aspectos organizativos.

La solución a ambos tipos de pensamiento cerrado es la misma: abrir las puertas e incluir a agentes externos en el proceso de toma de decisiones de la organización. Para lograr esto conviene promover el uso de la **planificación plural** apoyada en casos puntuales de la planificación externa. Anteriormente ya hablé de las debilidades de una visión técnico-científica donde la planificación es encargada a un experto externo o consultores que no están adecuadamente integrados en la organización que luego debe aplicar las decisiones. Es cierto que un externo con buen conocimiento sobre el tema en cuestión (sea éste el ecosistema, la especie o determinadas herramientas de análisis) va a aportar habilidades, perspectivas y conocimientos que no están presentes en la propia organización, ayudándonos a escapar de las patologías recién descritas para la planificación interna. Sin embargo, como ya se dijo, una planificación realizada por externos es difícil que se aplique si no se logra discutir y validar dentro de la misma organización. Por tanto, una planificación externa va a funcionar únicamente como un componente puntual de un proceso de toma de decisiones más amplio. Un ejemplo de esto sería cuando se contrata a una empresa de comunicación para que haga una propuesta sobre una campaña de marketing y esta propuesta es luego discutida y adaptada a las necesidades y potencialidades reales de la institución contratante por miembros con poder de decisión dentro de esta institución. Lo mismo puede pasar con un análisis de viabilidad de una reintroducción o el diseño de un centro de interpretación. En todos estos casos, los productos de planificación generados por externos deben ser vistos como insumos técnicos para la verdadera toma de decisiones, la cual deberá ser realizada por los líderes de la organización contratante. Sin este último paso, lo normal es que el plan desarrollado por externos no llegue a aplicarse o, si se aplica, acabe generando problemas dentro de la propia organización.

La lógica es muy similar a la de la investigación colaborativa descrita en el capítulo sobre inteligencia: los aportes de los expertos externos se ven potenciados en la medida que estén insertos en el funcionamiento de la propia organización, maximizando así su relevancia, legitimidad y accesibilidad. Un ejemplo en este sentido es el sistema empleado por la reserva privada Phinda en Sudáfrica para planificar su política anual de quemas prescritas en pastizales. En este caso, un experto externo en pastizales realiza anualmente un muestreo de campo para evaluar el estado de este tipo de vegetación usando una metodología que ha sido acordada con el director de la reserva. Cuando tienen todos los datos analizados se convoca una reunión donde el consultor presenta su propuesta inicial de quemas ante los gestores de la reserva y otros expertos invitados. Entre todos la discuten y al final el director de la reserva junto con el consultor acuerdan dónde, cuándo y cómo se va a quemar durante el año. Éste sería un ejemplo de planificación basada en una primera hipótesis creada directamente por un externo y con la presencia opcional de otros expertos que pueden aportar ideas y sugerencias. Probablemente una de las razones por las que esta **planificación colaborativa** funciona mejor es porque el consultor vive dentro de la propia reserva, lo que hace que comparta toda una serie de valores, afectos y conocimientos con los gestores que contratan su consultoría, y que lo validan ante ellos.

La **planificación plural informal** es similar a la interna informal con la diferencia de que los momentos de intercambio de información y toma de decisiones son abiertos de manera explícita a miembros de otras organizaciones. Este tipo de planificación, más que una actividad concreta es una disposición organizativa general, que consiste en algo tan natural y sensato como abrir las puertas a miembros de otras organizaciones para que visiten nuestros proyectos, opinen sobre ellos libremente y se les pregunte de manera deliberada qué ideas se les ocurren y qué cosas cambiarían. Este tipo de planificación sirve para prevenir los procesos de pensamiento de grupo o de parroquialismo conspirativo descritos anteriormente, previniendo la toma de decisiones imprudentes por exceso de autoconfianza o el enquistamiento en actitudes autodefensivas que promueven la falta de análisis crítico, inacción e ineficiencia. Es además un método de planificación barato ya que los externos invitados en estos casos suelen ofrecer ideas gratuitamente, y sirve para generar un sentimiento de equipo amplio que trasciende a los miembros de la organización. Dicho de otra manera, ayuda a que otros se suban a nuestro barco o nos ayuden desde afuera, al sentirse partícipes en el proceso de toma de decisiones y en el trayecto colectivo.

Un ejemplo en este sentido sucedió en el programa de cría *ex situ* del lince ibérico. Durante años el equipo a cargo del único centro de cría mantuvo una política de puertas cerradas ante los asesores externos o ante cualquiera que pudieran considerar como “no amigo”. Esto fue llevando a ese equipo a una visión cada

vez más cerrada y aislada de su trabajo que impidió la llegada de ideas externas, dificultó la obtención de resultados concretos y lo debilitó públicamente. En cambio, cuando entró un nuevo equipo de responsables, se instauró una clara política de “puertas abiertas” donde se promovía proactivamente la visita de personas externas para que aportaran ideas en relación al mejor funcionamiento del centro. Este cambio de política permitió la incorporación de una diversidad de conocimientos y habilidades que no estaban presentes dentro del equipo responsable, generando un mejor clima de cooperación por parte de otras instituciones y fortaleciendo la imagen pública del proyecto. Todo esto ayudó a que empezaran a nacer lince donde anteriormente no se había logrado ni una sola cría.

Un tipo de actividad de planificación plural que se encuentra entre lo formal e informal, la denomino como **reuniones exploratorias con externos**. En este caso existe una invitación o convocatoria a un encuentro, y puede existir una agenda predefinida en el sentido de las Cuatro P mencionadas arriba, pero se pone un claro énfasis en que el objetivo de la reunión es explorar ideas de manera libre y espontánea en lugar de lograr acuerdos formales vinculantes que impliquen un compromiso institucional por parte de los invitados. En el Cuadro 7.3 se incluyen dos ejemplos de este tipo de reuniones exploratorias que fueron usadas para planificar el programa de reintroducción de fauna en Iberá. En mi opinión este tipo de reuniones sirven para hacer un primer acercamiento hacia un problema complejo a través de múltiples perspectivas o para que personas claves de instituciones diferentes puedan hablar de manera franca y positiva de un tema común sin sentir el peso de que lo están haciendo desde una posición institucional o se están comprometiendo a algo que deben antes validar con sus jefes u otros miembros de la organización. Un ejemplo de reunión exploratoria plural se daría si los representantes de varias instituciones que tienen competencia sobre el manejo de un territorio deciden juntarse a hablar discretamente y de manera individual sobre sus desafíos comunes en un lugar agradable alejado de las sedes de cada una de las organizaciones, sin que exista ningún compromiso de llegar a acuerdos formales. Por todo lo anterior, la planificación plural informal no sólo previene conflictos, sino que puede ser extremadamente útil para gestionar conflictos preexistentes.

Al igual que sucede con la planificación interna, las instancias de planificación plural informales tienen la debilidad de que no generan acuerdos formales plasmados por escrito y avalados por las autoridades de cada grupo. Al no existir un resultado escrito es posible que cada grupo participante en el proceso de planificación se quede con una idea diferente de los acuerdos o decisiones tomadas. Además, al carecer de un respaldo institucional formal, este tipo de acuerdos son más vulnerables a ser cambiados en función del estado de ánimo de alguna de las partes, cambios de autoridades u otros motivos. Al mismo tiempo, si no existe

un registro que se pueda hacer público de lo planificado, es muy difícil poder comunicarlo adecuadamente al resto de la sociedad y mostrar la necesaria transparencia ante grupos que no participaron en el proceso de planificación, pero que sienten que afecta a sus intereses.

Por tanto, si se busca generar decisiones que sean compartidas por varios grupos y a la vez sean claras en su interpretación, que sean avaladas por las autoridades institucionales correspondientes, generen reglamentaciones y normativas fuertes (ver más abajo) y se puedan hacer públicas para que cualquiera las pueda conocer, se deben generar procesos de **planificación plural formales**, también conocidos habitualmente como **procesos participativos**, los cuales detallamos a continuación. Esta formalidad expresada en algún tipo de documento escrito y avalada por algún tipo de autoridad es un requisito imprescindible para que la planificación pueda ser convertida en una reglamentación que convierta las decisiones en normas de aplicación más o menos obligatoria.

Cuadro 7.3

Diferentes tipos de planificación para la reintroducción de fauna en la Reserva Natural Iberá

Entre 2006 y 2015 fui responsable de un programa destinado a reintroducir varias especies de grandes mamíferos que se habían extinguido dentro de la Reserva Natural Iberá (1.3 millones de hectáreas) en la provincia de Corrientes, Argentina. Este programa (denominado internamente como Programa de Rewilding) se enmarcaba dentro del más amplio Proyecto Iberá, liderado por la fundación CLT. Para cumplir la tarea asignada ensayamos diferentes métodos de planificación, los cuales respondían tanto a las características de cada especie a reintroducir como al contexto socio-político existente en cada fase del proyecto. A continuación describo algunos de ellos.

Planificación plural informal o reuniones exploratorias

En dos ocasiones usamos este método de planificación cuando queríamos evaluar la factibilidad general de proyectos complejos y potencialmente conflictivos, y a la vez sentar las bases sobre las que construir una planificación más detallada. En 2005 usamos por primera vez este tipo de planificación al reunir a un grupo diverso de personas para reflexionar sobre cómo arrancar con un programa de reintroducción de seis especies de grandes mamíferos. La idea de las reintroducciones estaba siendo liderada por CLT y uno de los principales desafíos consistía

en lograr el apoyo de las autoridades de recursos naturales de la provincia y luego de la nación, teniendo en cuenta que no existían precedentes en Argentina o en el resto de América Latina de un proyecto de restauración de fauna de este tipo, y que precisábamos de su autorización para translocar y liberar animales. Con la perspectiva del tiempo, ahora entiendo que esa reunión exploratoria fue principalmente una doble instancia de inteligencia (i.e. para evaluar cómo podrían responder diferentes sectores de la sociedad ante la idea de las reintroducciones) y de planificación estratégica, a partir de la cual se sentaron las bases de un programa que todavía sigue activo. La reunión tuvo lugar en un espacio sencillo y relajado (la galería exterior de la casa de la directora de CLT situada dentro de una de nuestras reservas en Iberá) y participó una mezcla de profesionales amigos o conocidos (dos biólogas con experiencia en el área, un biólogo con experiencia en recuperación de especies amenazadas, el director de la reserva provincial, un politólogo experto en gestión de conflictos, un arquitecto con experiencia en aspectos sociales locales y un experto en turismo). Estas personas fueron elegidas por sus conocimientos e interés, y no tanto porque representasen a una institución determinada; excepto en el caso del director de la reserva, quien jugaba un rol clave al representar los posibles miedos e inquietudes del gobierno provincial. A lo largo de la reunión, que duró media jornada, el ambiente era claramente informal, nadie buscaba compromisos ni acuerdos vinculantes, y se favoreció el libre flujo de ideas. A pesar del ambiente de informalidad, sí se contó con un facilitador y un registrador de la reunión, aunque los resultados se consideraban como confidenciales y no se buscaba lograr ningún acuerdo público.

Todas estas características permitieron valorar las diferentes opciones para cada especie potencial de una manera espontánea e interdisciplinaria, sin que nadie se sintiera “expuesto” ante superiores o compañeros de trabajo. Gracias a todo esto, en aquella reunión se acordaron cuatro puntos generales: empezar por la especie más fácil (el oso hormiguero gigante), continuar con la más urgente (el venado de las pampas), no hablar públicamente de la reintroducción del animal más conflictivo (el jaguar o yaguararé) hasta que los otros proyectos ya hubieran mostrado resultados concretos, y generar un convenio de trabajo conjunto entre la fundación y la provincia. Estos acuerdos informales sentaron las bases de todo el programa de restauración de fauna, y se **cumplieron en su totalidad**. Si esto se hubiera manejado internamente o en el marco de un taller mucho más formal, donde la gente hablase en nombre de su institución y no como personas particulares, seguramente no hubiéramos sido capaces de identificar esos cuatro puntos que sentaron los cimientos de todo el programa.

Viendo el éxito de este tipo de reunión exploratoria, la repetimos cuatro años después para sentar las bases de algo tan complejo y potencialmente conflictivo como la reintroducción del jaguar en la reserva. Esta vez queríamos ver cuál sería la reacción de los expertos en la especie (uno de los grupos que podía oponerse a esta iniciativa) y evaluar las técnicas generales necesarias para llevar a cabo esta tarea. Los participantes fueron tres expertos procedentes de dos países (Argentina y Brasil), sin vínculos directos con nuestro proyecto, otros dos

asesores con experiencia en comunicación y temas legales, junto a los tres principales profesionales que estábamos a cargo del programa para CLT. De nuevo se buscó generar un ambiente relajado y quedó claro que la reunión era privada y confidencial. Al igual que pasó con la reunión descrita anteriormente, de aquella reunión salieron acuerdos que sentaron las bases de todo el proyecto. El ambiente fue tan positivo que se repitieron estas reuniones plurales informales con un grupo creciente de expertos, las cuales nos han ayudado a seguir diseñando y evaluando el funcionamiento del proyecto de cría y reintroducción de jaguares hasta la actualidad. En todos los casos fue clave generar un ambiente agradable e incluso divertido de búsqueda espontánea de ideas, y que siempre participara una combinación de asesores externos con los directivos y los técnicos del proyecto. Cuanto más avanzado estaba el proyecto de cría y reintroducción, más se combinaban en estas reuniones los componentes de inteligencia, planificación y, progresivamente, evaluación.

Planificaciones internas formales e informales

Como coordinador debía elaborar el Plan Operativo Anual o POA del Programa de Rewilding, el cual incluía los objetivos y productos a lograr en el año siguiente junto al presupuesto necesario para ello. Para crear ese POA utilizaba reuniones de planificación informales con los miembros de mi equipo, con la directora ejecutiva de la fundación y con el presidente general (Douglas Tompkins). Estas reuniones se desarrollaban de manera espontánea en función de las necesidades u oportunidades. A partir de estas conversaciones informales, para septiembre u octubre preparaba una propuesta de POA del año siguiente con los objetivos a cumplir y un presupuesto asociado. Este presupuesto era revisado en las “oficinas centrales” de CLT y aprobado hacia el mes de diciembre. El borrador de POA era presentado y aprobado directamente por la directora ejecutiva. A finales de año se generaba una reunión de planificación formal colectiva donde presentaba de manera oral el POA (típicamente mediante una presentación en Powerpoint) a los directivos de la organización, otros responsables de programas dentro del Proyecto Iberá y algunos técnicos seleccionados. Esta combinación de reuniones informales y de un plan escrito con objetivos y presupuesto asociados me permitía generar el plan de trabajo del año siguiente.

Durante el año este POA era revisado, socializado y adaptado junto con todo el equipo a mi cargo en tres reuniones de planificación interna (normalmente una en marzo, otra a mitad de año y otra a principios de diciembre). Componentes importantes de estas reuniones eran:

- Plantear una visión inspiradora de lo logrado hasta el momento y lo que se esperaba lograr en el corto y medio plazo, con la clara intención de que todo el equipo entendiera la ruta del barco, cuál era la meta final y porqué este viaje era algo especial (¡y preferiblemente heroico!) en comparación con otros trayectos posibles.
- Recordar los objetivos a cumplir.

- Revisar, actualizar y clarificar los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.
- Buscar consenso interno en las decisiones (típicamente de manejo de animales) que se debían tomar en los siguientes meses. Esto podía requerir dedicar bastante tiempo a que cada uno de los técnicos expusiera sus preocupaciones y preferencias (¡clásicas y recurrentes las discusiones entre veterinarios y biólogos!) hasta llegar a una decisión con la que todos “pudieran vivir”.
- Tratar aspectos relacionados no sólo con la sustancia de nuestro trabajo (i.e. manejo de fauna para la reintroducción), sino también con la manera en que nos organizábamos y comunicábamos para cumplir con lo anterior (p. ej. establecimiento de reglas de comunicación interpersonal que trataran los temas difíciles de una manera efectiva y respetuosa, sin eludirlos).
- Generar espacios distendidos donde se promovía el contacto personal (el equipo estaba disperso en un área amplia y rara vez nos veíamos todos juntos) y la sensación de que “es divertido trabajar juntos”.

Estas reuniones de planificación interna eran formales en el contenido ya que tenían una agenda definida y productos concretos a lograr, pero relativamente informales en el estilo, ya que se combinaban con momentos lúdicos y el ambiente era claramente “informal y relajado”, a pesar de que no se evitaba tratar temas difíciles y conflictivos. Era muy importante la elección del lugar, el cual debía incluir un contacto directo con la naturaleza y espacios exteriores amplios. Nunca hicimos una reunión de planificación en una oficina clásica (¡de hecho, no teníamos oficina!) o en una ciudad. En los meses más cálidos se buscaba que el lugar de la reunión tuviera piscina y que incluso algunas sesiones de trabajo se hicieran alrededor de ésta. En mi opinión estas instancias de planificación interna grupales fueron claves para mantener la moral del grupo, asegurar que éste compartía la meta general, mejorar y reforzar la cultura interna de trabajo del grupo entre los compañeros y con otros equipos de la misma organización.

Participación: tipos, ventajas e inconvenientes

El concepto de participación es uno de los más usados, defendidos, temidos y tergiversados en el mundo de la conservación. Todo este ruido y pasión alrededor del concepto apunta a su indudable carga política y emocional, lo que hace que haya mucho en juego cuando se trata de generar procesos participativos. En las siguientes líneas me voy a referir a la **participación** acotándola a su rol como **un medio para promover la planificación plural**. Sin embargo, esto no implica que la participación se reduzca a este rol y que no sea posible, necesaria o deseable en los otros componentes de nuestra rueda, como son la promoción, la inteligencia, el de áreas naturales, la gestión de conflictos, la evaluación, etc.

Por participación me voy a referir a procesos donde varios grupos con visiones, intereses y recursos diferentes interactúan para tomar decisiones que satisfagan la mayor cantidad de intereses del conjunto. La razón por la que esto tiene una carga emocional y psicológica tan fuerte es porque implica que alguna de las partes va a tener que aceptar que se hagan cosas que no son exactamente las que ellos harían, incluyendo la disminución o privación de alguno de los ocho recursos que consideran clave (i.e. poder, riqueza, afecto, reconocimiento, etc.). La participación, sobre todo cuando es liderada por gobiernos, implica una delegación de **autoridad** hacia el resto de la sociedad. Esto no es fácil. Igualmente, si la participación es liderada por una empresa u ONG, puede implicar que éstas acaben invirtiendo **recursos que consideran limitados** (tiempo, personal o dinero) para realizar actividades que consideran de interés externo o que accedan a dejar de hacer actividades que sí consideran prioritarias. Con todo esto en juego, es normal que exista una tensión innata ante el término **participación** y que se tienda a manipular o forzar por parte de las instituciones para tratar de minimizar lo que consideran como pérdidas potenciales.

Como dicen Pimbert y Pretty: “El dilema para las autoridades es que necesitan a la participación pública a la vez que la temen. Necesitan el acuerdo y el apoyo por parte de la gente, pero a la vez temen que más agentes involucrados hagan el proceso de planificación menos controlable, menos preciso y probablemente mucho más lento. Sin embargo, si este miedo acaba fomentando una participación ficticia, lo más probable es que se acabe generando una mayor desconfianza y alienación por parte de los otros actores”⁹. La verdadera participación implica **beneficios y costos** para quien la promueve dentro de un proceso de toma de decisiones. Entre los beneficios se pueden citar: la prevención de conflictos con otras partes siempre que se haga bien y se cumplan los acuerdos, la incorporación de recursos múltiples (conocimiento, poder, riqueza, reconocimiento, etc.), la generación de una mayor variedad de escenarios y opciones posibles, y la dotación de una mayor legitimidad pública y política al proceso de toma de

decisiones. Entre los costos se incluyen que se tomen decisiones que vayan en contra de nuestros propios intereses, que se pierda tiempo y recursos preciosos, y que se aumente la conflictividad si no se llega a un acuerdo satisfactorio para alguno de los grupos clave (incluyendo nosotros mismos).

Todo esto hace que sea especialmente importante ser claro a la hora de definir qué entendemos por participación y, sobre todo, de qué tipo de participación estamos hablando en cada caso. Con base al trabajo de los autores recién citados voy a plantear los siguientes tipos de participación que se pueden utilizar en procesos de planificación. Es importante que sepamos de qué estamos hablando en cada caso, ya que no todos los tipos de participación generan un mismo nivel de compromiso compartido y apoyo hacia un proceso de toma de decisiones:

Participación pasiva: la gente participa al ser informada sobre lo que va a pasar o ha pasado ya. Se trata de un anuncio unilateral por parte de una administración pública u otro tipo de institución. No se busca una respuesta por parte de la gente, y si la hay, no tiene porqué ser tenida en cuenta. La información compartida en el proceso pertenece únicamente a profesionales que deciden lo que va a pasar. Usando el ejemplo sobre la planificación de la Red Natura 2000, estaríamos hablando de participación pasiva si las autoridades valencianas restringieran su interacción con los vecinos de las reservas a notificarles, personalmente o por escrito, el contenido de los planes desarrollados por su cuerpo técnico.

Participación en la entrega de información: la gente participa al responder las preguntas hechas por investigadores a través de cuestionarios, reuniones grupales o diagnósticos participativos. Esta información es utilizada luego por el equipo planificador sin mayor intervención por parte de los otros grupos interesados o afectados. Siguiendo el ejemplo anterior, bajo este tipo de participación, los representantes del gobierno valenciano consultarían a los vecinos de la zona para que les ayudaran a generar un diagnóstico de la realidad, el cual se usaría para elaborar los planes que les parezcan adecuados, y luego aprobarlos sin otra interacción con los vecinos u otros actores externos.

Participación por consulta: La gente participa al ser consultados y los decisores escuchan sus puntos de vista. Los planificadores definen los problemas y las soluciones y pueden modificarlos en función de la respuesta de los interesados. Este proceso de consultas no comparte la capacidad de decisión ni implica un compromiso explícito a la hora de incluir las visiones de la gente. En este caso, las autoridades a cargo de la Red Natura 2000 generarían espacios de consulta con los vecinos y otros actores para comprender su visión del territorio, inquietudes, miedos, ilusiones, y con base a esa información incluirían en los planes aquellas ideas que les parezcan más adecuadas, tomando la decisión final sobre qué ideas se incluyen y cuáles no.

Participación funcional: La gente participa mediante la formación de grupos destinados a cumplir con determinados objetivos de un proyecto, los cuales son promovidos por una organización externa. Este tipo de contribución no suele aparecer en las fases iniciales del proceso, sino después de que algunas decisiones fundamentales ya han sido tomadas. Estos grupos suelen ser dependientes de iniciadores y facilitadores externos, aunque pueden volverse independientes, pasando gradualmente al siguiente nivel de participación. En este caso, las autoridades se acercarán a los interesados para explicarles que existe, por ejemplo, el compromiso legal de aprobar los planes de las reservas y que generarían un proceso conjunto de análisis de situación y elaboración de opciones de manejo. El fin último sería que los planes aprobados representen el consenso de los principales grupos que han participado de manera activa a lo largo del proceso de planificación.

Participación interactiva: La gente participa en un análisis conjunto, lo que incluye decidir cuál es el resultado buscado en el proceso de planificación, si se va a hacer un plan o no, y qué tipo de plan sería. En este caso los grupos participantes tienen control sobre todas las decisiones importantes y, por lo tanto, la gente se siente dueña y protagonista del proceso, y se siente motivada para defender dicho proceso y sus resultados ante posibles ataques o circunstancias que lo amenacen. En nuestro ejemplo, estaríamos hablando de un proceso donde las autoridades dejarían de lado la premisa de que se tiene que aprobar un plan y se acercarán a los vecinos para entre todos ir construyendo no sólo los resultados del proceso de planificación, sino incluso el proceso de planificación en sí mismo, incluyendo el tipo de producto final que puede resultar; el cual puede o no ser un plan, y puede o no ser aprobado formalmente.

En vista de este listado, parece claro que si uno realmente quiere generar procesos de toma de decisión que promuevan consensos reales y el apoyo por parte de agentes externos hacia la implementación de lo planificado, no basta con recurrir a procesos participativos pasivos, de entrega de información o de consulta. Algo importante a la hora de considerar procesos participativos funcionales o interactivos es que éstos no tienen por qué ser abordados **únicamente** a través de instancias de planificación claramente delimitadas como pueden ser reuniones formales, como un taller, o una serie de talleres, sino que se puede recurrir a instancias de planificación informales. Por tanto, es posible y deseable ver la planificación y la participación como un proceso orgánico de larga duración con instancias sucesivas formales e informales de interacción. La clave es generar una diversidad de interacciones (mails, llamadas de teléfono, encuentros cortos y largos) donde las diferentes partes se comunican entre sí y tratan de generar una hoja de ruta colectiva en relación al tema en cuestión, pues si la comunicación se limita exclusivamente a los encuentros formales puede ser una señal de que no hay una participación real, sino más bien una participación simulada destinada a quedar bien ante el público.

Una de las principales limitaciones para que estos procesos participativos funcionen adecuadamente es que se necesitan profesionales que sepan gestionarlos adecuadamente, lo cual no es nada fácil. Me he encontrado con profesionales que son particularmente buenos en el manejo de procesos participativos, pero que cuentan con escasa experiencia o incluso empatía con los conceptos y valores de la conservación. O, alternativamente, se acaba recurriendo a “conservacionistas profesionales” con buena formación técnica y científica, pero con escasa experiencia y empatía con la gestión de procesos participativos. En el primero de los casos se pueden generar procesos de toma de decisiones que son sólidos en lo que respecta a la parte formal de la participación, pero débiles en lo que se refiere al contenido de conservación. Esto último puede fomentar que las instituciones conservacionistas opten por abstenerse en invertir recursos en algo que va en contra de sus propios valores. En el segundo caso, suele pasar que mientras algunos técnicos quedan satisfechos con el resultado final (fundamentalmente aquellos que han logrado que quede plasmado lo que ya pensaban *a priori*), el resto de los grupos se sientan frustrados porque al final del proceso no se incluyeron sus visiones e intereses en lo que ven como un “simulacro” de participación para legitimar una agenda prefijada.

En ambos casos es típico que las diferentes partes se queden con la impresión de que “la participación no sirve”, se sientan frustrados por el tiempo invertido en algo que no les satisface y generen “anticuerpos” ante futuras invitaciones a colaborar en procesos de toma de decisiones plurales. El problema es que cuando a éstos se les convoca de nuevo, tampoco se quieren quedar afuera, lo que explica que a menudo uno encuentre una energía que va desde el escepticismo y la resignación, hasta la hostilidad abierta en este tipo de instancias de planificación. Este tipo de energía puede ser tanto una amenaza como una oportunidad, dependiendo de la habilidad de las personas que coordinan el proceso para darle vuelta y, sobre todo, de la voluntad real por parte de las instituciones convocantes de cumplir con los acuerdos que se generan en el proceso de planificación participativa. La historia del inicio de este capítulo es un buen ejemplo en este sentido. Desgraciadamente, son pocas las personas que cuenten con una adecuada formación tanto en conservación como en manejo de procesos participativos, y que además tengan la autoridad necesaria para que las decisiones sean llevadas a la práctica.

Handy ofrece cinco criterios generales que se deben cumplir a la hora de iniciar un proceso de planificación participativo¹⁰:

La invitación a participar debe ser genuina. Si los participantes sienten que el proceso es un acto meramente simbólico ante el altar de la democracia y que las decisiones ya han sido tomadas, lo normal es que no se sientan comprometidos con el proceso y los productos obtenidos.

El problema en cuestión debe merecer el tiempo, energía y recursos invertidos por los participantes. Si al final las instancias de participación se limitan

a cuestiones más o menos banales, mientras que se cierran a los temas que realmente preocupan a los participantes, el proceso va a ser visto como una pérdida de tiempo, cuando no directamente como ilegítimo. Uno de los errores más comunes que he visto en procesos de planificación participativa en conservación consiste en promover una alta participación en las fases de diagnóstico para luego restringirla o cerrarla completamente cuando toca generar normativa. Así he visto listas amplias de invitados y múltiples sesiones de consultas para decidir cuáles son los “valores de conservación” de un área protegida, pero cuando toca decidir la zonificación y las regulaciones asignadas a cada zona –que es lo que realmente le importa a la mayoría de la gente– de repente esto se reduce a una sesión de dos o tres horas, ejecutada rápidamente “por problemas de agenda”. El problema es que “a menudo la gente es invitada o arrastrada a participar en cuestiones que no son de su interés, en nombre de la participación por sí misma”¹⁰.

El “contrato” debe ser claro. El grupo debe saber de qué tipo de participación estamos hablando. Si el grupo es invitado a tomar una decisión, ésta debe ser aceptada. Si lo único que se pide es consejo, entonces esto debe ser explicitado. Recientemente pude participar en un taller de planificación para la recuperación de una especie críticamente amenazada. Durante el taller se realizaron actividades en grupos para acordar los principales objetivos de dicho plan. El supuesto subyacente, tal y como fue organizada la reunión, era que los objetivos acordados por los participantes en el taller serían incluidos en la versión final del plan. Para mi sorpresa, cuando los resultados del taller pasaron por las manos de los técnicos de una de las agencias gubernamentales convocantes, éstos habían eliminado los objetivos que no encajaban a priori con su visión. Decisiones unilaterales de este tipo deslegitiman el proceso participativo y hacen que disminuya la motivación por participar cuando vuelvan a ser convocados.

Los individuos invitados deben contar con las habilidades y la información necesarias para poder participar efectivamente. Esto implica tanto seleccionar bien a los invitados, como invertir tiempo y recursos en preparar a ciertas personas o grupos para que puedan participar adecuadamente en el proceso.

Finalmente, y probablemente la más importante, **los gestores deben querer realmente que haya participación y no promoverla porque sienten que es lo que “se supone que deben hacer”.**

A estos cinco criterios se puede sumar la recomendación de que todos los **sectores importantes queden adecuadamente** representados en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, uno de los aspectos importantes de la participación es dar voz a los que habitualmente no se manifiestan. Ante cualquier propuesta habrá gente a favor, gente en contra y una buena porción de indiferentes. Los que están en contra, saben muy bien como manifestarse a través de notas en los medios o las redes sociales, reuniones con las autoridades, pleitos

legales o campañas de protesta activas. Los que están a favor no suelen manifestarse mucho, particularmente si la propuesta viene desde el Gobierno, y hay que ayudar a que se oigan sus voces. Finalmente, los indiferentes (que pueden ser la mayoría) no se manifiestan en absoluto, y hay que trabajar para que descubran lo que les interesa de la propuesta y lo manifiesten. De este modo, la participación bien gestionada sirve como una excelente herramienta de promoción que permite activar a los grupos favorables e indiferentes que a menudo se ven tapados por la movilización de una minoría contraria y extremadamente vocal (p. ej. los ganaderos que se oponen a la reintroducción de los osos pardos en Pirineos o los estancieros frente a la ampliación del Parque Nacional Patagonia en Argentina).

Contenidos de los planes de conservación

Hasta ahora nos hemos centrado en uno de los dos productos de la planificación: la generación de un ambiente interno y externo que promueva la aplicación en la práctica de las decisiones tomadas. A continuación nos vamos a fijar en el segundo producto: la estructura y los contenidos de los planes estratégicos. Sobre este punto existe abundante literatura que se refiere tanto a la elaboración de planes de manejo de áreas protegidas, como a planes de conservación de especies o a la formulación de proyectos y programas de conservación, por lo que me limitaré a resumir las ideas principales sobre esta temática siempre a través del tamiz de la experiencia vivida. En términos generales, un plan de conservación debería contar con las siguientes partes:

Sección introductoria donde se explica el contexto de lo que estamos planificando, tanto a nivel territorial, como ecológico, social, político y organizativo. Esta sección debe incluir un resumen lo más breve posible de la inteligencia con la que contamos en relación al tema en cuestión. Como se cuenta en el ejemplo de la Red Natura 2000, es importante que esta sección vaya claramente “al grano” en relación a lo que estamos planificando. Si los espacios de la Red Natura 2000 se crean en función de unos valores específicos claramente delimitados, la introducción debe centrarse en estos valores, en lugar de generar decenas de páginas que describen **toda** la situación ambiental del área de estudio. Actualmente, casi todos estamos saturados de información y escasos de tiempo para consultar información nueva. No tiene mucho sentido que sigamos generando diagnósticos de situación de decenas de páginas como si viviéramos en mitad del siglo pasado, cuando la información era mucho menos accesible y el recurso tiempo era más abundante. Si se necesitan diagnósticos de situación detallados y extensos, para eso están los informes técnicos, pero no los documentos estratégicos. El exceso de información detallada a menudo hace “que los árboles impidan ver el

bosque” y que entre la maraña de datos se pierda la información que realmente es clave para la toma de decisiones. Los diagnósticos cortos y enfocados también nos permiten ahorrarnos tiempo en elaborarlos y salarios en expertos a los que pagamos para que los hagan. Si bien los diagnósticos deben ser cortos, también es importante que sean amplios temática y disciplinariamente, en el sentido de que deben abarcar no sólo los aspectos biológicos sino también los principales factores humanos que condicionan nuestra planificación.

El núcleo del plan: visión, meta general, objetivos, acciones, actividades. Ésta es la parte principal de todo plan y es donde se describen las principales decisiones que se van a aplicar en el futuro para lograr que nuestro barco llegue, o al menos se acerque, al puerto final. En esta sección explicitamos el porqué de nuestro programa de conservación, y sentamos los cimientos estratégicos del resto del plan. Los contenidos y la lógica de esta sección los comento con más detalle más adelante.

Asignación de tareas: instituciones, tiempos, presupuestos. Una vez que hemos descrito la situación y se ha identificado lo que queremos lograr y lo que vamos a hacer para lograrlo, en esta sección es importante describir quiénes, cuándo y con qué van a hacerlo.

Estructura organizativa. Puede ser útil tratar de describir con cierto detalle el tipo de estructuras y arreglos organizativos que serían los recomendados para cumplir con lo descrito anteriormente. La ambigüedad o falta de reflexión en este sentido puede llevar a serios problemas de ineficiencia o a conflictos entre partes. Esto sucede cuando hay roles que nadie está cumpliendo y quedan “abandonados”, o porque diferentes personas o instituciones se ven cumpliendo el mismo rol, generándose problemas de malgasto de recursos o de competencia entre personas o grupos. Sin embargo, cuando no se sabe exactamente qué tipo de estructura organizativa va a funcionar porque hay una diversidad de actores que todavía tienen que encajar y definirse, puede ser contraproducente tratar de detallar esto ya que luego alguien se puede enojar o frustrar porque “no se cumplió con lo escrito”. Es decir, tiene sentido explicitar la estructura organizativa cuando se tiene suficiente confianza en que ésta se puede llevar a cabo, lo cual suele suceder con planes de una única institución o de una alianza sólida o relativamente simple de organizaciones. En cambio, no tiene mucho sentido proponer estructuras y responsabilidades cuando no se tiene una mínima certeza de que se vayan a cumplir, y éstas se convierten en meras expresiones de deseos.

Sistema de monitoreo y evaluación. Esta parte debe explicitar cómo se va a monitorear la ejecución de las acciones y el grado de cumplimiento de los objetivos con el fin de maximizar el aprendizaje y el manejo adaptativo, y así identificar a partir de nuestras acciones los supuestos erróneos en que se basó la planificación, nuevas oportunidades y puntos a mejorar o reforzar.

Cuadro 7.4

Planificación del uso público en el Parque Natural Serra Gelada: preguntando a sus usuarios

Eduardo Mínguez (Ciudadanos por la Ciencia) y Javier Jiménez (Pangea Consultores)

En España los espacios protegidos más comunes son los Parques Naturales, los cuales son creados y gestionados por las Comunidades Autónomas (i.e. gobiernos regionales). El Parque Natural Serra Gelada es un parque marítimo terrestre de 5655 hectáreas; 4920 de las cuales corresponden al medio marino. Fue declarado como tal en 2005 justo al lado de un punto caliente del “turismo de sol y playa” del Mediterráneo español: Benidorm, con más de 15 millones de pernoctaciones al año¹. Como resultado de esto, el Parque Natural es visitado por gran cantidad de residentes y turistas, con un mínimo de 140.000 personas al año. Por ejemplo, en 2007 se estimaron 143.000 personas, de las cuales casi 45.000 de ellas fueron usuarios del medio marino. Dos bahías, separadas por una cornisa acantilada de unos 10 kms, forman este espacio protegido: al Sur, la Bahía de Benidorm, con una pequeña isla, La Illa, de especial relevancia por su biodiversidad marina y terrestre (alberga importantes colonias de aves marinas); y al Norte, la Bahía de Altea, con grandes extensiones de praderas de fanerógamas marinas (*Posidonia oceanica*), rodeada también por un gran desarrollo urbano donde residen mayormente ciudadanos de otros países europeos.

Así pues, la gestión de los visitantes es, desde su origen, un tema clave en este lugar turístico, tanto desde la perspectiva de ofrecerles un buen servicio, como por la necesidad de aminorar el impacto de una frecuentación tan alta. El sistema de gestión en un espacio marítimo-terrestre español es confuso, pues lo es también el reparto de competencias, a veces por excluyente, y, otras veces, por demasiado compartido. Un sistema “completo” de planificación de áreas protegidas en España, debe atender a la legislación europea (i.e. directivas), sus transposiciones a la legislación de cada estado miembro (a veces en forma de “estrategias” ministeriales), pasando por niveles intermedios de normativa específica marco para el espacio, como los “Planes de Ordenación de los Recursos Naturales” (PORN), hasta llegar al “Plan de Gestión del Área” (de los cuales, el más extendido es el “Plan Rector de Uso y Gestión” o PRUG). En ocasiones el sistema se puede completar, o mejor dicho complicar, con planes especiales. El Plan de Uso Público (PUP) es un documento con carácter ejecutivo que permite ordenar los usos, en el tiempo y en el espacio, de aquellas personas que utilizan el parque, bien por trabajar en él (p. ej. pescadores, piscifactorías, empresas de turismo) o por utilizarlo como un servicio (población local, visitantes, etc.), y que podría haberse redactado, aprobado y, a lo mejor, puesto en marcha en el Parque Natural sin casi consultar, pero se prefirió comenzar un **proceso de participación**.

Aunque un parque natural tiene un órgano consultivo y de participación (i.e. la Junta Rectora), por su estructura formal y un excesivo peso de los representantes

de las administraciones públicas (15 de los 35 miembros en la Junta del Parque de Serra Gelada pertenecen a estos organismos), se prefirió contratar a una empresa para que llevara a cabo la dinamización de un proceso participativo más amplio del que se daría dentro de esta junta. El objetivo de este proceso sería generar, a partir del diálogo entre los distintos actores implicados, una serie de acuerdos que permitieran ordenar los usos, en el tiempo y en el espacio, de aquellas personas que utilizan el parque.

Durante la asistencia técnica se utilizó el **método de escucha activa**, el cual consistía de tres fases. Una primera fase de **recopilación de información** que incluía un listado de contactos, lo más amplio posible, de todas aquellas personas que tuvieran cierta implicación con el parque natural, lo cual permitió identificar la diversidad tipológica de actores clave. Una segunda fase **de escucha**, en la que se realizaron 21 entrevistas con 33 interlocutores abarcando un amplio rango de opiniones, posiciones, intereses, necesidades y preocupaciones existentes sobre el uso público del área protegida. Esta escucha, sin guion preestablecido ni prejuicios, permitió recopilar un complejo patrimonio de información a partir de la totalidad de los discursos, ya fueran confluentes o divergentes. De esta manera se reducía la complejidad inicial (i.e. al principio todo era igualmente importante) y se identificaban los puntos de encuentro donde se debería llegar a acuerdos... o no; pues siempre se mantuvo la posibilidad del disenso, **ahora respetuoso e informado**. Así, al poner sobre la mesa estos puntos de encuentro, se generó de paso una nueva percepción colectiva (“estamos más cerca de los otros de lo que creíamos”), lo cual hacía posible llegar a unos pocos acuerdos medulares o, al menos, establecer una nueva relación basada en el respeto a la diferencia.

Con este objetivo se confeccionó un documento sintético con el que trabajar en la tercera fase, que consistía en la organización de **talleres con múltiples actores** en donde se intentaría llegar a acuerdos formales, lo más específicos posibles, sobre cómo reglamentar el uso público. El “trabajo de campo” de la segunda fase sirvió para demostrar que la inmensa mayoría de los entrevistados querían el Parque Natural (inaugurado sólo cuatro años antes del proceso) y que, por tanto, todos los convocados a las reuniones (tercera fase) deberían buscar soluciones de consenso a los conflictos entre usuarios sin recurrir a argumentos maximalistas como “se debe derogar la declaración del Parque Natural”, algo que quedó claro que nadie quería.

Arregados pues a solucionar los problemas de convivencia en un pequeño espacio natural situado en una comarca que una misma generación (todavía en el poder) había visto desarrollarse explosivamente, se convocaron tres reuniones. Esto se debía a que, como reveló el estudio en sus dos primeras fases, había tres grupos diferenciados de actores con implicación en tres zonas distintas del espacio protegido. En el medio marino se diferenciaba entre la Bahía de Benidorm (de gran interés turístico para el empresariado turístico), y la Bahía de Altea (con un menor uso turístico y con productores del sector pesquero extractivo y de granjas marinas). Y en tercer lugar quedaba la parte terrestre, sin demasiada relevancia económica, utilizada por senderistas residentes y visitantes. Fue esta una

decisión acertada, pues cada uno de estos tres grupos de actores interactuaba poco con los otros dos grupos.

Aunque apenas hubo avances en la Bahía de Benidorm, se llegaron a unos principios de acuerdo interesantes: los pescadores artesanales de la vecina Bahía de Altea reconocieron que podrían ganar suficiente salario si su cofradía pudiera gestionar los recursos pesqueros de la bahía de manera sostenible; siempre y cuando los caladeros no fueran explotados por pescadores de fuera o pescadores deportivos. Esto fue acordado a pesar de que las dos piscifactorías existentes en la Bahía, que cumplían con todos los permisos administrativos y planes de seguimiento ambiental preceptivos, no resultaban del agrado de los pescadores. En tierra, donde apenas había intereses económicos relevantes, los usuarios consensuaron algunas propuestas sobre la ordenación de las rutas senderistas. Como ejemplo está el caso de una ruta donde un análisis *top-down* de la administración del espacio concluía la necesidad de prohibir andar en bicicleta en esa pista. Sin embargo, los participantes en las reuniones del 2010, manifestaron su deseo de permitir el paso a ciclistas y pidieron “pocas normas y claras”. De no haber preguntado, los gestores del espacio protegido, queriendo “solucionar” un conflicto entre peatones y ciclistas, habrían acabado generando seguramente un conflicto mayor al prohibir el paso de bicicletas.

El episodio vivido en el Parque Natural Serra Gelada durante los tres meses que duró la asistencia externa resultó ilusionante y esperanzador. Lamentablemente, el propio gobierno no valoró suficientemente la magnitud del verdadero proceso que comenzaba, bajo su plena responsabilidad, tras las tres fases ejecutadas con el apoyo de una empresa externa. Este primer impulso dinamizador que generó la empresa fue frenado, poco a poco, por la falta de estructuras administrativas sencillas y adaptativas, las cuales ni existían en la estructura orgánica de la administración que gestionaba el espacio, ni en la sociedad civil local. Falta-ron pues órganos de gobierno participativos, vinculantes y ejecutivos, con presupuesto y rapidez de decisión.

Sin embargo, desde entonces, la convivencia es más fácil en este espacio público protegido. La verdadera “participación” (sin manipulación) es un proceso que conduce a una transformación bastante poco predecible. En este caso, el resultado fue el reconocimiento por gran cantidad de actores de que querían y apoyaban el Parque, que el parque respondía a una demanda social compartida y, después de la fase de participación, se inició un trabajo técnico de regulación del uso público, que contaba con la legitimidad otorgada por los involucrados en el proceso participativo.

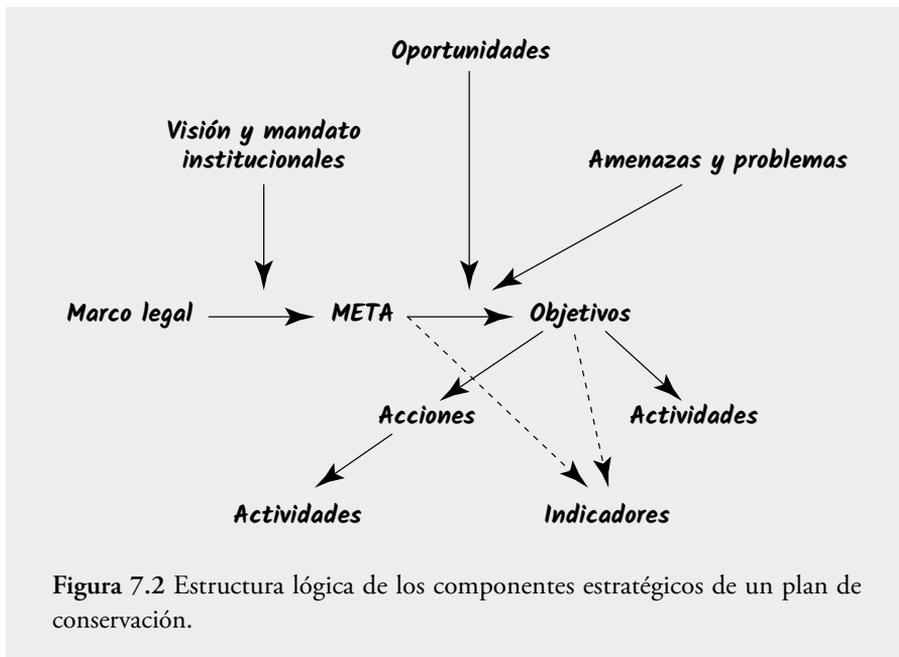
Fuentes y referencias

- 1 Instituto Nacional de Estadística. Datos de 2015

La estructura lógica de los planes

La estructura lógica de un plan se muestra en la Figura 7.2. En las siguientes líneas la voy a describir brevemente. Buena parte de la siguiente descripción deriva del trabajo de Margoluis y Salafsky¹¹.

En primer lugar, basándonos en el mandato o la visión de nuestra institución y dentro del marco legal en el que trabajamos (p. ej. no es lo mismo formular un proyecto en un lugar donde las especies silvestres pertenecen a las provincias como en Argentina, a la nación como en Estados Unidos o son bienes privatizables por parte de los dueños de la tierra como en Sudáfrica) formulamos la **meta** de nuestro plan. Ya hemos hablado de cómo debe ser esta meta en diferentes lugares de este libro. La idea de la meta es que sea suficientemente amplia y ambiciosa como para justificar la elaboración de un plan para lograrla, que sea de fácil comprensión y visualización, que sea inspiradora para la tripulación y que se pueda evaluar si nos estamos acercando a ella. La meta debe coincidir con el destino final de nuestro barco, lo que no impide que existan otros barcos de la misma institución buscando otras metas relacionadas con éstas, o que la llegada a puerto no sea más que una etapa más de un viaje más largo. Dependiendo de los gustos, de los idiomas y de las diferentes escuelas de planificación esta meta también puede llamarse visión o misión. Lo importante es que se trata de algo que nos marca el norte hacia donde estamos apuntando; el final de nuestro trayecto.



En segundo lugar, con nuestra meta ya establecida, vamos a usar la inteligencia que tenemos sobre nuestra área de trabajo, y especialmente sobre las amenazas que pesan sobre la “condición meta” (ya sea una población, una especie o un tipo de ecosistema) y las oportunidades que favorecen nuestro trabajo, para identificar los **objetivos** que queremos cumplir para acercarnos a nuestra meta. A continuación se citan algunas características que deben cumplir los objetivos de un plan escrito:

- Los objetivos, a diferencia de las actividades como se verá abajo, deben describir no algo que tenemos que hacer, sino **algo que queremos lograr**. Esto que queremos lograr debe estar relacionado con nuestro diagnóstico previo apuntando a **solucionar un problema identificado** o a **aprovechar una oportunidad**. Es decir, los objetivos deben estar claramente destinados a cambiar algo que hemos identificado como indeseable o a promover algo que hemos identificado previamente como deseable.
- Al igual que pasa con la meta, es importante que los objetivos sean suficientemente **claros** como para que sean entendidos por todos los miembros del equipo y otros socios que se sumen desde afuera.
- Junto a los anteriores componentes, es recomendable que los objetivos sean **medibles, evaluables y acotados en el tiempo**.
- Finalmente, pero no menos importante, los objetivos deben ser **realistas** y, por tanto, factibles de alcanzar. De nada sirve plantear objetivos que suenan muy bien sobre el papel si luego carecemos de la capacidad para hacerlos realidad. En la Tabla 7.1 se proponen ejemplos de metas y objetivos para evaluar sus debilidades y fortalezas.

En tercer lugar, una vez identificados los objetivos que queremos lograr, cada uno de ellos va a tener un conjunto de **acciones o actividades** que vamos a tener que realizar para cumplir con estos objetivos. Es importante que estas actividades cumplan con los siguientes criterios:

- Estar claramente destinadas a cumplir con su correspondiente objetivo.
- Ser suficientemente detalladas y enfocadas como para que quede claro qué es lo que se va a hacer concretamente.
- Son técnicamente factibles.
- Son apropiadas para la realidad local y para nuestra propia organización.

Los nombres pueden cambiar, pero la lógica es siempre la misma: existe una meta a la que queremos llegar, unos objetivos que queremos cumplir para revertir las amenazas que nos impiden alcanzar la meta o aprovechar oportunidades que nos permitirían hacerlo, y unas actividades o acciones que tenemos que realizar para poder lograr nuestros objetivos. Esta lógica piramidal (i.e. una meta, varios objetivos para cumplir con ésta, y varias actividades por objetivo) es común a cualquier plan y puede ser ampliada o reducida en su escala espacial y temporal con sólo generar nuevos niveles de la pirámide. Así, por ejemplo, la meta de un

proyecto puede ser generar al menos cinco poblaciones autosustentables de turones de patas negras en Norteamérica. Pero si damos un salto de escala se puede plantear como meta la restauración completa de las vastas praderas de Norteamérica y dentro de ésta considerar a la generación de poblaciones de turones como un objetivo junto con otros necesarios para cumplir la meta, como puede ser acabar con los subsidios públicos para el envenenamiento de los perritos de las praderas. Igualmente, si bajáramos de escala podríamos plantear como meta evitar completamente la aparición de brotes de peste bubónica y bajo esta meta identificar como objetivos desarrollar una vacuna efectiva para los turones y los perritos de las praderas. Independientemente de cual sea el contenido de cada meta, objetivo u acción, la clave es que esta lógica piramidal funciona a cualquier escala temporal y espacial y permite a una organización dar estos saltos de escala a la hora de diseñar proyectos o programas (p. ej. convirtiendo en meta lo que antes era un objetivo) al mismo tiempo que es coherente con su visión institucional y razón de ser. De este modo, cuando se entiende esta lógica es posible bajar y subir de escala como en un ascensor mental generando diferentes planificaciones anidadas entre sí.

Por último, si queremos que nuestro plan pueda ser evaluado y así poder aprender y ajustarlo a lo largo del tiempo, es importante que el plan incluya desde el inicio un **sistema de monitoreo y evaluación**. En este sentido, es clave poder medir esto en relación con la meta y los objetivos, y no tanto con las actividades, ya que es posible que cumplamos con todas las actividades propuestas y no logremos cambiar la realidad como queríamos, bien porque los supuestos en que basamos nuestra planificación estaban equivocados, los métodos elegidos no fueron los correctos, sí lo eran pero no fueron aplicados de manera adecuada, o la propia realidad cambió e hizo que nuestra planificación quedara desactualizada. Esto se refleja en el diagrama de la Figura 7.2.

Ejemplos de posibles metas	Fortalezas y debilidades
Salvar al lobo etíope.	Es inspiradora y general, pero no queda claro lo que realmente queremos lograr y no es posible medirla (i.e. ¿cuándo consideramos a la especie como salvada?).
Apoyar a la Dirección de Recursos Naturales (DRN) en sus esfuerzos por conservar el lobo etíope.	No es una meta ni un objetivo. Podría ser una actividad, pero es demasiado ambigua. El apoyo puede ser darles una palmada en la espalda o trabajar codo con codo con una fuente de inversión en recursos humanos y financieros. Tampoco queda claro si “apoyando a la DRN” se va a conseguir cambiar la realidad o no.

Ejemplos de posibles metas	Fortalezas y debilidades
Realizar talleres participativos con los técnicos gubernamentales que trabajan para la conservación del águila monera de Filipinas.	Es una actividad.
Asegurar la viabilidad genética de la población de jaguares del bosque atlántico argentino.	Es medible, específica y suficientemente general como para ser una meta. Probablemente suene un tanto fría y poco inspiradora para el público en general.
Asegurar el mantenimiento de una población continua de jaguares en el bosque atlántico argentino que pueda ser viable a largo plazo (>50 individuos por los próximos 50 años) y que forme un continuo ecológico y genético con las poblaciones existentes en Brasil y Paraguay.	Se parece a la anterior sólo que gana en precisión y capacidad de ser evaluada. Cuanto más específica y medible se hace, tiende a hacerse más fría y técnica. Se puede complementar con una “visión” paralela que hable de “mantener una población saludable de jaguares a perpetuidad en el bosque atlántico argentino”.
Detener la pérdida de hábitat y la cacería que amenazan a la población de guacamayos verdes del norte de Costa Rica.	Suenan como la combinación de dos objetivos. La palabra detener suena vaga y demasiado ambiciosa: ¿quiere decir que no se capturará un solo animal y no se cortará un solo árbol?
Ejemplos de posibles objetivos	Fortalezas y debilidades
Promover la conservación del venado de las pampas y el desarrollo económico de las comunidades locales.	Es una meta doble y no un objetivo, lo que la hace inspiradora pero complicada de lograr y medir al tener dos condiciones meta que evaluar (i.e. la población de venados y el desarrollo de los vecinos). El problema del verbo promover es que es demasiado vago. Puede incluir desde 30 personas trabajando intensamente en múltiples niveles a una sola persona rezando cada domingo para que se conserve la especie y la gente viva mejor.
Lograr que todas las plantaciones forestales situadas en áreas con venados de las pampas contengan un área de reserva donde se mantengan los pastizales y que se conecten con otras áreas similares.	Este es un objetivo claro, dirigido a solucionar un problema concreto (i.e. la pérdida de hábitat por las plantaciones forestales) y que puede ser evaluado sobre el terreno.
Establecer un proyecto de conservación y desarrollo sostenible con espíritu empresarial que satisfaga las necesidades de la gente local al mismo tiempo que protege la población de venados de las pampas de la región del Aguapey.	¿Cómo? Es una versión más barroca y confusa del intento de meta planteado dos filas más arriba. Como aspecto positivo gana especificidad al delimitar el área de trabajo y la población de la que estamos hablando.

Ejemplos de posibles objetivos	Fortalezas y debilidades
Durante tres años apoyar a la Subdirección de Reservas de la Provincia de Corrientes en sus esfuerzos para regular las actividades de cacería en el área del Aguapey.	Una mezcla entre objetivo y actividad. El verbo apoyar tiene el mismo problema que el verbo promover expuesto arriba. Parece dar a entender que es un objetivo apuntado a solucionar un problema de cacería previamente identificado. Podría cambiarse por la frase de la siguiente fila.
Reducir el número de encuentros con cazadores ilegales a menos de dos por año.	Buen objetivo: dirigido a solucionar un problema existente, claro y medible.
Lograr que en dos años el 90% de las tranqueras situadas en el área tengan candados que impidan la entrada de personas extrañas que puedan cazar venados.	Otro buen objetivo dirigido a reducir un problema identificado en nuestro análisis (el libre acceso a los campos donde viven estos cérvidos, el cual facilita la caza ilegal), claro y medible.
Realizar actividades de educación ambiental en las escuelas incluidas en el área de distribución del leopardo de Amur.	Es una actividad poco clara y específica.
Aumentar de manera significativa el interés de la población local por la conservación del leopardo de Amur.	Esto sí es un objetivo. Para que se pueda medir claramente su cumplimiento se puede asociar a indicadores y datos de base cualitativos y cuantitativos sobre las percepciones y actitudes de la población local en relación al gran felino.

Tabla 7.1 Posibles ejemplos de metas y objetivos, analizando sus fortalezas y debilidades a la hora de usarlos en nuestra planificación.

Entender la estructura lógica de planes y proyectos se parece a aprender un idioma. Y dominar este idioma es importante por dos motivos. Por un lado, es esencial para poder convertir la enorme variedad de información disponible en decisiones lógicas que vayan desde nuestra meta última hacia los objetivos concretos que identificamos como necesarios para llegar a la meta, y las actividades específicas que debemos realizar para lograr esos objetivos. Sabiendo esto, podemos pensar en cómo monitorear y evaluar su cumplimiento, diseñar las estructuras organizativas necesarias y asignar responsabilidades, plazos y presupuesto. Todo lo anterior nos ayuda a elegir el rumbo concreto de nuestro barco y prever lo que tenemos que hacer a lo largo del trayecto. En pocas palabras: nos ordena mentalmente para llegar a donde queremos llegar de la manera más eficiente posible. Además de esto, un plan bien estructurado nos ayuda a comunicar interna y externamente lo que hacemos y porqué lo hacemos. La transferencia

es algo esencial cuando se trabaja con recursos públicos, como es el caso de la biodiversidad.

Pero además hay otra razón por la que es importante que los conservacionistas estemos familiarizados con esta lógica de planificación y seamos capaces de ponerla por escrito de una manera efectiva. La razón es que esta lógica es especialmente útil para pedir fondos externos, ya que la gran mayoría de los donantes requieren que se use este tipo de estructura para la elaboración de propuestas de financiamiento. Si en nuestro equipo no tenemos a nadie que se sienta cómodo manejando estas estructuras lógicas y creando propuestas con base en ellas, se nos va a limitar enormemente nuestra capacidad de captar fondos externos. Como el tema de la elaboración de documentos de planificación se ha convertido en un campo teórico dentro de la propia profesión de la conservación, es importante contar con la capacidad para adaptar la lógica previa a los requisitos del donante. De hecho, a veces pareciera como si el mundo de la elaboración de planes tuviera un componente cuasi religioso donde abundan los tratados escritos y las normas que hay que cumplir puntillosamente. Cada ONG, organismo de cooperación internacional, agencia de gobierno y empresa consultora están convencidos de que “su” estructura de elaboración de planes es la mejor posible, más allá de que las diferencias estén en detalles formales.

Por esto, no sólo necesitamos contar con personas que puedan escribir documentos de planificación bien estructurados, sino que sean capaces de interpretar el “credo de planificación” del donante y adaptar las estructuras, los términos y los tiempos verbales de las propuestas para que coincidan con dicho credo. Paradójicamente, esto puede ser más determinante para que nos concedan los fondos que necesitamos que la factibilidad real del proyecto, ya que muchos de los que evalúan estas propuestas –bien sea por carencia de experiencia real en proyectos de conservación o porque no conocen el lugar del proyecto– se fijan más en lo primero que en lo segundo.

Manejo adaptativo: planificar en un ambiente de incertidumbre y riesgo

Los procesos de producción de naturaleza se dan en ambientes de gran incertidumbre donde debemos tratar de comprender y a la vez intervenir sobre dos sistemas altamente complejos: los ecosistemas naturales y los grupos humanos. En estos casos no tenemos el tiempo para comprender ambos sistemas de manera completa y además éstos cambian de manera muy rápida, bien por fenómenos impredecibles en el mundo natural, o por el carácter dinámico y voluble de los escenarios políticos que nos rodean. Además de la imposibilidad de contar con información

detallada de la realidad en su totalidad, en muchos casos vamos a tener que iniciar proyectos que son inherentemente experimentales, donde no existen modelos preexistentes que podamos replicar sino únicamente experiencias más o menos similares sobre las que podemos basar nuestros métodos y protocolos. A menudo, cuando tenemos que restaurar un humedal o generar un plan de quemas nos encontramos con que nadie ha trabajado antes con ese tipo de humedales, o ha aplicado y evaluado el uso del fuego en nuestros pastizales. No es raro que no existan experiencias previas de captura, traslado, chequeos sanitarios, marcaje o seguimiento para algunas de las especies de fauna que nos vemos obligados a manejar.

Todo esto nos obliga a tomar decisiones sin poder predecir con seguridad cuál va a ser el resultado del método o el enfoque elegidos. En muchos casos los resultados van a diferir claramente de lo esperado: a veces para mejor y otras para peor. Esto quiere decir que nos vamos a equivocar a menudo. Alguno de los animales que hemos decidido capturar y trasladar van a morir en el proceso, ciertos hábitats van a reaccionar de manera indeseada al tipo de manejo elegido, personas o instituciones se van a ofender y nos van a atacar por lo que hicimos, y seguramente gastemos recursos excesivos en acciones que no dieron el fruto esperado. Vamos a equivocarnos muchas veces, pero esto no debe impedir que tomemos decisiones y sigamos actuando. Parafraseando a Bernard Shaw: “el éxito no consiste en no cometer errores sino en no cometer el mismo error por segunda vez”. O, como he escuchado alguna vez: “el error es más fértil que la inacción”.

El objetivo de la conservación es evitar o al menos aminorar la actual crisis de extinción. Esto implica detener algunas de las múltiples amenazas que pesan sobre los ecosistemas y las poblaciones silvestres y a la vez lograr que, en la medida de lo posible, recuperen su integridad y resiliencia originales. Nuestra tarea no se basa en mantener el *statu quo*, ya que éste lleva a la Sexta Extinción, sino en cambiarlo. Por esto estamos moralmente llamados a actuar para evitar las tendencias generales hacia el deterioro ambiental. Debemos estar muy atentos al error por inacción. Este error se da en situaciones en las que sabíamos que algo malo iba a pasar (p. ej. una población se pierde, miles de hectáreas de bosque son destruidas, un parque es invadido por los vecinos y perdido para su fin original) y no hicimos nada al respecto por miedo a que salga mal, porque nos dijimos a nosotros mismos que necesitábamos más información o porque miramos para otro lado esperando a que fueran otros quienes actuasen y corrieran los riesgos, no vaya a ser que quedáramos mal ante nuestros colegas, las autoridades, los vecinos o la opinión pública. Este tipo de error es demasiado común en nuestra profesión, sobre todo en organizaciones donde se instala una política de cautela e inacción ante la posibilidad de cometer un error, o porque simplemente existe una aversión institucional a tomar riesgos.

El riesgo es parte inherente de la producción de naturaleza. De la misma manera que lo es de la medicina, la estrategia militar o la lucha contra la pobreza.

Son profesiones que necesitan tomar riesgos porque asumen que el costo de no tomarlos es mayor que el de equivocarse. El gran desafío es cómo tomar decisiones que son a la vez arriesgadas y necesarias en ambientes de alta complejidad, incertidumbre o incluso conflictividad, minimizando al máximo la probabilidad de que salgan mal. En muchos de estos casos estamos obligados a tomar decisiones sin estar seguros de si van a salir bien o no. En los años 60 los gestores de la reserva Umfolozi en Sudáfrica decidieron que debían capturar y translocar rinocerontes desde la última población remanente hacia otras reservas por el bien de la especie, aunque no sabían cómo se podía hacer y tenían a la mayor parte de sus jefes y a otras instituciones en contra. Si no hubieran tomado ese riesgo, probablemente la especie estaría extinta hoy en día en estado silvestre. En otros casos tenemos que buscar soluciones de compromiso que respondan a demandas opuestas de la sociedad y que no coinciden exactamente con lo que ningún grupo desea. En un sector de la cuenca del río Colorado el Servicio de Peces y Vida Silvestre de Estados Unidos debía decidir sobre el manejo del agua que afectaría a cuatro especies de peces declaradas en peligro, pero también a varias organizaciones de usuarios de agua, a las autoridades del estado de Colorado y a los grupos ambientalistas. Cualquier decisión no sólo podía poner en peligro a las poblaciones de estos animales, sino también iniciar una batalla legal que duraría años. Existían modelos sofisticados sobre los posibles impactos que diferentes cambios en el régimen de agua podían tener sobre los peces, pero todos estos modelos manejaban amplios márgenes de incertidumbre. ¿Cómo decidir cuando uno no cuenta con predicciones exactas y además debe responder a grupos con diferentes intereses e interpretaciones sobre lo que va a pasar? En este caso, la opción que tomaron las autoridades de fauna fue generar un proceso de planificación plural mediante metodologías de participación interactiva donde se decidían acciones experimentales de reparto de agua, e inmediatamente se medían los resultados que éstas tenían sobre los peces amenazados. A este enfoque experimental y adaptativo le llamaron “dejemos que los peces hablen”. Gracias a esta capacidad para llegar a acuerdos y a la vez medir el resultado de éstos a través de una metodología aceptada por todas las partes, se logró generar opciones de reparto del agua creativas e impensadas hasta la fecha. Éstas tuvieron como resultado una mejora en las poblaciones de peces y mejores caudales para los grupos interesados durante momentos críticos del año¹².

Esta combinación entre decisiones innovadoras y diseños experimentales rigurosamente monitoreados ofrece una buena alternativa al error por inacción o a la costumbre de algunas instituciones de decir que no a cualquier propuesta que suene como inusual o extraña. Esto es especialmente importante cuando buena parte del éxito de la conservación reside precisamente en probar cosas nuevas y dejar de hacer aquello que se ha hecho tradicionalmente y que está resultando en la pérdida de biodiversidad. Recientemente la ONG Onçafari, en colaboración

con el dueño de la *fazenda* Caiman en el Pantanal, se acercó a las autoridades de fauna de Brasil para solicitar permiso para realizar actividades de habituación de jaguares en su propiedad. Estas actividades son bastante normales en otras regiones del mundo como Sudáfrica y consisten en que los animales se acostumbren a las personas sin generarles ningún tipo de estímulo positivo como, por ejemplo, comida. Esto implica que los animales habituados pierden el miedo a los humanos, típicamente cuando llegan en vehículos, sin generar una dependencia o atracción hacia ellos. La propuesta era completamente inesperada y atípica para el contexto brasileño y latinoamericano en general. En mi experiencia, la respuesta normal de la mayoría de los técnicos de gobierno del continente hubiera sido preocuparse ante los enormes peligros y precedentes que podría generar un experimento de este tipo, y negar terminantemente la autorización a que se realizase. Sorprendentemente, los técnicos brasileños optaron por un enfoque más pragmático y proactivo que consistía en dar un permiso experimental a los dueños del campo para que ensayaran las técnicas de habituación, siempre y cuando pagaran de sus propios fondos a dos técnicos del gobierno que monitorearían rigurosamente los resultados de la experiencia. Esta apertura por parte de las autoridades permitió descubrir que la habituación de jaguares favorece el avistamiento de estos animales por parte de los turistas, y también de los investigadores, sin implicar un riesgo significativo para los animales (ver también el Cuadro 7.5 sobre el turismo de tigres y el texto al inicio del Capítulo 12 sobre gorilas habituados). De hecho, este tipo de manejo podría ayudar a la conservación de la especie al promover que los *fazenderos* del Pantanal vean a los jaguares como un recurso positivo en lugar de como una amenaza para la producción ganadera. Esto puede determinar la recuperación de la especie en una región de más de 15 millones de hectáreas donde más del 90% está bajo propiedad privada.

En todos estos ejemplos de experiencias innovadoras es clave contar con datos sólidos que se puedan mostrar públicamente para evitar discusiones basadas en prejuicios y miedos preexistentes. En el Cuadro 6.3 se cuenta el caso de una situación controvertida alrededor de la instalación de aerogeneradores que causaban una importante mortalidad en los buitres leonados, y como se pudo manejar el conflicto de manera racional gracias al monitoreo detallado de la población de buitres. En este sentido, el uso combinado de una buena inteligencia generada antes y después de la planificación permite tomar y defender decisiones difíciles para promover el interés público y la producción efectiva de naturaleza. De este modo, en lugar de entrar en peleas infinitas sobre lo que no se puede hacer, se pueden generar acuerdos sobre acciones experimentales y luego monitorearlas intensivamente para ver qué sucede. Esto nos permite escaparnos de la tradición de decir que “no” a todo, a menudo justificada bajo la bandera del principio precautorio, y en cambio diseñar intervenciones experimentales a pequeña escala

y de bajo impacto para aprender a partir de éstas, y si luego funcionan adecuadamente se pueden usar a mayor escala para lograr avances significativos para la conservación. Esto es exactamente lo que pasó con el experimento de captura y translocación de rinocerontes citado arriba, o con la controvertida idea de capturar los últimos cóndores de California para luego reintroducirlos en el Cañón del Colorado¹³. Probablemente nunca sabremos cuantas especies o poblaciones se han perdido por el hecho de no haber intentado algo por miedo de que saliera mal.

Los párrafos previos muestran la relación intrínseca existente entre la planificación y otras partes de la Rueda como la gestión de poblaciones y hábitats, la inteligencia (especialmente el monitoreo, entendido éste como la inteligencia obtenida a partir de los resultados de nuestras acciones), la evaluación e incluso la gestión de conflictos. El uso coordinado de estos subcomponentes es lo que nos permite tomar decisiones en ambientes de incertidumbre, complejidad y conflicto sin caer en la parálisis o el miedo a los ataques externos, con el fin de generar acciones concretas sobre las poblaciones y ecosistemas que debemos conservar o restaurar.

Reglamentación

Lo ideal es que los planes se conviertan en normas que apoyen el cumplimiento de ciertas acciones y eviten otras negativas. Un plan fallido es aquel que tiene buenas ideas que no se llegan a aplicar nunca. Una vez que hemos identificado las acciones a realizar es normal que estas decisiones se conviertan en algún tipo de norma cuyo cumplimiento es obligatorio o cuanto menos fuertemente recomendado. En este sentido, la reglamentación suele ser el subcomponente de la Rueda que sigue inmediatamente a la planificación, para luego convertirse en gran medida en acciones sobre las poblaciones y los hábitats.

Para que un plan se convierta en una norma necesitamos que pase del ámbito de los deseos o las recomendaciones (i.e. lo que debería ser) al de las órdenes (i.e. lo que debe o va a ser). Estas órdenes se pueden expresar como reglamentos o protocolos dentro de una institución, como el plan de gestión oficial de un área protegida, o como planes de conservación formalmente aprobados, resoluciones, decretos, leyes o convenios internacionales.

Clark enumera las partes que debe contener cualquier reglamentación para que sea aplicable y no una mera declaración de intenciones¹⁴:

- El **contenido** de una norma describe su propósito o meta que busca conseguir, las reglas (qué se debe hacer para lograr lo anterior), las situaciones en que estas reglas se deben aplicar, las sanciones asociadas al cumplimiento o incumplimiento de las reglas (positivas en forma de “premio” o negativas en forma de “castigo”), y los recursos que se harán disponibles para lograr la

meta y hacer que se apliquen las reglas y sanciones. Como se ve, el contenido de una norma coincide en gran medida con el núcleo de un plan con el añadido específico de los incentivos y sanciones.

- Una norma necesita contar con la **firma o el respaldo explícito de una autoridad** que sea reconocida como válida por la comunidad ante la cual se quiere aplicar la norma. Esta firma puede ser escrita u oral, dependiendo de la cultura en que se aplique. En el caso de una ley o decreto en las sociedades modernas se necesitará la firma de un ministro o presidente, en el caso de una norma de funcionamiento de una organización puede bastar con que sea respaldada por un e-mail de un líder de la organización, y en el caso de una sociedad tradicional puede bastar con el dictamen oral de un jefe comunal.
- Finalmente, se necesita que las autoridades que tienen que aplicarla expresen de manera continua su **voluntad de control** para que se monitoree el cumplimiento de la norma, y se asignen los recursos, incentivos y sanciones correspondientes.

Sin estos tres componentes muchos documentos o decisiones que pretenden tener carácter normativo no pasan del ámbito declamativo, quedando como expresiones de deseo o recomendaciones. Sin ellos no queda claro quién es responsable del cumplimiento de las normas y éstas carecen de responsabilidades claramente asignadas, o lo que en inglés se conoce como *accountability* (término que no tiene traducción directa en nuestro idioma). Conocer los tres componentes que definen una reglamentación verdadera nos ayuda a comprender por qué muchos documentos, planes e incluso leyes destinadas a producir naturaleza no llegan a cumplirse o a convertirse en acciones concretas. Los planes de manejo de áreas protegidas que ayudé a diseñar para el gobierno de El Salvador difícilmente podían tener carácter normativo al carecer de recursos para su aplicación, enumeración de sanciones, el respaldo explícito de la autoridad competente o la voluntad expresa de seguimiento por parte de ésta. En Argentina la Dirección Nacional de Fauna y las direcciones correspondientes de las provincias han generado planes de conservación de fauna amenazada que no logran convertirse en normas reales porque carecen de varios de estos componentes, lo que los convierte más en un fin en sí mismo (i.e. “este año hemos aprobado el plan de la especie X”) que en una herramienta real de su conservación. Cuando el congreso de Corrientes aprobó la ley de creación de la Reserva Provincial Iberá en 1983, si bien contaba con la firma de la autoridad competente y una breve declaración del propósito, carecía de reglas, recursos, sanciones concretas y, sobre todo, de una voluntad de control real. Esto hizo que por muchos años esta ley sirviera más como una descripción ideal del Iberá que se quería tener, que como una normativa de cómo iba a ser a partir de ese momento, haciendo que durante años fuera un “parque de papel”. Debido precisamente a que esas reglamentaciones “simbólicas” (carentes

de dientes legales y músculo operativo y financiero) abundan en la conservación, es muy importante que los conservacionistas estemos especialmente atentos a la presencia de estos tres componentes en cualquier reglamentación privada o pública en la que trabajemos.

Alternativamente, varios de los planes de recuperación de especies amenazadas de Estados Unidos adquieren carácter normativo al contar con una voluntad de control y seguimiento por parte del Servicio de Vida Silvestre de Estados Unidos, una asignación de recursos para su aplicación, y sistemas de sanciones descritas en la Endangered Species Act, a pesar de que no son aprobados por decreto o ley. Por otro lado, en España si bien varios de los planes de recuperación de especies se aprueban por decreto, lo que les otorga una firma de autoridad más clara que los norteamericanos, éstos ven su carácter normativo debilitado por la ausencia de sanciones claras, recursos asignados y, en muchos casos, de una voluntad real de control¹⁵.

En general es normal que muchas organizaciones tiendan a hacer normas declamativas para ahorrarse los costos económicos, sociales o políticos que implica encargarse de su cumplimiento. Estas normas simbólicas y carentes de una expresión concreta sobre el terreno sirven para “cubrir el expediente” y pretender mostrar interés en un tema concreto sin tener que pagar un costo importante en su aplicación. Al final va a ser responsabilidad de los usuarios (los miembros de una organización o los ciudadanos de un país) el movilizarse y usar los recursos de que dispongan para forzar a las autoridades a que las normas sean reales y se apliquen. Sin esta promoción activa, lo normal es que las autoridades opten por ahorrarse los recursos necesarios para la aplicación de las normas y que los inviertan en otro tema de mayor interés para ellos o para aquellos frente a quienes responden. Entender esto puede ayudarnos a explicar por qué el Convenio sobre Diversidad Biológica ratificada por 196 países cumple más un papel declarativo que normativo, al carecer de varios de los requisitos recién explicados y además no contar con una sociedad global que presione de manera constante por su cumplimiento.

Uno de los propósitos principales de las normas en conservación es **evitar o regular** aquellas acciones que afectan negativamente a la biodiversidad. Esto es algo que cualquier conservacionista entiende con facilidad. Sin embargo, es menos obvio (e igualmente importante) generar normas que favorezcan el desarrollo de actividades que tengan un impacto positivo sobre la misma biodiversidad (i.e. las acciones). Para lograr esto es importante que las reglamentaciones de conservación incluyan el componente de flexibilidad y adaptabilidad que se ha explicado previamente para los planes. De poco sirve hacer planes de trabajo flexibles cuando el marco regulatorio que promueve o limita el manejo de un bien público como es la biodiversidad carece totalmente de este espíritu. No es raro encontrarnos con leyes, decretos y regulaciones centradas en lo que no se debe hacer que (a menudo con la mejor intención) acaban limitando el desarrollo de acciones creativas o

experimentales destinadas a mejorar el estado de cierto ecosistema o especie. En el Cuadro 7.5 Harbhajan Pabla, antiguo director de vida silvestre de Madhya Pradesh, relata en detalle cómo la Autoridad Nacional de Conservación de Tigres en India, con el fin de prevenir el hipotético impacto del turismo sobre la conservación de los tigres generó una reglamentación ultraconservadora que perjudicó procesos positivos que se venían desarrollando durante décadas donde la interacción entre tigres y turismo servía para conservar la especie, fortalecer el manejo de los parques, generar beneficios para las poblaciones vecinas y facilitar que las personas vieran en vida libre a este bello animal. En cambio las autoridades de Brasil tomaron un enfoque opuesto cuando autorizaron el inicio de un programa experimental de habituación de jaguares para facilitar que sean usados como recurso turístico e incentivar su conservación en los campos mayoritariamente privados del Pantanal. Igualmente sucedió cuando las autoridades de biodiversidad de la Comunidad Valenciana (España) tuvieron que lidiar con la doble presión de los grupos ambientalistas y una gran empresa energética en relación con la instalación o no de aerogeneradores por sus efectos sobre aves carroñeras, y optaron por el uso de una reglamentación adaptativa que condicionaba el permiso de funcionamiento al seguimiento y eventual disminución de la población de aves carroñeras (Cuadro 6.3).

Planificando y reglamentando en favor de la acción y el cambio

Al final, toda institución tiene una agenda que cumplir. Por eso es tan importante tener claros nuestros valores (el porqué del que hablamos anteriormente), nuestra visión y la meta a la que queremos llegar. En función de esto y de los recursos con los que contamos, deberemos diseñar y gestionar procesos de planificación continuos que utilicen las diferentes metodologías citadas anteriormente, teniendo en cuenta:

- Hasta qué punto nos van a acercar a nuestra meta.
- Los recursos que vamos a tener que invertir en el proceso de planificación y los costos en que podemos incurrir.
- La probabilidad de que el proceso de toma de decisiones inicie o refuerce conflictos destructivos que acaben obstaculizando o desviándonos de nuestro camino hacia la meta.
- La probabilidad de que el proceso de planificación fomente alianzas con terceros que nos puedan ayudar en nuestro trayecto.
- La probabilidad de que lo planificado sea realmente implementado. Es decir, que pase de las palabras o el papel, a los hechos.

Es bueno tener planes escritos, ya que estos documentos pueden ser consultados tanto por los miembros de nuestra organización como por el resto de la

sociedad. Además es importante que estos planes incluyan metas y objetivos no sólo inspiradores, sino también concretos y medibles para que nos sirvan como base para la evaluación y el aprendizaje. Sin embargo, tenemos que estar alertas a que los planes o las normas no se conviertan en un fin en sí mismo. No es cuestión de convertir a la planificación estratégica en una liturgia religiosa. Debemos evitar caer en la trampa de poner tanto énfasis en las cuestiones formales de un plan que al final nos olvidemos de que lo importante es que se logren resultados sobre el terreno.

No es el objetivo de la planificación generar información para conocer a la perfección el sistema que estamos manejando. Esto ni es siquiera posible, ya que cada estudio exitoso plantea nuevas y fascinantes preguntas. Tampoco se trata de diseñar proyectos impecables sobre el papel que no se pueden aplicar en la práctica. **Planificar no es hacer planes, es tomar decisiones dentro de la niebla de incertidumbre con la mejor información que tenemos disponible para intentar hacer que la realidad mejore de manera gradual, pero significativa año tras año.** El propósito de la planificación (al igual que el de la gestión en general) no es buscar la perfección, sino hacer que nuestra área de trabajo cambie para mejor. Si somos suficientemente audaces, sensatos, hábiles, creativos y perseverantes nos encontraremos con que al final del año habremos logrado algunas cosas importantes que habíamos planificado, y después de 10 años podremos mirar hacia atrás y maravillarnos de lo mucho que ha mejorado la realidad que elegimos gestionar, y de cómo nos estamos planteando hacer cosas que antes nos hubieran parecido un sueño imposible.

La alternativa es que nos pase como a los conservacionistas que presenciaron la destrucción de los bosques de Sumatra e islas vecinas, después de décadas de diagnósticos, ejercicios de planificación y millones de dólares gastados en programas bien intencionados de conservación. En palabras de Whitten y otros: “A veces parece que estamos documentando los caminos hacia la extinción, mientras nos decimos a nosotros mismos que necesitamos más estudios y desarrollamos modelos teóricos sin tener realmente en cuenta su aplicación en la práctica, a la vez que damos consejos a los demás sobre lo que deberían hacer. Si hasta ahí llegan nuestras expectativas, entonces la biología de la conservación está siendo una profesión exitosa. Pero si nuestra intención es tratar de detener las fuerzas que llevan hacia la extinción, entonces estamos fallando a lo grande. Sin duda estamos trabajando, pero estamos fracasando a la hora de tener un efecto global significativo. (...) Para que el creciente número de biólogos de la conservación que están trabajando en Indonesia acabe generando alguna esperanza, éstos deberán moverse desde los ejercicios de priorización de objetivos, los estudios científicos y los modelos teóricos hacia el manejo sobre el terreno y las decisiones políticas. ¿Están los biólogos de la conservación dispuestos o son capaces de aceptar este desafío?”¹⁶ ◇



Lecturas para profundizar

Margoluis, R., Salafsky, N. (1998). *Medidas de éxito: diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación y desarrollo*. Island Press.

Brunner, R. D. (ed.) (2005). *Adaptive governance: Integrating science, policy, and decision making*. Columbia University Press.

Fuentes y referencias

- 1 Toda esta historia se basa en un texto creado por Juan Jiménez y en conversaciones directas con él.
- 2 Sinek, S. (2013). *La clave es el porqué*. Península.
- 3 Sinek, S. (2014). *Leaders eat last*. Penguin.
- 4 Myers, N., Mittermeier, R. A., Mittermeier, C.G., da Fonseca, G.A.B., Kent, J. (2000). *Biodiversity hotspots for conservation priorities*. *Nature*, 403: 853–858
- 5 Wikramanayake, E.D., Dinerstein, E., Robinson, J.G., Karanth, U., Rabinowitz, A., Olson, D., et al. (1998). *An ecology based method for defining priorities for large mammal conservation: the tiger as case study*. *Conservation Biology*, 12: 865-878.
- 6 Maguire, L.A. (1986). *Using decision analysis to manage endangered species populations*. *Journal of Environmental Management*, 22: 345-360.
- 7 Radeloff, V.C., Beaudry, F., Brooks, T.M., Butsic, V., Dubinin, M., Kuemmerle, T., Pidgeon, A.M. (2013). *Hot moments for biodiversity conservation*. *Conservation Letters*, 6: 58-65.
- 8 Janis, I.L. (1971). *Groupthink*. *Psychology today*, 5(6): 43-46.
- 9 Pimbert, M.P., Pretty, J.N. (1997). *Parks, people and professionals: putting 'participation' into protected area management*. *Social change and conservation*: 297-330.
- 10 Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. Penguin UK. Fourth edition.
- 11 Margoluis, R., Salafsky, N. (1998). *Medidas de éxito: diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación y desarrollo*. Island Press.
- 12 Coe-Juell, L. (2005). *The 15-Mile reach: let the fish tell us*. Pp. 47-90 en; Brunner, R. D. (ed.). *Adaptive governance: Integrating science, policy, and decision making*. Columbia University Press.
- 13 Snyder, N.F. (1994). *The California Condor Recovery Program: problems in organization and execution*. Pp. 183-204 en; Clark, T.W., Reading, R.P., Clarke, A.L. (eds.) *Endangered Species Recovery: finding the lessons, improving the process*. Island Press.

14 Clark, T.W. (2002). Pp: 63-64 en: *The policy process: A practical guide for natural resource professionals*. Yale University Press.

15 En relación a las diferencias entre las reglamentaciones de conservación de especies amenazadas entre Estados Unidos y España se pueden consultar los siguientes capítulos:

Jiménez, J. (2005). *Catálogos, planes y estrategias: el marco legal y administrativo de la conservación de fauna amenazada en España*. Pp. 45-74 en: Jiménez Pérez, I. Delibes de Castro, M. (eds.) *Al borde de la extinción*. EVREN.

Pagel, J., Clark, T.W. Rohlf, D. (2005). *El Acta de Especies Amenazadas de los Estados Unidos y sus resultados*. Pp. 311-330 en: Jiménez Pérez, I. Delibes de Castro, M. (eds.) *Al borde de la extinción*. EVREN.

16 Whitten, T., Holmes, D., MacKinnon, K. (2001). *Conservation biology: a displacement behavior for academia?* *Conservation biology*, 15: 1-3.

Cuadro 7.5

Cómo India mató a su turismo de tigres... o casi

Harbhajan Singh Pabla, Exdirector de Vida Silvestre, Estado de Madhya Pradesh (India)

La conservación de la naturaleza en la India es sinónimo de la conservación del tigre, ya que la mayoría de los bosques del subcontinente son los hábitats actuales o pasados del gran felino. A lo largo de la historia los humanos han estado tratando de exterminar a los tigres y a sus presas a medida que se interponían en el camino de la expansión de la colonización humana. Sin embargo, India despertó ante una vida salvaje menguante hace unos 50 años e inició los pasos para conservar lo que quedaba. El advenimiento de la conservación moderna en la India estuvo marcado por dos acontecimientos históricos; a saber, la promulgación de la Ley de Protección de la Vida Silvestre de 1972 (la Ley, para abreviar a partir de hora) y el lanzamiento del Proyecto Tigre en 1973. La Ley pretendía consolidar y racionalizar las reglamentaciones de caza, posesión y comercialización de vida silvestre aprobadas por varios estados sucesivamente, y crear un marco de conservación nacional unificado. El Proyecto Tigre pretendía conservar la vida silvestre de la India concentrando los recursos y la atención en los hábitats del tigre y las poblaciones que aún estaban relativamente intactas. Para esto creó las reservas de tigres, en un caso único en el mundo de un sistema nacional de áreas protegidas enfocado en una especie. Aunque la Ley todavía guía la conservación de la vida silvestre en el país, desde entonces se ha transformado en algo casi irreconocible como resultado de una serie de enmiendas ultraconservadoras. Por ejemplo, la Ley ya no permite la caza recreativa, e incluso la promoción del turismo fotográfico en áreas protegidas (AP) está siendo debatida¹.

El Proyecto Tigre se concibió originalmente como una herramienta legal dirigida a proporcionar subsidios nacionales y ayuda técnica a las reservas de tigres administradas por los estados. Sin embargo, desde 2006, se ha convertido en el principal organismo regulador y de elaboración de políticas del Gobierno central, en forma de la Autoridad Nacional para la Conservación del Tigre (National Tiger Conservation Authority o NTCA). NTCA ahora tiene los poderes “para emitir instrucciones a cualquier persona, funcionario o agencia para la protección de tigres y las reservas de tigres”, los cuales están “obligados a cumplir con las instrucciones”. Entre sus diversas funciones, la NTCA también recibió el mandato de “establecer normas para regular las actividades turísticas” dentro de las reservas de tigres y “garantizar su cumplimiento”. El incumplimiento de una directriz de la NTCA puede enviar a los funcionarios a la cárcel durante tres años, ya que se considera una violación de la propia Ley. El Proyecto Tigre (es decir, la NTCA) ahora cubre 50 reservas de tigres, distribuidas en más de 71.000 km² en 17 estados, y el número sigue creciendo. El mandato de la NTCA se ejecuta en todas partes (no se limita a las AP) ya que tiene la responsabilidad de garantizar que “las

zonas que unen áreas protegidas o reservas de tigres entre sí, no se desvíen hacia usos ecológicamente insostenibles”.

Una reserva de tigres en sí misma consiste en un área núcleo estrictamente protegida (compuesta completamente por bosque), rodeada por una zona de amortiguamiento que incluye bosques y comunidades humanas. No se permite ninguna actividad humana excepto el turismo en el área núcleo de una reserva de tigres, mientras que todos los usos de la tierra pueden permitirse en una zona de amortiguamiento. Sin embargo, en 2006 la inserción de una disposición para mantener las áreas núcleos como “inviolables” en el estatuto, comenzó a cuestionar la legalidad del turismo en las áreas núcleo de las reservas de tigres. Hasta hace poco, la mayoría de las reservas de tigres no tenían zonas de amortiguamiento y las reservas de tigres eran virtualmente sinónimos de zonas núcleo, las cuales estaban abiertas al turismo.

La prohibición del turismo de tigres en 2012

Debido a la prohibición de la caza recreativa y otros usos extractivos, la única forma en que la fauna silvestre puede contribuir legalmente a la economía del país y, en consecuencia, mejorar la tolerancia a las pérdidas causadas por esta fauna, es a través del turismo de vida silvestre¹. El turismo de vida silvestre puede crear empleos que, al menos en parte, se destinan a las víctimas de los daños causados por los animales silvestres. El turismo de fauna silvestre en la India es prácticamente sinónimo de turismo de tigres. India nunca ha comercializado su turismo de tigres en serio, pero la gente comenzó a visitar las áreas protegidas hacia el cambio de siglo, cuando parecía que era poco probable que los tigres salvajes estuvieran allí por mucho tiempo. De alguna manera, esto no gustó al Ministerio de Medio Ambiente y Bosques (Ministry of Environment and Forests o MoEF) en el gobierno federal.

Hasta 2006, en la India, el turismo de vida silvestre se consideraba un objetivo natural de los parques nacionales y santuarios de vida silvestre, muchos de los cuales eran las áreas núcleo de las reservas de tigres. Las personas comunes no podrían pensar en otra razón que justificase tanto gasto de dinero y tanto sufrimiento asociados a la conservación de animales peligrosos y dañinos. El nivel de conflicto entre la fauna silvestre y las personas se puede evaluar a partir del hecho de que 951 personas fueron muertas por animales silvestres en la India en 2015; además de las 8554 muertes causadas por mordeduras de serpientes, según la Oficina Nacional de Registros del Crimen (NCRB). Decenas de miles de personas resultan heridas y mutiladas cada año. Entre 2014 y 2016, Madhya Pradesh, un estado con sólo el 10% de la superficie forestal nacional, perdió anualmente más de 5200 cabezas de ganado por los tigres y otros depredadores. Aunque no se dispone de datos sobre la pérdida de cultivos ocasionados por animales silvestres en el país, las estimaciones brutas se estiman en miles de millones de dólares cada año. Sin embargo, en lugar de promover el turismo de vida silvestre para compensar estas pérdidas, inmediatamente después de su creación en 2006, la NTCA

comenzó a enviar directrices a los estados para “eliminar” el turismo no sólo en las áreas núcleo de las reservas de tigres, sino también en las otras áreas protegidas.

Cuando los estados continuaron ignorando estas directrices, un activista solicitó la intervención del Tribunal Superior de Madhya Pradesh para hacer cumplir las directrices del NTCA y exigió una suspensión inmediata de todas las actividades turísticas en las reservas de tigres. La NTCA apoyó el caso del peticionario en la corte, diciendo que la ley requiere que todas las AP se mantengan “inviolables”. Cuando el Tribunal Superior se negó a conceder la suspensión, diciendo que “inviolado” no implicaba una prohibición del turismo, el demandante acudió al Tribunal Supremo de la India en busca de la suspensión. El Tribunal Supremo concedió una suspensión provisional de las actividades turísticas en las reservas de tigres en julio de 2012, y ordenó a MoEF y NTCA que presentaran las directrices según las cuales se podría permitir el turismo en las reservas de tigres. MoEF/NTCA propusieron por primera vez un conjunto de directrices que previeran la eliminación progresiva del turismo de las AP en cinco años. El público, los gestores de parques y los operadores turísticos de todo el país quedaron desolados ante las implicaciones económicas, sociales y de conservación derivadas de prohibir el turismo en las reservas de tigres, porque consideraban que esta actividad era la principal razón de su existencia en el largo plazo.

El alboroto obligó a MoEF / NTCA a cambiar su postura al informar al tribunal que deseaban realizar más consultas porque “muchas personas dependen del turismo para su sustento y la interrupción del turismo puede ser una amenaza para la vida silvestre y los bosques, y el ciudadano común se vería privado de la oportunidad de apreciar nuestro patrimonio natural”. En octubre de 2012, NTCA recomendó de mala gana la continuación del turismo de acuerdo con las directrices revisadas, tituladas como “Directrices para el turismo en las reservas de tigres y sus alrededores”. Las mismas regulan el turismo de tigres en la India actualmente. Aunque estas pautas no lo prohíben expresamente, imponen varias restricciones que amenazan la existencia, el funcionamiento y el crecimiento del turismo en las reservas de tigres. Muchos elementos de las versiones anteriores de las directrices que pretendían permitir el turismo de vida silvestre durante sólo cinco años, también se han mantenido en la versión actual. En caso de implementarse varios de estos elementos, pueden acabar matando el turismo de vida silvestre en el país, aunque todos los están ignorando discretamente para permitir que exista turismo de vida silvestre aunque no sirva para promover su crecimiento.

Tigres y turistas

La mayoría de la evidencia apoya la idea de que los tigres se benefician con la existencia del turismo. El número de tigres en India creció, de sólo 1411 en 2005 a 1706 en 2010 y luego a 2226 en 2014, principalmente en reservas de tigres muy visitadas. Aunque no hay un estudio a escala nacional sobre el tema, varios ejemplos ilustran el vínculo positivo entre tigres y turistas.

Los forestales indios saben muy bien que la mayoría de los tigres viven en las zonas turísticas de las reservas de tigres y estos animales a menudo viven más tiempo que otros que habitan otros lugares. Los legendarios tigres de la Reserva de Tigres de Bandhavgarh (como Charger, Banka, B-1, B-2, Sita, Luxmi, Bokha o Bamera) vivieron y se reprodujeron durante décadas en la zona turística de la reserva del tigre. Mientras se dice que Charger vivió durante 17 años en la zona turística de Bandhavgarh, la famosa tigresa de Ranthambhore Machhli murió a la edad de 19 años. Collarwali, la matriarca de la Reserva de Tigres de Pench en Madhya Pradesh (MP) tiene sólo 12 años y ya ha producido siete camadas en la zona de turismo del parque. En la Reserva de Tigres de Bandhavgarh se les dan nombres específicos a los tigres por parte de sus admiradores y se contabilizan casi a diario, y hemos rescatado a varios tigres de lazos o trampas gracias a los avisos de los visitantes. Las zonas turísticas a menudo son mejor patrulladas y supervisadas porque están más abiertas al escrutinio público. Incluso si aceptamos que los tigres vivieron en las zonas turísticas desde antes de que las áreas fueran designadas como tales, lo cierto es que continúan prosperando como antes, si no mejor, después de la llegada del turismo. Los tigres en las zonas de turismo están mejor controlados y se detecta su ausencia fácilmente si no se los ve durante unos días. De hecho, **el turismo es la única industria que tiene una causa común con las agencias de conservación**, ya que el turismo no existiría sin el éxito de ésta.

La Reserva de Tigres de Pench experimentó el mayor crecimiento del turismo en los últimos años habiendo sido considerada como la reserva de tigres mejor administrada del país en más de una ocasión. En esta reserva la población de tigres aumentó de 17 a 24 ejemplares en la zona núcleo entre 2006 y 2012 mientras el número de visitantes aumentaba de 45.500 a 71.850 durante el mismo período. Los científicos encontraron que las densidades de tigres en la zona de turismo eran más altas que en el resto del parque; con 4,8 y 3,8 animales por 100 km², respectivamente. Una famosa tigresa llamada Collarwali, ha criado exitosamente 26 cachorros en siete camadas en la zona turística de Pench, entre 2008 y 2017, demostrando que el turismo en crecimiento no tuvo un impacto adverso sobre la especie. Por cierto, Pench tiene más de 60 tigres actualmente.

La reserva de tigres de Corbett en Uttarakhand recibió el máximo de visitantes de su historia con 245.000 personas en la temporada 2014-15; en el mismo año en que su población de tigres en el parque alcanzó 215 ejemplares, la mayor abundancia registrada en todas las reservas de tigres de la India. Es importante destacar que el ecosistema de Corbett alberga a la mayoría de los tigres de ese estado, donde la población total creció de 178 a 340 ejemplares entre 2006 y 2014, respectivamente, en paralelo con el crecimiento del turismo de vida silvestre. Estos ejemplos muestran claramente que un turismo próspero contribuye al buen estado de las poblaciones de tigres.

Las directrices de la NTCA sobre el turismo de tigres

Al comienzo de sus directrices actuales, la NTCA enumera un conjunto de factores que amenazan la supervivencia a largo plazo del tigre. El turismo no está incluido en esa lista. Además, las directrices reconocen que “el turismo tiene el potencial de mejorar la conciencia pública, la educación y la conservación de la vida silvestre, a la vez que proporciona medios de vida locales compatibles con la naturaleza y mayores ingresos para una gran cantidad de personas que viven alrededor de ecosistemas naturales que pueden ayudar a contribuir directamente a la protección de la vida silvestre o las áreas forestales, al tiempo que hace que los interesados y propietarios de la comunidad local participen en el proceso”. Pero, a pesar de la admisión de que era bueno para la vida silvestre y para las personas, el contenido de las pautas parece reflejar el prejuicio de que el turismo es un problema que debe controlarse y contenerse, en lugar de convertirlo en uno de los pilares de la conservación del tigre y del desarrollo de las comunidades aledañas. Éstas son algunas de las recomendaciones de la NTCA que pueden amenazar el turismo de vida silvestre en la India:

- “El manejo del hábitat para aumentar la abundancia de fauna silvestre con fines turísticos no debe practicarse dentro del hábitat central o crítico (para tigres)”;
- No se puede permitir el turismo en más del 20% del área núcleo, o de la zona turística existente, cualquiera que sea menor;
- “Cualquier área núcleo de una reserva de tigres en la que se haya llevado a cabo la reubicación de poblaciones humanas no se utilizará para el uso turístico”;
- Los límites de capacidad de visitantes (basados en un modelo desarrollado en México para regular las visitas en senderos para caminantes) se utilizan para regular (es decir, reducir drásticamente) la cantidad de vehículos de safari que ingresan a los parques para el turismo; y
- La infracción de las directrices será penalizada por la Ley de Protección de la Vida Silvestre de 1972.

Como se mencionó anteriormente, las recomendaciones parecen ser una versión editada apresuradamente de las pautas anteriores (presentadas a la Corte Suprema) que tenían la intención de eliminar gradualmente el turismo de todas las AP en cinco años, y de las que la NTCA tuvo que retractarse. Todas esas medidas estaban destinadas a ser temporales, ya que habrían perdido significado después de cinco años. Sin embargo, los autores no lograron adaptar el documento adecuadamente, y muchos elementos que son inconsistentes con el nuevo enfoque (es decir, no detener el turismo), han sobrevivido, creando un efecto totalmente contraproducente. Por ejemplo, la recuperación de las poblaciones de fauna silvestre es el objetivo principal de la creación de reservas de tigres (y de las AP en general), pero estas directrices, extrañamente, prohíben el logro de este objetivo en las zonas turísticas. De manera similar, de seguir realmente esas pautas, el turismo de vida salvaje no se podría permitir en la mayoría de las reservas de tigres, ya que en casi todas las áreas núcleo se han reubicado aldeas.

Ahora que se ha decidido que el turismo debe continuar, estas disposiciones incongruentes deben eliminarse o racionalizarse. Afortunadamente, las pautas no se han entendido ni implementado correctamente. De lo contrario, el turismo de vida silvestre se habría ido de las reservas de tigres, como parecía ser la intención de la NTCA. Los dos únicos componentes de las directrices que se siguen actualmente son los relacionados con el tamaño de las zonas turísticas y la capacidad de carga.

Zonificación del turismo

Como las zonas turísticas han sido tradicionalmente y casi invariablemente las partes más ricas de las reservas de tigres, el enfoque lógico sería repartir la presión de visitación sobre áreas más extensas, si ésta se consideraba insostenible. Pero las nuevas directrices, extrañamente, han comprimido toda la presión del turismo existente en el 20% de las áreas núcleo. Además, las zonas turísticas no se pueden ampliar para que lleguen a este 20% si el área en uso es actualmente menor. No hay ninguna explicación sobre cómo se seleccionó este número “de inspiración divina” y cómo medir este porcentaje.

Una consecuencia inquietante de este límite es que no se puede desarrollar turismo en las nuevas reservas de tigres, que representan la mayor parte de las reservas en la actualidad, donde las zonas turísticas aún no se han delineado. Esto actuará como un fuerte desincentivo económico y político contra la creación de nuevas reservas de tigres o nuevas inversiones en las que aún no tienen turismo. Junto con muchas otras restricciones al desarrollo de las áreas que rodean las áreas protegidas, esta disposición puede potencialmente detener la expansión de las reservas de tigres en la India. A esto se suma que las reservas que son populares entre los visitantes actualmente no podrán expandir sus zonas de turismo hasta llegar al 20% con el fin de acomodar un mayor número de visitas en el futuro o para reducir el impacto en las zonas turísticas existentes.

NTCA también ha ordenado que no se puedan abrir nuevos puntos de entrada para turistas, lo que significa que todas las futuras infraestructuras y empresas comerciales, si las hay, tienen que ubicarse cerca de los puntos de entrada existentes. Esto concentrará los posibles efectos negativos (basura, hacinamiento, presión sobre los bosques para obtener leña, desgaste de carreteras y otras infraestructuras, etc.) en las áreas existentes, al tiempo que evita la propagación de los beneficios del turismo (nuevos empleos e ingresos, apreciación del valor de las propiedades vecinas, etc.) a más comunidades, mientras éstas continúan sufriendo las pérdidas causadas por la fauna silvestre.

Capacidad de carga

El cálculo de la capacidad de carga (CC) es otro componente extraño de esas pautas. La forma para calcularla, basada en un modelo mexicano adjunto a las directrices, apunta a que la intención no era tanto determinar la CC objetivamente,

sino más bien encontrar un ardid para mantener el número de turistas al nivel más bajo. El modelo fue desarrollado originalmente para regular el tráfico peatonal en senderos naturales y sitios de picnic, y a él se le han añadido varios factores de corrección. La aplicación de criterios pensados para regular el flujo de personas que caminan por un sendero para observar objetos estacionarios (paisajes), al de safaris en vehículos centrados en el avistamiento de animales tímidos, crípticos y móviles, es el equivalente a comparar peras con manzanas.

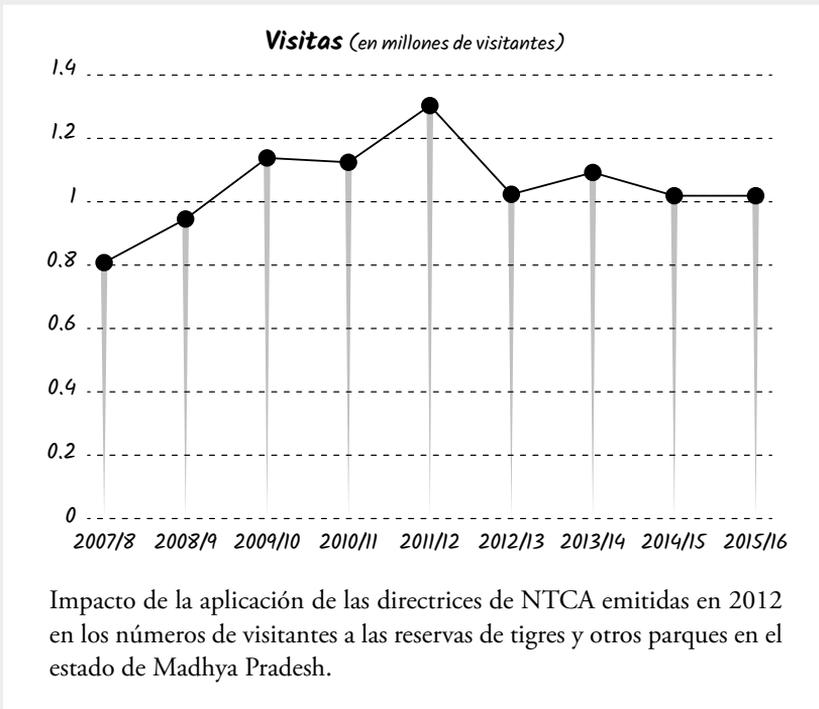
Su aplicación reduciría el número de vehículos de safari en parques populares, como el Parque de Kanha, a alrededor del 30% del tráfico actual, sin que haya evidencia de que éste tenga un efecto negativo sobre su población de tigres. Algunas reservas no se vieron afectadas inmediatamente, ya que sus volúmenes de turistas aún no habían alcanzado estos niveles, y aunque no se dispone de datos de toda India, hay indicios de que el turismo de vida silvestre en el país se desplomó bruscamente bajo el impacto de las directrices de la NTCA. La siguiente gráfica muestra el impacto de estas pautas en el número de visitantes en el estado de Madhya Pradesh, donde se ubican seis de las 50 reservas de tigres en India.

Como se muestra en la siguiente figura, hubo una fuerte caída en el número de visitantes tan pronto como se implementaron las pautas en 2012-13, con la correspondiente caída en los ingresos para los parques. Desde 2012-13 el número de visitas a los parques del estado se ha estancado alrededor del millón de visitantes, mientras que la tendencia anterior mostraba un crecimiento anual del 10-15%. Es importante tener en cuenta que todos los ingresos de los parques se gastan en su gestión y esta reducción en los ingresos debe haber tenido un impacto grave en la misma, especialmente si se añade la caída de las contribuciones del MoEF en los últimos años.

Incidentalmente, se informa que los ingresos del parque están aumentando nuevamente, como resultado del aumento del precio de las entradas. Sin embargo, los ingresos de las empresas de viajes (y el empleo generado por ellos) en los parques y en las rutas de viaje pueden no haberse recuperado desde entonces, porque la disminución de llegadas creó un exceso de oferta de alojamiento. Debido a esta sobreoferta los precios podrían haber caído aún más, lo que lleva a pérdidas para los hoteles y para otras partes interesadas.

El final del "Espectáculo del Tigre"

El Departamento Forestal de Madhya Pradesh (MPFD, por sus siglas en inglés) desarrolló un programa único para facilitar la observación de tigres en la naturaleza, popularmente conocido como el "Espectáculo del Tigre". En esta actividad *mabouts* experimentados rastreaban tigres al azar desde los elefantes y cuando encontraban uno, los turistas podían observarlos por un momento o tomar fotos desde el elefante. Los elefantes a menudo facilitan el avistamiento de los tigres con su mera presencia, aunque los tigres al final deciden si se quedan en el lugar o se van. A los tigres en general no les importa la presencia de personas sentadas sobre elefante y se suelen mostrar completamente relajados, comiendo o durmiendo.



En el caso de haber cachorros, éstos suelen seguir jugando y retozando. Miles de personas han visto a sus únicos tigres salvajes de esta manera.

Esta actividad ha cesado completamente, porque las nuevas directrices dicen que los tigres no pueden ser “acorralados” para la comodidad de los visitantes. Esto no sólo implica la pérdida de una cantidad significativa de ingresos y de una actividad turística única para los parques de Madhya Pradesh, sino también la pérdida de la oportunidad de ver tigres salvajes para miles de personas.

Lo más importante es que la seguridad de los tigres acostumbrados a la presencia de elefantes y visitantes se ha perdido. Es bien sabido que los tigres que son rastreados regularmente para el turismo, viven más tiempo y se crían con más éxito que otros tigres, y así los tigres del Parque Bandhavgarh mencionados anteriormente vivieron y se reprodujeron durante décadas en torno a la citada actividad. El patriarca de los años noventa, Charger, fue la estrella de los espectáculos de tigres durante 17 años en ese parque, una longevidad que rara vez disfruta un tigre salvaje.

Con el “Espectáculo de Tigres” cerrado, las posibilidades de que los visitantes vean tigres salvajes en MP ahora son iguales a las de otros estados. Si bien los visitantes han perdido un privilegio especial, nuestros tigres han perdido un servicio que realizaba un seguimiento de su bienestar a diario. Además, MP ha perdido su posición única como un estado que podría garantizar (casi) un encuentro con un tigre salvaje.

La “patrulla de los tigres” es castigada

Cuando la NTCA comenzó a enviar señales a los estados para eliminar el turismo de las zonas núcleo de las reservas de tigres, muchos estados estaban en el proceso de delinear las zonas de amortiguamiento para estas reservas, lo que se había convertido en una obligación con los cambios en la Ley. Para entonces, las reservas de tigres en el estado de Kerala, Periyar y Parambikulam, habían desarrollado algunos productos de ecoturismo de bajo impacto innovadores y galardonados que incluían las caminatas y acampadas dentro de sus áreas núcleo. Una de estas actividades se denominó “la patrulla de los tigres”. Con el fin de poder cumplir con las directrices de la NTCA y mantener estas actividades ecoturísticas, la solución del estado de Kerala fue convertir las áreas donde se desarrollaban estos programas en zonas de amortiguamiento, aunque algunas de éstas se encontraban dentro de las zonas núcleo. Como resultado de la presión de la NTCA por reducir el turismo en las áreas centrales, en este caso **se logró reducir el tamaño de las áreas núcleo**, las cuales pasaron a ser áreas de amortiguamiento, en lugar de generar una mejora en el turismo de la zona.

Madhya Pradesh intentó emular el modelo de Kerala y diseñó un programa bajo el nombre “Patrolling the Tiger Land” (Patrullando la tierra de los tigres), bajo el cual los turistas podían unirse a una patrulla compuesta por guardas forestales a cambio de una tarifa considerable. La idea era agregar algo de novedad a la vida solitaria de un guardia forestal, mientras permitía a los visitantes experimentar de cerca un área silvestre. Sin embargo, esto no llegó a darse. Tan pronto como los medios informaron sobre el plan, NTCA envió advertencias a todos los estados, diciendo que no se debería permitir que los visitantes se unan a las patrullas, ya que los cazadores furtivos pueden hacerse pasar por visitantes (!) y acceder a lugares con información sensible. De hecho, el Ministro de Medio Ambiente y Bosques escribió una carta personal al Primer Ministro de Madhya Pradesh para detener este plan de inmediato. A pesar de que el estado no canceló el plan y escribió a MoEF que no estaba de acuerdo, decidimos congelar esta iniciativa a fin de evitar otra confrontación con el Gobierno Central. Aún se permiten caminatas por el bosque en los parques, pero la iniciativa que habría transformado el turismo de vida silvestre en el estado continúa suspendida.

Un impacto positivo de estas directrices, sin embargo, ha sido que el turismo ahora se ha extendido a las zonas de amortiguamiento de muchas reservas de tigres, debido a las restricciones en el número de vehículos de safari que ingresan a las zonas núcleo. Las primeras versiones de estas directrices exigían que se restaurara una proporción de las zonas de amortiguación dentro del período de cinco años en el que se permitía el turismo en las zonas núcleo. Pero, curiosamente, una circular reciente de la NTCA informa que las zonas de amortiguamiento no deberían restaurarse, ya que pueden conducir a un mayor conflicto con las personas al facilitar que los animales se acerquen a las viviendas humanas. ¡La NTCA parece estar hecha un lío!

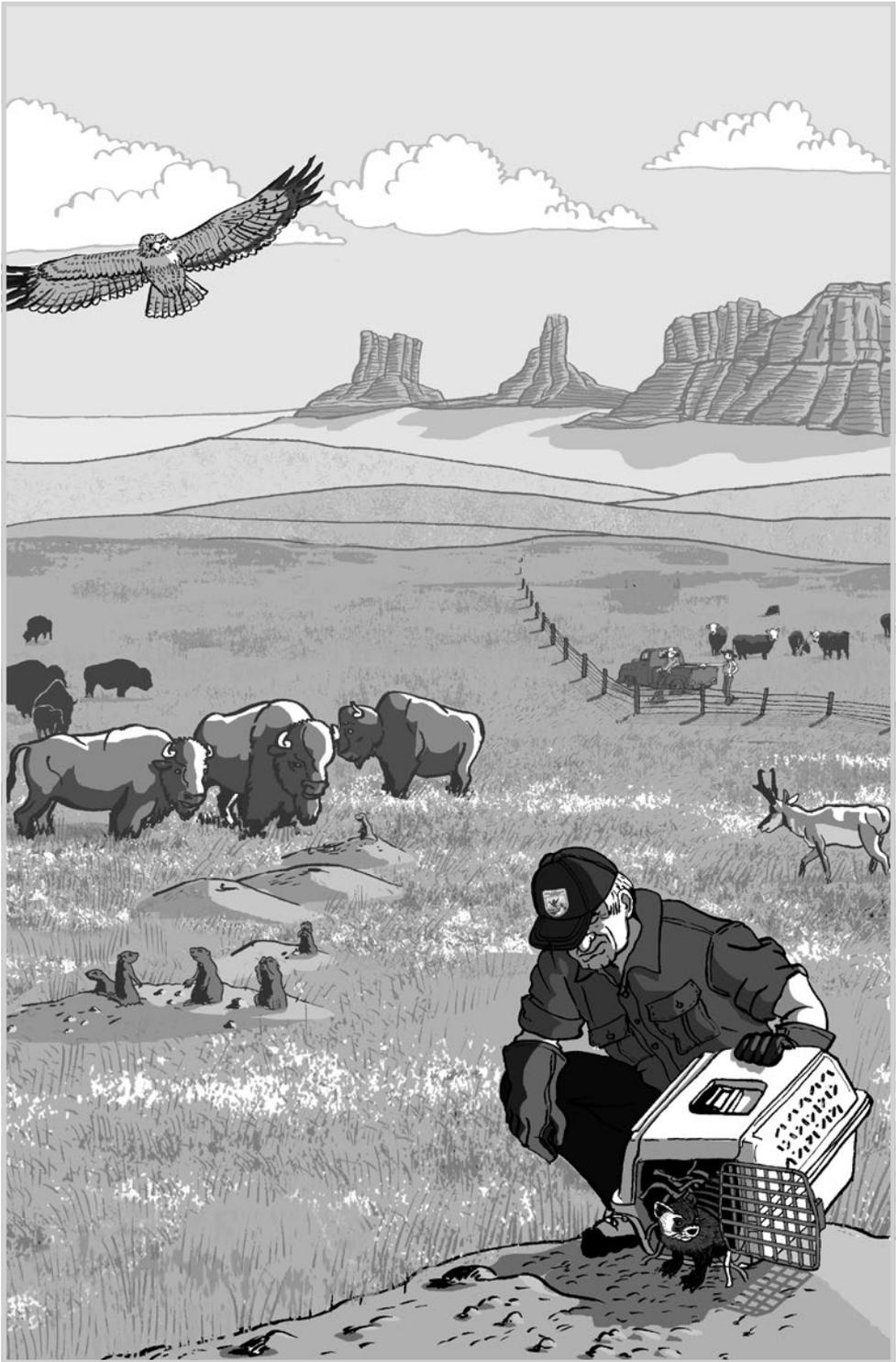
Conclusión

Cuando la India se dio cuenta de que el tigre estaba cerca de la extinción en el país, alrededor de 2005, tomó varios pasos para mejorar la conservación de la especie, incluida la constitución de la NTCA y la Oficina de Control de Delitos contra la Vida Silvestre (WCCB). El país dio un giro exitoso y estableció una trayectoria ascendente en las poblaciones de tigres. Sin embargo, junto a las muchas cosas buenas que hizo el país, también atacó el turismo de vida silvestre, sin que haya evidencia de su impacto negativo en la conservación del tigre. Aunque el turismo de vida silvestre ha sobrevivido a una década de desaprobación y ataques por las mismas autoridades que deberían haberlo fomentado, existen pocas posibilidades de que esta industria se convierta en una herramienta de conservación y desarrollo eficaz en el futuro, ya que las directrices actuales limitan deliberadamente cualquier crecimiento. Por lo tanto, parece que no hay posibilidades de que la vida silvestre prospere en la India, ya que, si esto sucede, solo servirá para causar daños sin compensaciones, algo que ninguna sociedad tolerará y menos aún un país pobre como la India.

El tigre es quizás el animal más majestuoso que existe y puede ser la columna vertebral del desarrollo de la India rural en muchos estados si se comercializa adecuadamente. Pero si los tigres simplemente continúan acentuando la pobreza de la India y el país no aprende a explotar su atractivo para eliminar esta pobreza, pronto los animales se acabarán yendo. Aunque el turismo es una de las “Cinco T” (tecnología, turismo, tradición, comercio² y talento) que constituyen la Marca India del nuevo gobierno, MoEF/NTCA no parecen mostrar señales de apoyo para esta misión nacional. Visto esto, los recientes rumores en la prensa sobre que el gobierno está discutiendo una propuesta para liquidar la NTCA no deberían sorprender a quienes temían una reacción violenta por la forma en que esta agencia manejó la gestión de la conservación del patrimonio natural de la India.

Fuentes y referencias

- 1 Pabla, H.S. (2015). *Road to Nowhere: Wildlife Conservation in India*.
- 2 Nota sobre las “Cinco T”: Comercio en inglés es “trade”.



Manejo de áreas naturales

“Realmente estamos empezando desde cero. No hay nada allí ahora, ni edificios ni nada, y todavía se incumplen las leyes regularmente. Tenemos que hacer el trabajo de control y vigilancia para crear un lugar apto para la recreación, la pesca y la caza controladas dentro de las áreas indicadas. También tenemos que crear la infraestructura básica y encontrar un equipo de personas que estén genuinamente interesados en el trabajo. Tenemos que desarrollar el turismo, crear un sistema de senderos ecológicos, establecer programas educativos, etc. Todo sucederá. (...) Lo único que lamento es no haber empezado a trabajar en conservación diez o quince años antes”.

—Yuri Trush, ex miembro de Inspector Tiger y gestor de reservas en la Siberia rusa

“Ninguna política o tecnología puede reemplazar el trabajo paciente y a pequeña escala en miles de lugares, cada uno de los cuales es diferente al resto”.

—Julian Caldicott, coordinador de programas de conservación en varios continentes

“Existe un enorme margen para lograr avances en conservación, con éxitos y un legado positivo, siempre que se preste suficiente atención a los detalles, a la planificación y, lo más importante, a la acción”.

—Brendan Whittington-Jones, investigador y manejador de licaones o perros salvajes africanos

Gestionando el Parque Nacional de Yellowstone

El Parque Nacional de Yellowstone fue establecido en 1872, siendo el primer parque nacional de la historia. Esta gran reserva está situada al norte de las montañas rocosas de Estados Unidos, sobre una elevación de origen volcánico situada por encima de los 2000 metros, que cubre una superficie de 899.100 hectáreas. El parque está incluido dentro del Gran Ecosistema de Yellowstone, un enorme y complejo entramado de áreas públicas y privadas ecológicamente conectadas entre sí. Alberga 67 especies de mamíferos y 285 de aves, lo que representa la mayor concentración de gran fauna en los 48 estados contiguos del país. Bisontes, wapi-tíes, lobos, osos grizzlis y negros, berrendos, carneros de las rocosas, pumas, coyotes, águilas calvas, pelícanos, cisnes trompeteros y truchas endémicas, entre otros cientos de especies, encuentran en Yellowstone uno de sus principales refugios.

Esto hace que se le conozca como el “Serengueti de Norteamérica”. Además de la fauna y flora, el Parque Nacional de Yellowstone alberga un espectáculo geológico único compuesto de géiseres, calderas de barro humeante y otras manifestaciones volcánicas, junto al gran cañón del río homónimo. A esto se le suman edificios históricos bellamente conservados, centros de información, alojamientos, comercios, restaurantes, etc. Como resultado de estos atractivos, combinados con una larga tradición de turismo y uso público, este parque recibió 4,2 millones de visitantes en el año 2016, y la tendencia se mantiene en alza¹.

Imagínate que eres el superintendente de este parque nacional. Tu doble responsabilidad es implementar las acciones necesarias para conservar (y, en la medida de lo posible, restaurar) los valores naturales y culturales que lo componen, unidos a los procesos evolutivos y ecológicos que lo definen, a la vez que debes maximizar el disfrute de los visitantes que entran en él. Como responsable del parque, más allá de las actividades de inteligencia, promoción, gestión de conflictos, evaluación y terminación descritas a lo largo de este libro, unidas a aspectos de índole organizativa, debes encargarte del **manejo directo de las poblaciones de fauna y flora** que viven en el parque, de los **hábitats** que lo componen, de los **visitantes** que entran en él, y de la **infraestructura** y el **equipo** necesarios para dicho manejo. Al fin y al cabo, el propósito de los otros componentes de la Rueda es asegurar que cuentas con los recursos y apoyos necesarios para poder realizar este tipo de acciones de manejo sobre el terreno. Sin estas acciones no existe la Producción de Naturaleza. De su implementación dependerá que realmente estemos manteniendo o generando estos bienes concretos (poblaciones, especies y hábitats por un lado, y uso público y desarrollo local por otro) en lugar de perdiéndolos gradualmente. Del éxito que tengamos en esta implementación dependerá que realmente estemos cumpliendo con nuestro trabajo.

Gestionar el Parque Nacional de Yellowstone implica realizar una enorme cantidad de acciones de manejo. A continuación citaré sólo algunas de ellas, empezando por las relacionadas con sus hábitats. Uno de los principales procesos a manejar para que el parque cumpla con su doble propósito de conservación y recreación es el fuego. Los incendios han sido protagonistas de algunos de los principales hitos (y crisis) en la historia del parque, especialmente los grandes incendios de 1988, los cuales tuvieron un enorme efecto sobre las políticas de manejo del fuego en Yellowstone y en otros parques nacionales. Después de años de políticas variables, discusiones y ensayos, en la actualidad la dirección del parque ha decidido dejar que los incendios naturales sigan su curso (al ser considerados como parte intrínseca del funcionamiento del ecosistema) a la vez que se deben detener los fuegos que ponen en peligro las instalaciones del parque o las vidas de los empleados y visitantes. Otro proceso que tiene un fuerte impacto sobre los bosques del parque son las plagas motivadas por insectos como los

coleópteros del género *Dryocoetes* o por el hongo *Cronoartium ribicola*, algunas de las cuales pueden diezmar extensiones completas de coníferas nativas, habiendo aumentado su frecuencia e impacto en las últimas décadas en conjunción con el cambio climático. Por ahora la decisión de los responsables del espacio protegido es monitorear estas epidemias, sin implementar acciones de control sobre ellas. Dentro de las acciones de manejo de hábitat se incluye también el control de ciertas plantas exóticas invasoras y la restauración de antiguas áreas agrícolas que fueron añadidas al parque en 1932.

Más allá de estas acciones de manejo de hábitats, en Yellowstone se gestionan de manera activa ciertas especies prioritarias de fauna. Entre ellas se encuentra el bisonte (*Bison bison*), el mayor mamífero terrestre de Norteamérica, el cual ocupó las praderas del continente por millones de ejemplares. Después de sufrir uno de los peores procesos de sobreexplotación en la historia, esta especie quedó reducida a unos pocos cientos de ejemplares, siendo Yellowstone uno de sus últimos refugios. Gracias a la protección otorgada por el parque, en la actualidad se estima que hay unos 5500 bisontes viviendo en su interior. A pesar de haberse logrado recuperar la especie en esta reserva, existe el inconveniente de que muchos de los dueños de los campos vecinos muestran una actitud contraria a este gran herbívoro justificada en posibles daños a la ganadería. Como resultado de esto, el equipo del parque nacional debe manejar a los animales que salen de sus límites, bien encerrándolos, capturándolos o eliminando a algunos. Dentro de estas acciones de manejo se incluye la captura de algunos animales para trasladarlos a varias reservas indígenas, donde juegan un rol cultural especialmente significativo.

Otra especie que tiene una larga tradición de manejo en el parque es el ciervo wapití (*Cervus americanus*), cuyos números fueron aumentando marcadamente hasta mitad del siglo pasado (como resultado del control de cacería y de predadores, junto a la suplementación de alimento) hasta que se consideró que estaban degradando la vegetación y se cambió de política, iniciando la caza controlada de estos animales para bajar su abundancia. Estas acciones de control poblacional o *culling* fueron detenidas dentro del parque en los años 60 y actualmente se ha optado por no manejar activamente a los wapitíes dentro de él, lo que implica no matarlos ni suplementarlos con comida. Sin embargo, el Servicio de Vida Silvestre de Estados Unidos sí ofrece alimentación suplementaria a los ciervos que habitan en el sur de Yellowstone, una vez que abandonan el parque nacional en busca de pastos de invierno. Algunos grupos critican esta ayuda afuera del parque como algo artificial, sobre todo porque genera grandes aglomeraciones de ciervos que son especialmente susceptibles al contagio de enfermedades. En paralelo, existe el convencimiento por parte del influyente sector de los cazadores de que los lobos que volvieron recientemente al ecosistema (ver más abajo) están disminuyendo la abundancia de los ciervos. El superintendente debe tener toda

esta información presente a la hora de decidir qué hacer con la especie en el área protegida. Por ahora la decisión es no realizar ningún manejo poblacional de los wapitíes dentro de Yellowstone.

Además de estos herbívoros, el parque debe manejar a las dos especies de osos que habitan en su interior, sobre todo en lo que se refiere a minimizar la probabilidad de un encuentro violento con humanos. Para lograr esto se construyen depósitos de basura especiales que no pueden ser abiertos por los osos, se pide a los visitantes que no dejen comida en lugares expuestos a estos animales (ej. tiendas de campaña) y que porten spray anti-osos cuando caminen por el monte. Además, se restringe el acceso a los visitantes a ciertas áreas especialmente usadas por estos grandes carnívoros, y se puede llegar a tomar la decisión de eliminar a los ejemplares que han atacado a alguna persona.

Una de las especies que ha sido más manejada en el parque es el lobo gris. Durante la primera mitad del siglo pasado fue perseguido activamente por el propio personal del parque (al igual que sucedía en el resto del país) hasta lograr exterminarlo. Posteriormente, como resultado de un cambio en la percepción científica y social sobre la especie (y sobre los grandes carnívoros en general), durante años se habló de la necesidad de reintroducir a los lobos en Yellowstone. Esto se realizó a finales de los años 90, en lo que se ha convertido en uno de los proyectos de reintroducción más conocidos de la historia. En la actualidad hay más de 500 lobos en el Gran Ecosistema de Yellowstone, los cuales se encuentran estrictamente protegidos dentro del parque, sin que se haga ninguna acción de manejo o control de su población, más allá de monitorear regularmente su abundancia y comportamiento.

Otra especie que está siendo gestionada es el cisne trompetero (*Cygnus buccinator*), del cual quedan 29 ejemplares en el parque, después de haberse llegado a contar con 72 en 1961. Entre las acciones de manejo que se están implementando se incluye la liberación de ejemplares para reforzar la población y el control de la depredación por parte del águila calva, la cual ha incrementado su presión sobre los cisnes como respuesta a la disminución de la trucha nativa *Oncorhynchus clarki*. Precisamente esta trucha es el foco de un plan formal de recuperación que incluye el control de las especies de trucha exóticas que compiten o se hibridan con ellas, la creación de barreras ante la invasión de estas últimas y la obligación de devolver a los ejemplares de la especie nativa capturados por los pescadores deportivos. En paralelo se realizan liberaciones de las truchas nativas, junto con otro pez amenazado como es el timalo ártico (*Thymallus arcticus*).

Hasta aquí se han visto acciones de gestión destinadas a manejar los hábitats y las especies que se encuentran en el parque. A éstas se suman acciones destinadas a gestionar los más de cuatro millones de visitantes que entran por año con el fin de que disfruten de la experiencia, generen un impacto positivo en la economía

local, ayuden al financiamiento del parque y no produzcan un impacto negativo, tanto sobre los valores naturales que se quieren conservar como sobre la experiencia de los propios visitantes. Para lograr esto, el superintendente y su equipo deben implementar acciones relacionadas con controlar el número de visitantes que entran al parque (hasta el momento el parque no ha establecido un límite en este sentido, pero es probable que deba hacerlo en el futuro), el tráfico de vehículos, el uso de senderos y, sobre todo, el mantenimiento y mejora de infraestructuras como los 750 km de carreteras, 11 centros de información y museos, más de 24 km de pasarelas, cerca de 1600 km de senderos, nueve hoteles, 12 campings, 301 áreas de acampada, etc. Todo esto en un parque que cuenta con más de 700 empleados y más de 3000 trabajadores en diferentes concesiones externas¹.

Gestionar de manera directa y sobre el terreno todos estos bienes y recursos (hábitats, especies, visitantes, empleados e infraestructura) es uno de los componentes esenciales del manejo de un parque nacional como Yellowstone; todo al mismo tiempo en que se gestionan los otros componentes del proceso público (i.e. la Rueda) que rodea al parque. De lo bien que manejemos estas acciones dependerá el futuro de este espacio protegido, al igual que sucede en otras áreas dedicadas a la Producción de Naturaleza.

Aplicando medidas sobre el terreno: el momento de la verdad

El caso anterior es un ejemplo de una gran área de Producción de Naturaleza con una larga, a la vez que cambiante y conflictiva, tradición de manejo. Casos similares de reservas activamente manejadas serían el Parque Nacional Kruger en Sudáfrica, Etoша en Namibia, Everglades en Florida, Galápagos en Ecuador, la Camarga en Francia, la región de Doñana en España o el Área de Conservación Guanacaste en Costa Rica. Estos lugares y decenas de otros más son reconocidos internacionalmente por albergar ecosistemas naturales razonablemente bien conservados o restaurados. Para lograr esto, todos estos sitios han tenido que implementar múltiples acciones de manejo sobre el terreno.

Como se decía anteriormente, los otros componentes de nuestro método tienen como fin principal generar el ambiente necesario para poder implementar esas acciones. Son raros los casos de áreas naturales (bien sean públicas, privadas o comunales) que logran mantener e incluso recuperar sus comunidades bióticas sin algún tipo de manejo. En mi experiencia, esto es sólo posible en algunas regiones tan remotas y alejadas del contacto con las comunidades humanas que se “cuidan por sí solas”. En las otras zonas, siempre va a hacer falta realizar algún tipo de acción sobre el terreno que garantice el funcionamiento a largo plazo del

área de producción de naturaleza. De hecho, es la existencia de estas acciones lo que al final determina la existencia o no de una reserva natural. Sin estas acciones, hablamos de “**parques de papel**”: lugares designados por una ley o un anuncio de sus propietarios que al final tienen escasa manifestación real sobre el terreno.

La imagen opuesta a los parques famosos citados más arriba, son cientos de áreas donde uno entra en ellas y no percibe una diferencia notable con los campos vecinos que están dedicados a otros tipos de producción. Se trata de campos de producción de naturaleza fallidos. Durante dos décadas visitando parques en diferentes continentes me he encontrado con múltiples ejemplos de áreas carentes del personal y de los medios necesarios para que realmente exista una diferencia entre el área protegida y el exterior; sobre todo en lo que se refiere a la capacidad para mitigar o eliminar usos e impactos como la presencia de animales domésticos, actividades extractivas, presencia de instalaciones humanas no autorizadas, o incluso la destrucción completa de ciertos hábitats o poblaciones de fauna y flora. También he conocido reservas que cuentan con recursos económicos y humanos significativos, pero que tampoco cumplen con su propósito último porque sus responsables han optado por no tener problemas, seguir tradiciones institucionales o cumplir con acuerdos gremiales. Eso genera una política de inacción (a veces disfrazada de un *laissez faire* naturalista) que favorece que los procesos destructivos crezcan en su interior o que se opte por no recuperar piezas del ecosistema, lo que se podría lograr con buenas dosis de ingenio, coraje y trabajo duro. Es decir, muchas áreas naturales no logran cumplir con su propósito (de hecho, hay muchas cuyos responsables no saben cuál es su propósito, o éste cambia cada vez que cambian sus responsables) porque no pueden o no quieren implementar las acciones de manejo necesarias para lograrlo.

Son las acciones de manejo las que al final marcan la diferencia entre la Producción de Naturaleza y otras actividades alternativas como la ganadería, agricultura, urbanización, minería, etc. Pensemos en estos campos como si fueran huertas dedicadas, no a la producción de hortalizas o verduras, sino a mantener o generar ecosistemas naturales completos. En este caso estamos hablando de auténticos “policultivos orgánicos de especies silvestres” extremadamente bien adaptadas a habitar esas zonas. Cuando uno cuida de manera profesional una huerta, lo primero que hace es comunicar a sus vecinos que no es un “campo abandonado”, sino un área dedicada a un fin concreto. Esto es esencial para poder tomar medidas que prevengan la entrada de otros usos que puedan dañar sus productos. Un buen granjero no va a querer (y hará todo lo que esté en sus manos para evitar) que entren animales domésticos o salvajes a comerse su cosecha, que el vecino construya una casa encima de sus cultivos, que otras personas entren a llevarse ilegalmente el fruto de su trabajo, que entren plagas o que la fábrica de al lado envenene su campo con desechos tóxicos. En todos estos casos,

se considera que hay ciertos usos o actividades que no son compatibles con la producción hortícola. Del mismo modo, el buen granjero va a tratar de proteger y mejorar sus suelos, va a traer nuevas semillas y plántulas de sus vegetales preferidos, regar el campo, etc. Cualquier ciudadano entiende esto: el adecuado cuidado de un campo implica evitar ciertas actividades incompatibles y promover otras beneficiosas. **Si uno quiere que una granja funcione, no basta con declararla como tal: hay que trabajarla y cuidarla.**

La misma lógica se aplica a la Producción de Naturaleza, ya que requiere un trabajo activo sobre el terreno para su adecuado funcionamiento. Sólo que **en este caso lo que se busca no es una colección de animales o plantas domesticadas, sino el mantenimiento a largo plazo de ecosistemas naturales lo más completos posibles, los cuales permitan el mantenimiento de los procesos ecológicos y evolutivos que los generaron en primer lugar.** Hay, pues, ciertas actividades y usos que son incompatibles con el propósito del lugar y que deben ser controlados de manera activa el terreno, como también debe haber otros tipos de actividades que deben ser incentivados porque precisamente fomentan el mantenimiento o recuperación de estos ecosistemas. Este tipo de actividades de manejo se engloban, por tanto, en tres grupos: a) acciones destinadas a prevenir procesos negativos, b) acciones enfocadas en promover procesos positivos, y c) acciones destinadas a promover y regular ciertos usos que beneficien a la sociedad en general y a la vez sean compatibles con el mantenimiento y restauración de los ecosistemas naturales.

Existe una literatura extensísima en relación a las acciones de manejo destinadas a promover la biodiversidad sobre el terreno. No es el propósito de este libro siquiera tratar de resumirlas. Las opciones de medidas de manejo son tan variadas como los contextos posibles que rodean a los procesos de conservación. No hay límite a la creatividad sobre lo que se puede hacer sobre el terreno, y al final el contexto determinará lo que mejor se adecúa a cada caso, tal y como se ve en el entorno del Parque Nacional Serengeti (ver Cuadro 8.4). Sin embargo, sería un grave error no tratar de mostrar en este libro, aunque superficialmente, la diversidad e importancia de las acciones de manejo necesarias para producir naturaleza, e insistir en que **son estas acciones las que determinan el resultado final de nuestro trabajo.** Con el fin de tratar este tema, primero voy a tratar de resumir algunos conceptos básicos de biología de conservación sobre ecosistemas y poblaciones. Después de eso mostraré tipos y ejemplos de acciones de manejo incluidas dentro de los tres grupos citados anteriormente. Para finalizar, quiero reflexionar sobre diferentes tipos de “campos dedicados a la Producción de Naturaleza”, sus características, ventajas y debilidades, que deben tenerse en cuenta a la hora de elegir qué tipo de campo queremos promover en función del contexto local y nacional, y nuestros propios recursos y mandato institucional.

Algunos conceptos básicos sobre la conservación de ecosistemas, especies y poblaciones

A continuación quiero enunciar algunos conceptos básicos que forman la base teórica a partir de la cual se toman muchas acciones de conservación sobre el terreno, especialmente para los lectores que no cuentan con un entrenamiento formal en conservación.

Mantenimiento de procesos evolutivos y ecológicos. La conservación apareció en la segunda mitad del siglo XX como respuesta a la evidencia de que las actividades humanas estaban generando impactos claramente negativos sobre los ecosistemas naturales de los que dependen millones de especies, incluyendo la nuestra. Aunque diferentes autores ya habían advertido sobre el impacto negativo de la actividad humana durante siglos, muchos ven el inicio del movimiento conservacionista global moderno en el libro de Rachel Carson “Primavera silenciosa” publicado en 1962, el cual hablaba del impacto de los pesticidas como el DDT sobre la fauna y los ecosistemas². Esta primera visión del conservacionismo se centró en los impactos ecológicos de las actividades humanas (ej. contaminación, sobrexplotación, destrucción de hábitats, etc.) y en cómo evitarlos.

A partir de los años 80 se empieza a acumular otro tipo de evidencia centrada en la extinción de especies, combinando datos de extinciones recientes o históricas con el registro paleontológico que muestra la aparición y desaparición de especies a lo largo del tiempo geológico³. Esta nueva capa de información suma a las evidencias ecológicas provenientes del siglo XX las evidencias evolutivas procedentes de un análisis temporal mucho más amplio a través de decenas de millones de años. El diagnóstico es claro y existe un fuerte consenso científico al respecto: las actividades humanas están causando una nueva fase de extinción global conocida como la Sexta Extinción (la quinta fue causada por un meteorito que chocó hace 65 millones de años con la zona del actual Golfo de México y provocó la extinción de los dinosaurios y otros grupos de organismos) en la que **la tasa de pérdida de especies actual es entre 100 y 1000 veces superior a la de otros periodos “normales” de nuestro planeta**⁴. Además, un análisis de las extinciones conocidas en tiempos históricos apunta a las actividades humanas como la fuerza principal que hay detrás de dicho periodo de extinciones. Es decir: la especie humana estaría actuando como un gigantesco meteorito que provoca la pérdida de decenas de miles de especies en un periodo de tiempo muy corto, entendido éste en una escala geológica.

Como reconocimiento de esta crisis de extinción, se genera en los años 80 una nueva disciplina científica conocida como Biología de Conservación, la cual tiene como objetivo principal tratar de detener o al menos atenuar al máximo los impactos ecológicos y evolutivos de la actividad humana. Así, como resultado

del solapamiento de ambas capas de evidencia (la ambiental de los 60 y la evolutiva de los 80), surge lo que actualmente conocemos como Conservación de Biodiversidad: una profesión joven, e inevitablemente interdisciplinaria, que tiene como objetivo el mantenimiento y en algunos casos la recuperación de: a) los **procesos ecológicos** considerados como naturales (en oposición a los procesos artificiales o humanos; siendo el límite entre ambos procesos motivo de discusiones sin fin entre diferentes grupos de conservacionistas), y b) de los **procesos evolutivos** normales (utilizando como criterio de normalidad los periodos de la historia del planeta donde en general existe un equilibrio entre la generación y pérdida de especies, siendo éste también un concepto objeto de discusión), que se distancian de la actual crisis de extinción.

Dentro de esta visión conservacionista se da por sobreentendido que la extinción de especies de flora y fauna es algo negativo (ya que se considera algo motivado por la actividad humana y, por tanto, **anormal** en términos ecológicos y evolutivos) y que las sociedades deben hacer lo necesario para evitarla, lo que implica el mantenimiento de grandes ecosistemas naturales que incluyan a todas sus especies nativas en cantidades suficientes como para que puedan sobrevivir a largo plazo y mantener sus procesos evolutivos naturales. Esta visión es generalmente aceptada por las sociedades y gobiernos mundiales, y se materializa en la aprobación de leyes nacionales y convenciones internacionales como la Convención de Biodiversidad de 1992 o el Tratado de París sobre Cambio Climático de 2016; en la creación de áreas protegidas (entendidas en gran medida como refugios ecológicos y evolutivos); la formación y contratación de profesionales dedicados a estas tareas; y la generación de cientos de películas, cursos, libros (incluyendo éste) y una infinidad de herramientas de comunicación dedicadas a promover la importancia de evitar la Sexta Extinción. Como resultado de este proceso social, la profesión de la Conservación de Biodiversidad (con sus múltiples variantes y acepciones) se dedica a mantener y en algunos casos restaurar **ecosistemas, hábitats, poblaciones y especies silvestres** a lo largo de todo el mundo.

Biogeografía de islas y conceptos derivados. Si hay una teoría científica que está en la base de la mayoría de los supuestos y políticas de conservación (aparte de la teoría de evolución por selección natural generada en su momento por Darwin y Wallace), ésta es la “teoría de biogeografía de islas”⁵ propuesta por MacArthur y Wilson en 1967. En términos breves, lo que esta teoría viene a decir es que a lo largo de la evolución, bajo similares condiciones de hábitats, las islas de menor tamaño y las más alejadas de otras islas mayores o de los continentes, tienden a albergar menor número de especies que las de mayor tamaño y las más cercanas a los grandes continentes. Es decir, cuanto menor sea la superficie de un ecosistema y más alejado esté de otros ecosistemas similares, menor será su diversidad biológica.

Este hallazgo tuvo un impacto enorme cuando los científicos que estaban preocupados por los procesos de destrucción de hábitats naturales y extinción de especies se dieron cuenta de que las actividades humanas recientes estaban creando verdaderas islas de ecosistemas naturales rodeadas por paisajes antropizados. Por poner un ejemplo sencillo, la actividad humana estaría generando remanentes de ecosistemas naturales o “islas artificiales” pobladas por tigres, águilas harpías, bisontes y rinocerontes, los cuales estarían rodeados por áreas de cultivos o centros urbanos donde estos animales no podrían vivir. Y cuanto menores y más alejadas entre sí estén estas islas creadas por la destrucción de la naturaleza en su entorno, mayor es la probabilidad de que acaben perdiendo a una buena porción de sus especies originales. Además, pronto se vio que una vez que estos ecosistemas comienzan a perder tamaño y fraccionarse, las primeras especies que tienden a desaparecer son aquellas que viven en bajas densidades y requieren grandes superficies para vivir. Típicamente hablamos de especies de gran tamaño, como las recién citadas. Esta situación se refleja en la parte superior izquierda de la Figura 8.1, donde los dos fragmentos de mayor tamaño cuentan con la mayor cantidad de especies en su interior (aunque el fragmento con mayor diversidad de hábitats cuenta con más especies), mientras que los fragmentos menores cuentan con menos especies y su número además es directamente proporcional a su tamaño.

Así, un estudio proveniente del análisis de patrones de diversidad en islas oceánicas pasaba a tener una enorme relevancia a la hora de pensar cómo manejar los paisajes naturales de todo el globo, la mayoría de los cuales se comportan como islas rodeadas de tierra firme, con el fin de mantener las piezas (i.e. especies) que garantizan su integridad ecológica y su funcionamiento evolutivo. El corolario derivado de esta teoría es claro y sencillo: si queremos evitar la Sexta Extinción debemos asegurar el mantenimiento de grandes paisajes naturales conectados (o al menos cercanos) entre sí que tengan la capacidad de albergar a largo plazo por sí mismos a todas sus especies originales. El impacto de este principio a la hora de diseñar, manejar y ordenar los usos de un planeta en el que existe una competencia constante por el uso del territorio es enorme, y es uno de los pilares detrás de muchas decisiones sobre cómo manejamos poblaciones y hábitats sobre el terreno.

Metapoblaciones, fuentes y sumideros. Con la llegada de la teoría de biogeografía de islas, los conceptos de **pérdida y fragmentación de hábitats** adquirieron una enorme importancia a la hora de entender los procesos de pérdida y recuperación de biodiversidad. Ya no se trata tan sólo de cuánto queda de un cierto ecosistema, sino también de cuántos y qué tan alejados son los fragmentos que quedan de éste. Usando la metáfora de David Quammen en su excelente libro “La canción del dodo”⁶: no es lo mismo una alfombra persa completa, que la misma cortada en 20 trozos dispersos, aunque todos juntos sumen la misma superficie de tejido. Y en el caso de seres vivos que necesitan moverse entre trozos

para recolonizarlos después de una extinción local, no da igual a qué distancia están dichos trozos.

Asociada a esta idea de fragmentos de hábitats y al movimiento entre fragmentos, surge el concepto de **metapoblación**, que es un conjunto de subpoblaciones de la misma especie que típicamente habitan áreas disjuntas de hábitats aptos para ésta y que logran intercambiar ejemplares entre ellas mediante procesos de migración a través de áreas no aptas, también conocidas como **matriz**. Si no existe intercambio de ejemplares no se habla de subpoblaciones, sino de poblaciones separadas, tal y como se ve con las cuatro áreas en el escenario 1 de la Figura 8.1. La intensidad de los procesos de natalidad y mortalidad en cada una de las subpoblaciones y la facilidad para intercambiar ejemplares entre ellas determinará el futuro de la metapoblación en conjunto y, a una escala mayor, de toda la especie. El concepto de metapoblación es claramente moderno y se opone a la imagen tradicional de una población “original” de una especie que se encuentra de manera mayormente continua a través de lo que típicamente llamamos su “distribución”. En un mundo lleno de paisajes naturales fragmentados y disjuntos es normal que tengamos que manejar poblaciones disjuntas con mayor o menor grado de conectividad. Es decir, pasamos de grandes poblaciones bien conectadas a metapoblaciones donde pequeñas poblaciones intercambian individuos a través de áreas de paso donde éstos difícilmente puedan establecerse a vivir⁷.

Además de este factor de **distancia** entre subpoblaciones, el cual típicamente implica una mortalidad añadida para los organismos que salen del “refugio” de sus hábitats-isla para moverse a través de un paisaje hostil, surge un nivel mayor de complejidad relacionado con la **calidad** de cada uno de los parches que alberga a las respectivas subpoblaciones. En este sentido, dentro de una metapoblación compuesta por subpoblaciones interconectadas se habla de **fuentes** en relación a las subpoblaciones con una tendencia a producir más ejemplares de los que pierden y que, por tanto, pueden **exportar** animales a otras subpoblaciones, convirtiéndose en el “motor” que mantiene a toda la metapoblación funcionando a largo plazo. Alternativamente, se habla de **sumideros** en el caso de subpoblaciones que tienen una tasa negativa de crecimiento y necesitan de la llegada regular de ejemplares desde el exterior para mantenerse en el largo plazo. Un tipo de sumidero especialmente importante (por el peligro que implica para la conservación a largo plazo de una especie) es lo que se conoce como **sumidero atractivo**, el cual tiene la característica de atraer a los ejemplares de una especie a un área donde la mortalidad es mayor que en otras áreas menos atractivas⁸. Por ejemplo, esto puede pasar en un área que es especialmente rica en alimento pero que también tiene una mayor probabilidad de que un animal sea cazado.

Conectividad natural e inducida. Como resultado de todo lo anterior, en los años 90 comienza a tomar relevancia el concepto de los corredores. Un **corredor**

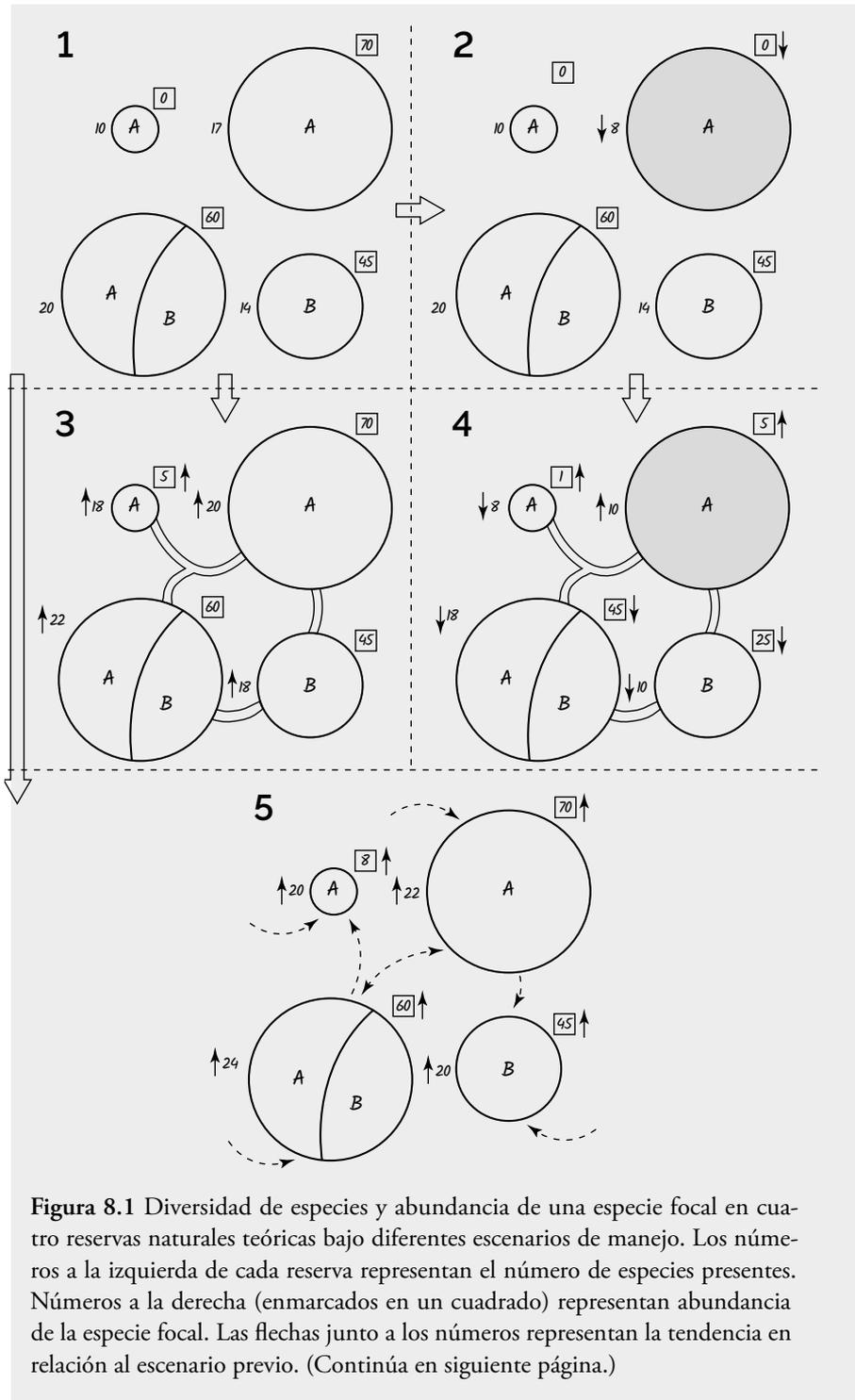


Figura 8.1 Diversidad de especies y abundancia de una especie focal en cuatro reservas naturales teóricas bajo diferentes escenarios de manejo. Los números a la izquierda de cada reserva representan el número de especies presentes. Números a la derecha (enmarcados en un cuadrado) representan abundancia de la especie focal. Las flechas junto a los números representan la tendencia en relación al escenario previo. (Continúa en siguiente página.)

1) **Escenario básico** con cuatro reservas separadas y dos hábitats posibles (A y B). Nuestra especie focal usa más el hábitat A que el B. Las dos reservas grandes tienen el mismo tamaño, pero la de abajo a la izquierda contiene dos hábitats, lo que aumenta la diversidad general pero disminuye la abundancia de nuestra especie focal. La especie focal se extinguió en la reserva de menor tamaño. En general, se considera que las cuatro reservas carecen de procesos internos que amenacen a la biodiversidad. 2) Escenario similar al 1, aunque la reserva grande de la derecha **sufre de mal manejo y fuertes amenazas**, lo que disminuye tanto la diversidad de especies como la abundancia de la especie focal en ese parche, que se extingue localmente. 3) Similar al escenario básico 1 pero con todas las reservas **conectadas por corredores bien manejados**, lo que aumenta tanto la diversidad general de los parques como la abundancia total de la especie focal. 4) Similar al escenario 2 pero con corredores. En este caso, la reserva amenazada actúa como un **“sumidero atractivo”**, el cual tiene un efecto negativo tanto en la diversidad regional como en la abundancia total de la especie focal. 5) Similar al escenario básico 1 pero con las cuatro reservas recibiendo **individuos translocados** de todas las especies necesarias desde las reservas vecinas y otras reservas situadas al exterior de la región. El resultado es un posible aumento en la diversidad regional (superando la del escenario 1, ya que se incorporan especies que se habían perdido en la región) y un aumento en la abundancia total de la especie focal, la cual se encuentra en capacidad de carga en las cuatro reservas.

no es otra cosa que un espacio territorial que conecta los remanentes disjuntos de un determinado ecosistema o paisaje (nuestras “islas” recién descritas), favoreciendo además el intercambio de individuos entre las subpoblaciones asociadas a estos fragmentos. En principio, en un paisaje compuesto de fragmentos separados, la probabilidad de supervivencia de las especies que habitaron originariamente la región aumenta si se logra conectar estos fragmentos y favorecer así la recolonización de los más pequeños y más proclives a perder especies sensibles. Esto es lo que hace que la idea de corredores haya tomado tanta fuerza en el mundo de la conservación, al punto de llegar a convertirse casi en una “verdad sagrada”: los corredores serían un arma vital en la lucha contra la pérdida de biodiversidad. Sin embargo, ciertos detalles pueden hacer que esto no sea siempre cierto. Por ejemplo, en la isla de Guam se dio una extinción masiva por culpa de la llegada de la serpiente marrón arborícola (*Boiga irregularis*) que llegó en barco y terminó con varias especies nativas⁹. Si esta isla estuviera conectada directamente con las otras islas de alrededor, la serpiente podría haber accedido a ellas causando la desaparición de muchas otras especies. Lo mismo puede pasar con otra especie invasora, una enfermedad o incluso un incendio. Es decir, de la misma manera que los corredores favorecen el intercambio entre fragmentos de ejemplares de

las especies que queremos conservar, también favorecen que procesos negativos se extiendan entre áreas anteriormente separadas, generando extinciones mayores que si estuvieran aislados.

Otro problema con los corredores en términos demográficos es que pueden favorecer la llegada de ejemplares a un sumidero atractivo, lo cual puede perjudicar a toda la metapoblación si los procesos negativos asociados a este sumidero son lo suficientemente fuertes como para neutralizar los ejemplares generados en otros fragmentos anteriormente desconectados. Es decir, el hecho de conectar un área bien conservada con otra atractiva pero con alta mortalidad puede poner en peligro la supervivencia de algunas especies que habitan en la primera y acabarían siendo “chupadas” por el sumidero atractivo hacia su eventual extinción. Esto se observa bien en el escenario 4 de la Figura 8.1, donde el establecimiento de corredores entre subpoblaciones favorece que un gran sumidero atractivo (i.e. una reserva pobremente manejada con alta mortalidad por cacería) actúe como una trampa que disminuye tanto la diversidad global de los cuatro fragmentos como la abundancia de la especie que queremos conservar. En resumen, si bien la conectividad entre fragmentos favorece la recuperación de ciertas subpoblaciones al promover la recolonización, también puede tener un efecto negativo al extender los procesos negativos hacia áreas que antes no los sufrían.

Aparte de los corredores, otra manera de promover el intercambio entre fragmentos y así aumentar la abundancia total de una metapoblación consiste en el traslado deliberado de ejemplares entre subpoblaciones, lo que puede llamarse “colonización asistida”. En un escenario con varias áreas totalmente desconectadas que pueden albergar una misma especie, se puede generar una metapoblación de facto mediante la captura y liberación de ejemplares entre ellas. En comparación con los corredores que generan continuidad en el paisaje y permiten que las especies intercambien ejemplares por sí mismas, la conectividad mediante **translocaciones deliberadas** tiene el problema de que sólo se puede hacer para algunas especies de alto interés (es complicado, cuando no imposible, translocar un ecosistema completo) y que implica una alta inversión en recursos humanos asociados a las capturas, traslados, liberaciones y eventual monitoreo. En el lado positivo está que estas conexiones inducidas pueden ser la única manera de recuperar ciertas especies problemáticas para las cuales no se pueden construir corredores. Este es el caso de los leones y los licaones o perros salvajes en Sudáfrica, cuyas poblaciones han logrado aumentar en cerca del 50% en los últimos años gracias a la translocación regular de ejemplares entre reservas separadas, lo que ha acabado generando metapoblaciones intensamente manejadas para ambas especies¹⁰. El escenario alternativo de conectar estas reservas mediante corredores para que ambos carnívoros pudieran dispersarse entre ellas de manera autónoma es simplemente irrealizable. Esto nos lleva a una de las ventajas de la **conectividad**

inducida: permite el intercambio entre poblaciones separadas e incluso la recolonización de áreas donde se ha extinguido una especie en escenarios donde es imposible generar un corredor o “eco-pasillo” que permita el intercambio constante de individuos entre áreas típicamente distantes. En función del contexto (ej. tipo de tenencia de tierra, actitudes frente a la especie o su hábitat, comportamiento de la especie, capacidad del estado para implementar cambios en el uso del suelo, disponibilidad de recursos por parte del ente conservacionista, etc.) se verá si es preferible en términos prácticos optar por conectar áreas mediante corredores que promuevan la colonización autónoma o mediante el movimiento deliberado de ciertos ejemplares mediante colonización asistida, o por una combinación de las dos estrategias.

Poblaciones pequeñas: genética y demografía. La preocupación por las extinciones hizo que desde sus inicios la biología de la conservación mostrara una especial preocupación por las poblaciones pequeñas que estaban en la fase previa a la extinción final. Ante la preocupación creciente de la sociedad por estos temas, genetistas, expertos en modelaje poblacional y científicos que trabajaban con poblaciones cautivas unieron sus esfuerzos para generar una base teórica centrada en el manejo de poblaciones con bajos números. Caughley denominó a estos fundamentos teóricos y sus consiguientes recomendaciones como el paradigma de las poblaciones pequeñas¹¹. Uno de los principales hallazgos de este enfoque fue descubrir que las poblaciones muy pequeñas podrían extinguirse por sí solas por puro azar, aunque se hubiesen controlado todas las amenazas que la llevaron a tan bajos números. Este fenómeno se conoce como **vórtice de extinción** y es una combinación de factores estocásticos o aleatorios propios de poblaciones muy reducidas, junto con otros de tipo determinístico relacionados con la pérdida de *fitness* como resultado del apareamiento frecuente de ejemplares emparentados propio de poblaciones muy pequeñas.

Dentro de la inquietud relacionada con el manejo de las poblaciones pequeñas, las cuestiones genéticas destacan por ser uno de los temas del que se habla con mayor frecuencia entre la gente que trabaja en conservación o se relaciona con ésta. Esta preocupación llega hasta límites casi religiosos, y llega a tapar otras cuestiones cruciales para la conservación de una especie como son la demografía y la calidad del hábitat. No hay una vez en que alguien hable del manejo de una población pequeña y que no se le pregunte por los “problemas genéticos”, aunque rara vez alguien pregunte por la demografía de ésta (i.e. la relación entre natalidad y mortalidad), la cual va a determinar en último caso que nuestra población se recupere o se extinga. A lo largo de mi experiencia laboral he visto que mucha gente que alude a los llamados “problemas genéticos” raramente sabe de lo que está hablando, sacando el tema para demostrar que “sabe de conservación” o como una excusa para dar a entender que un proyecto determinado “no va a

funcionar porque tiene graves problemas genéticos”, aunque la misma persona no sepa bien en qué consisten estos problemas.

¿Cuáles son estos problemas genéticos? Voy a intentar explicarlos de una manera que sirva para comprenderlos mejor y poder valorarlos en su justa medida. En términos generales, estos problemas se pueden agrupar en dos tipos de procesos que queremos evitar a la hora de manejar nuestras poblaciones de vida silvestre. El primer problema se conoce como **depresión por exogamia** y deriva del hecho de que dentro de una misma especie pueden generarse poblaciones con características genéticas adaptadas a cierto ambiente, las cuales difieren marcadamente de otras poblaciones adaptadas a otros ambientes, por lo que no es conveniente mezclarlas entre sí. Por ejemplo, si los lobos de clima frío tienen un pelaje y tamaño mayores que los de climas cálidos (siempre hablando de la misma especie *Canis lupus*) no es recomendable mezclar animales de ambos tipos; por ejemplo, liberando lobos de la India en Siberia (ya que probablemente sufrirían mucho de frío) o viceversa. Además, en biología de la conservación existe el concepto de Unidades Evolutivamente Significativas dentro de un mismo taxón que se recomienda no mezclar entre sí, ya que representan procesos de especiación (y por tanto de diferenciación) evolutivos que conviene mantener separados¹². Éste sería el primer problema genético: el de mezclar ejemplares provenientes de poblaciones claramente diferenciadas o el de llevar ejemplares adaptados a un ambiente hacia otro ambiente claramente diferente. En términos prácticos, a menudo hay que tomar la decisión de mover organismos de un lugar a otro con el fin de restaurar poblaciones extintas o de reforzar demográficamente y genéticamente otras críticamente amenazadas. En estos casos es normal que haya grupos y personas que se opongan a estas acciones aludiendo a una posible depresión por exogamia, aunque como he dicho arriba, no logren articularlo de esta manera y le pongan la ambigua etiqueta de “problema genético”. En este sentido, Frankham y otros ofrecen el consejo práctico de no mezclar animales procedentes de poblaciones que llevan más de 500 años separadas¹³. En palabras de estos autores: “el nivel de preocupación existente en relación a la depresión por exogamia en poblaciones recientemente fragmentadas es seguramente excesivo”. Dicho de otra manera, no debería haber problema en mezclar ejemplares que forman parte de poblaciones que actualmente están separadas, si viven en hábitats más o menos parecidos, y estuvieron conectadas en tiempos históricos. En estos casos es importante conocer bien la historia, ecología y biogeografía de la especie (recurriendo incluso a registros paleontológicos que a menudo están disponibles) y también valorar el costo ecológico, evolutivo e incluso social que acarrearía no hacer el traslado y liberación de los ejemplares procedentes de otras áreas. Es decir, el costo de la inacción. Como todo en conservación, cada decisión no puede tomarse teniendo en cuenta una única variable reduccionista (genética,

ecología, economía o epidemiología), sino que se deben contemplar la mayor cantidad de aspectos posibles a la hora de elegir el camino a seguir. En este tipo de situaciones, la genética es únicamente una variable más a tener en cuenta, por más que a menudo sea de las primeras en ser expuestas.

El segundo problema genético tiene que ver con la pérdida de diversidad genética asociada a las poblaciones pequeñas, muchas de las cuales son resultado de los citados procesos de pérdida de hábitat y fragmentación. En términos generales, cuanto más pequeña se hace una población, mayor es la probabilidad de que pierda diversidad genética, también conocida como **heterocigosidad**, la cual es una especie de “seguro de vida” en el caso de que la especie deba adaptarse a nuevas circunstancias en el futuro. Dicho de otra manera, cuanto más se reducen los números de una determinada población o especie, más probable es que vea reducida su variabilidad genética, la cual se expresa en una mayor capacidad de respuesta frente a cambios futuros o eventos catastróficos. Dentro de este proceso de pérdida de heterocigosidad existe un fenómeno especialmente preocupante conocido como **depresión por endogamia**. Este fenómeno se da en poblaciones pequeñas que se mantienen en esa condición por mucho tiempo, en las que el cruzamiento por varias generaciones sucesivas de ejemplares altamente emparentados favorece la fijación de alelos deletéreos (i.e. expresiones recesivas y a menudo maladaptativas de ciertos genes) en la población; lo que puede tener un impacto claramente negativo sobre su fertilidad o su supervivencia. Un ejemplo en este sentido es la alta prevalencia de hemofilia en las monarquías europeas recientes, o las malformaciones detectadas en la pequeña población silvestre de pumas en Florida¹⁴. Sin embargo, a pesar de que prácticamente no existe libro o curso de conservación que no cite la endogamia como uno de los problemas a tener en cuenta en conservación, son pocos los casos concretos que muestren la relación de ésta con el declive o la extinción de especies silvestres. Al contrario, son muchas las especies que han logrado recuperarse exitosamente a partir de números realmente bajos, como es el caso de la cabra montés de Gredos (*Capra pyrenaica victoriae*), el órix de Arabia (*Oryx leucoryx*), la curruca de Seychelles (*Acrocephalus sechellensis*), el cernícalo de Mauricio (*Falco punctatus*), la petroica de Chatham (*Petroica traverse*) o el rálido de Guam (*Rallus owstoni*). En términos generales, se asume que una población muy pequeña que muestra señales de endogamia puede recuperarse y además evitar la fijación a largo plazo de alelos deletéreos si se pasa por un proceso de crecimiento demográfico marcado que ayuda a que estos alelos no tengan un efecto significativo sobre la propia población¹⁵. Por ejemplo, Van Houtan y colegas analizaron las series temporales de 125 casos de poblaciones de ungulados creadas en áreas protegidas de Sudáfrica. Lo que encontraron es que el 94% de estas translocaciones tuvieron éxito (66% de manera rotunda), a pesar de que la mayoría de las poblaciones empezaron con

pocos animales (menos de 15 ejemplares) y que en la mayoría de los casos se trataba de especies amenazadas, que uno asumiría que son más difíciles de manejar o restaurar. En su análisis, estos autores vieron también que sumar unos pocos animales a poblaciones pequeñas preexistentes aumentaba claramente la tasa de crecimiento y la probabilidad de permanencia a largo plazo de las poblaciones¹⁶. Los resultados de este estudio coinciden con lo visto en las especies citadas previamente y con la experiencia secular de los ganaderos que, cuidando sus razas locales, siempre buscan introducir “sangre nueva”.

Tanto el vórtice de extinción como la depresión por endogamia resultan en la desaparición de una especie o población cuando ésta se mantiene en números realmente bajos (en el caso de vertebrados, estaríamos hablando de unas pocas docenas de ejemplares) durante varias generaciones sucesivas. Este fue el caso del bucardo o cabra montés del Pirineo (*Capra pirenaica pirenaica*), la cual tuvo menos suerte que su pariente citado más arriba, extinguiéndose en el año 2000 después de pasar al menos un siglo en el que sus números no excedían los 40 ejemplares, y a pesar de que se prohibió su caza en 1913, se declaró un Parque Nacional para protegerlo en 1918, se instalaron comederos a partir de 1969, se aprobaron planes de recuperación a partir de 1993, se desarrolló un proyecto con fondos de la Unión Europea entre 1994-98 y se soltaron machos fértiles de otra subespecie en 1996, cuando ya sólo quedaban hembras de bucardo. Sin embargo, todo esto fue inútil: la última hembra falleció el 6 de enero de 2000 al caerle encima un gran abeto seco. El colorario de esto es claro: cuando contamos con números críticamente bajos de una población debemos tomar las acciones necesarias para que ésta **crezca rápidamente**. Si logramos esto, estaremos también evitando que la posible endogamia se convierta en un probable definitivo.

Al final es una cuestión de sentido común, y si combinamos cuestiones genéticas y demográficas, la mejor manera de restaurar una población localmente extinta o de reforzar una población es tratar de liberar la mayor cantidad de ejemplares posibles que no estén directamente emparentados entre sí, y que no provengan de áreas muy diferentes a la de liberación o que estuvieron separadas en tiempos históricos. Al mismo tiempo, es esencial manejar la demografía de la población, promoviendo que ésta crezca rápidamente, mediante un control efectivo de las principales causas de mortalidad y promoviendo la máxima reproducción. **Al final va a ser la demografía (i.e. nuestra capacidad para aumentar la natalidad y disminuir la mortalidad) la que principalmente determine la recuperación o desaparición de una especie o una población**, a pesar de que pocas personas pregunten por esto en las charlas y conversaciones de conservación, y tiendan a enfocarse preferentemente en la genética.

Cascadas tróficas y *rewilding*. El moderno concepto ecológico de cascadas tróficas también tiene una enorme influencia a la hora de tomar decisiones

en conservación¹⁷. Tradicionalmente, la ecología ha explicado la estructura de los ecosistemas a partir de procesos *bottom-up* determinados por el ambiente físico; como el suelo, el clima, la altitud, orientación de las laderas, etc. Bajo esta lógica, el hecho de que un ecosistema cuente con cierto tipo de hábitats y a partir de esto con más o menos especies dependería principalmente de factores físicos. Más recientemente se han ido acumulando evidencias en relación a que determinadas especies de fauna también tienen una enorme influencia sobre la estructura y composición final de los ecosistemas. Estas especies suelen ser predadores tope, herbívoros con gran capacidad de consumo o especies que crean hábitats específicos como es el caso de los castores, perros de las praderas, conejos o elefantes. Así, por ejemplo la presencia o ausencia de un gran depredador como la nutria marina (*Enhydra lutris*) en los ecosistemas costeros del Pacífico nororiental puede determinar que un mismo pedazo de costa esté cubierto por un frondoso bosque sumergido de *kelp* (un gran fanerógama marina) o que sea un suelo pelado, casi desprovisto de vida, ya que las nutrias consumen erizos que, sin control, acabarían con todas las algas. Igualmente, la reintroducción de los lobos en Yellowstone, gracias a su papel como controlador de las poblaciones de grandes herbívoros (especialmente de ciervo wapití) y de predadores de menor tamaño, como el coyote, se expresó en cambios notables tanto en la vegetación como en la abundancia de ciertas especies de fauna. También, el hecho de que haya o no elefantes o grandes manadas de ñúes en una misma zona puede marcar la diferencia entre que exista un pastizal abierto o un bosque.

Es decir, la presencia o ausencia de ciertas especies altamente interactivas tiene un efecto enorme sobre el funcionamiento de los ecosistemas, el cual va más allá de perder únicamente la especie en cuestión. El hecho de que muchos de estos grandes predadores y herbívoros estén entre las primeras especies en desaparecer en paisajes alterados o fragmentados hace que sean vistas como especies prioritarias a la hora de rescatarlas de la extinción o incluso de devolverlas a las áreas donde anteriormente habían desaparecido. Además de su rol ecológico, muchas de estas especies son especies “carismáticas” (algunos las llamarían totémicas) que son especialmente atractivas para la mayoría de las personas. Si combinamos un interés histórico por los grandes animales entendidos como espectáculos (recorremos los circos romanos y los parques de la nobleza china y británica), con su rol como estructuradores de ecosistemas, junto a la necesidad de mantener grandes ecosistemas continuos basada en los conceptos antes explicados de la biogeografía de islas, entendemos que Michael Soulé y Reed Noss publicaran un artículo seminal donde proponían una estrategia de conservación basada en “grandes áreas núcleo, corredores y carnívoros”¹⁸. Apenas con tres conceptos fundamentales, estos autores lograron resumir y conectar en una única frase los principios teóricos y éticos de la conservación que he tratado de describir en los párrafos previos.

Dentro de ese artículo aparecía la palabra *rewilding*, acuñada previamente por el conservacionista y activista Dave Foreman. Actualmente esta palabra, cuya traducción más literal al español es “reasilvestramiento”, se ha convertido en un término de moda dentro de la conservación, con múltiples acepciones. En términos generales, el *rewilding* se refiere a la necesidad de restaurar las áreas naturales que fueron degradadas, con cierto énfasis en traer de vuelta las especies de fauna altamente interactivas como los predadores tope y los grandes herbívoros. El zoólogo y periodista George Monbiot viene a describir el término de la siguiente manera: “*rewilding* significa la restauración masiva de ecosistemas dañados. Implica dejar que los árboles regresen a lugares que han sido talados, permitir que el fondo del mar se recupere de la pesca de arrastre y el dragado, favorecer que los ríos fluyan libremente de nuevo. Por encima de todo, significa traer de vuelta las especies desaparecidas”¹⁹.

Acciones de manejo destinadas a revertir o prevenir amenazas

Buena parte del trabajo de los conservacionistas consiste en actuar sobre procesos que perjudican de manera directa a la biodiversidad que queremos cuidar o restaurar. Se trata de una de las tareas más duras y desafiantes de esta profesión, ya que se centra mayormente en **evitar que algo malo suceda**. Sin embargo, cuando estas acciones se expresan en claros resultados positivos sobre los ambientes o poblaciones con las que trabajamos, la satisfacción es enorme. Esto es lo que debieron sentir las personas que lucharon en los años 60 y 70 contra el uso de los pesticidas organoclorados como el DDT, aguantando burlas y ataques de múltiples grupos. Hoy en día, muchos de lo que libraron esas batallas pioneras contra esos pesticidas deben sentir la satisfacción de saber que han salvado a cientos de especies de la extinción. Actualmente hay miles de personas trabajando duramente e incluso arriesgando sus vidas para evitar procesos de destrucción de hábitat, cacería excesiva, contaminación, o sobrepesca. La variedad de actividades que se pueden desarrollar en este sentido es prácticamente infinita, al igual que la literatura disponible al respecto. En los siguientes párrafos sólo intento dar una pequeña muestra de este tipo de acciones, recomendando al final del capítulo lecturas más específicas y detalladas con las que profundizar.

Control de pérdida de hábitats. Probablemente, la principal amenaza contra la biodiversidad deriva de la destrucción o transformación de los hábitats naturales por las actividades humanas. No voy a hablar de la importancia del cambio climático dentro de los procesos de pérdida de hábitats, porque es una amenaza global que se escapa del enfoque de este capítulo y del libro en general,

con un foco claro en el desarrollo de acciones de conservación en áreas concretas. En un mundo con una población humana creciente y una demanda igualmente creciente de bienes de consumo (i.e. comida, energía, minerales, madera, etc.), existe una fuerte demanda por parte de diferentes grupos por usar más espacio para actividades que reducen la cantidad y calidad de los ecosistemas naturales. Desde tiempos históricos los humanos nos hemos dedicado a transformar los ambientes naturales en cultivos, áreas ganaderas, explotaciones forestales o en núcleos urbanos. Con la llegada de la industrialización estos procesos transformativos del paisaje se vieron acompañados por el desarrollo de zonas industriales, minería a gran escala, represas, áreas de explotación de hidrocarburos, plantaciones forestales, instalaciones de generación de energía, piscifactorías, carreteras, aeropuertos, centros turísticos y recreativos, etc. La competencia por el espacio es incesante, y diferentes grupos defienden y defenderán ciertos usos del territorio que son claramente perjudiciales para los ecosistemas naturales.

Una de las principales tareas de los conservacionistas consiste en evitar que este tipo de actividades se desarrollen en ecosistemas naturales identificados como especialmente valiosos. Éstos pueden variar desde una pequeña área que alberga a una planta endémica asociada a ciertas condiciones de suelo, un humedal de pocas hectáreas rodeado de urbanizaciones de turismo de playa, un remanente de bosque junto a gran ciudad, o un área de varios millones de hectáreas que todavía alberga paisajes naturales continuos. Para lograr esto, a menudo vamos a tener que enfrentarnos a grupos poderosos que cuentan con amplias dosis de riqueza y poder (ver Capítulo 4). Mediante la promoción podemos tratar de convencer a estos grupos para que cambien de idea, o convocar a otros grupos (p. ej. vecinos, autoridades, opinión pública, expertos, etc.) para que nos ayuden a enfrentarnos a aquéllos. Como se muestra en el capítulo sobre planificación, nuestra meta es que estos esfuerzos de promoción se conviertan en planes y, sobre todo, en normas destinados a evitar esos usos destructivos para los ambientes naturales.

Control de la sobreexplotación. La extracción excesiva de ejemplares de una población puede acabar causando su eventual desaparición o, al menos, una bajada tal de sus números que ésta deja de cumplir con su rol dentro del ecosistema. Por ejemplo, el hecho de que sólo queden unos pocos jaguares en millones de hectáreas de Chaco argentino, hace que la especie esté ecológicamente extinta, al comportarse éstos como “fantasmas ecológicos” sin capacidad para regular las poblaciones de ungulados o de predadores medianos. Así, la sobreexplotación puede generar un gradiente de impactos que van desde la pérdida del rol ecológico de la especie en el ecosistema, pasando por la extinción de poblaciones completas, para acabar en la extinción total de la especie. Esto último sucedió con animales que sufrieron de sobreexplotación como la paloma migratoria, el tilacino o tigre marsupial, el alca gigante, la cebra quagga o la vaca marina de

Steller. Además de estos impactos de tipo ecológico, la cacería puede hacer que los animales de una zona se hagan tan ariscos que, aunque estén presentes en ella, no sirvan como atractivos naturales que generen beneficios económicos al no ser disfrutados fácilmente por los visitantes que traerían ingresos a la zona. En algunos casos estos procesos de sobreexplotación ni siquiera son deliberados y ciertas especies mueren cazadas, atrapadas, capturadas o envenenadas en sistemas diseñados para matar a otras.

Una de las ventajas principales del concepto de Producción de Naturaleza es que ofrece una alternativa económica que en muchos casos es superior a la sobreexplotación de la fauna o la flora. El concepto también ayuda a que los dueños de las tierras (sean éstas públicas, privadas o comunales) tengan claro que, si realmente quieren mantener o generar un producto de naturaleza de calidad, éste en muchos casos es incompatible con el mantenimiento de una actividad que acaba deteriorando la experiencia de los visitantes. Es decir, una vez que una organización pública o privada entiende que su meta es mantener un ecosistema completo con fauna que sea fácil de ver, lo normal es que empiece a controlar la cacería en esa zona. Por esto son necesarias las reservas públicas, comunales o privadas. Su mera existencia ya otorga a los gestores de esas tierras la **visión estratégica** y la **legitimidad social** que les ayudarán a invertir esfuerzos en evitar estos procesos de sobreexplotación, lo que a menudo implica identificar y sancionar de alguna manera a las personas que violan esta decisión. Este tipo de control es mucho más difícil (lo que no implica que no sea posible o necesario) en áreas que no tienen una vocación clara en este sentido. Es decir, en áreas que la sociedad considera como naturalmente abiertas a la explotación de la fauna y la flora. Por todo esto, la mejor estrategia para evitar la sobreexplotación (especialmente en el caso de especies de alto valor comercial) es la existencia de reservas o áreas claramente dedicadas al mantenimiento de ecosistemas naturales con todas sus especies originales. En ecosistemas marinos, donde la fauna es mucho más difícil de avistar, a la vez que resulta mucho más móvil, estas reservas pueden justificarse precisamente por su capacidad para generar auténticos viveros de especies comerciales, aumentando los rendimientos de la explotación pesquera **afuera** de ellas²⁰.

Esto no implica que la cacería o la pesca sean incompatibles con la conservación o con el concepto de Producción de Naturaleza. De hecho, cierto tipo de pesca deportiva que no implica un impacto significativo sobre las poblaciones de peces, o de caza de bajo impacto ecológico y alto rendimiento económico sobre las poblaciones vecinas (p. ej. pesca con mosca y devolución, o caza de rececho selectiva sobre animales de trofeo) pueden ser herramientas extremadamente útiles para justificar el mantenimiento de áreas silvestres, en contraposición a otros usos alternativos como los monocultivos de plantas o los animales domésticos. Tal y como muestra Dennis Rentsch en el Cuadro 8.4, la cacería

deportiva puede ser la mejor opción posible para mantener áreas silvestres y su fauna silvestre en zonas que, por diferentes motivos (p. ej. mal acceso o existencia de enfermedades), no son “competitivas” en el mercado ecoturístico, pero sí pueden mantener una actividad de cacería que sea a la vez económicamente viable y ecológicamente aceptable. Esto se aplica igualmente a la pesca deportiva bien manejada. Más abajo se desarrolla este concepto cuando hablamos de los usos potenciales de los campos de producción de naturaleza.

Más allá de la creación de reservas naturales, existe una infinidad de acciones que pueden aplicarse para evitar la sobreexplotación deliberada o incidental en áreas que carecen de una vocación clara de conservación. Entre éstas se incluyen cambios en la tecnología de captura, establecimiento de periodos o áreas de veda, límites a los tamaños, sexos o edades de los animales capturados, sistema de acreditación y capacitación de los cazadores o pescadores, o establecimientos de cuotas de captura²¹. Para que estos sistemas funcionen sobre el terreno, tanto en reservas como fuera de ellas, es importante que: a) cuenten con suficiente apoyo social y político, b) existan los recursos suficientes para que sean aplicados y monitoreados sobre el terreno, c) exista capacidad real de sancionar a los violadores de las reglas; lo que, en general, implica contar con la colaboración de las fuerzas de seguridad del estado y, especialmente, del poder judicial que debe aplicar las sanciones en los tribunales. En el caso de cacería de animales de alto valor comercial, como sucede con los cuernos de rinoceronte, el marfil de elefantes, o los huesos de tigre, las acciones de prevención y control pueden alcanzar los niveles de sofisticación y riesgo propios de la lucha contra el narcotráfico o el crimen organizado. En casos donde las cifras que se manejan en el comercio de las partes de estos animales son realmente altas, resulta relativamente fácil corromper a fuerzas del orden y jueces que cobran salarios modestos, por lo que puede ser clave levantar el perfil nacional de la especie para que las máximas autoridades manden señales de “tolerancia cero” ante la cacería y pasividad por parte de policías o jueces. El presidente de Botsuana ha emitido este tipo de mensajes en relación a la caza de rinocerontes en su país en los últimos años, al igual que sucedió con el presidente de Rusia en 1995, en relación a la caza de tigres siberianos (ver Cuadro 8.1).

Prevención y control de especies exóticas invasoras. Junto con la pérdida de hábitat y la sobreexplotación, las especies exóticas invasoras aparecen como una de las principales amenazas a controlar sobre el terreno. De las especies no nativas que llegan a una zona (bien de manera accidental o deliberada) la mayoría no logra establecer poblaciones viables a largo plazo. Sin embargo, algunas sí logran establecerse y explotar poblacionalmente, impactando de manera muy negativa sobre ciertos hábitats, al transformarlos significativamente, o sobre ciertas especies, al actuar como predadores sin control natural, competidores o transmisores

de enfermedades contagiosas. En términos generales, el problema de las especies invasoras es especialmente grave en islas (donde ha constituido la principal causa de extinciones históricas) y en ambientes acuáticos.

La primera acción para evitar esta amenaza es la prevención de la llegada de estas especies. Esto explica la aplicación de estrictos controles e incluso sistemas de cuarentena para la llegada de especies invasoras en sistemas insulares protegidos como sucede en Galápagos o Seychelles. También es importante convencer a las autoridades, empresas y grupos animalistas de la importancia de evitar la liberación de animales cautivos por cuestiones humanitarias. Los visones americanos (*Neovison vison*) liberados a partir de granjas peleteras han llevado a su pariente, el visón europeo (*Mustela lutreola*), a una situación de peligro crítico de extinción, o a la desaparición de poblaciones de aves acuáticas endémicas de la Patagonia. Igualmente, una vez que se detecta la existencia de una especie invasora con potencial para generar un grave impacto ambiental se debe actuar lo antes posible y de manera decidida para evitar que se conviertan en una plaga cuya futura erradicación sea imposible o sumamente costosa. Esto es lo que debió haberse hecho con los castores introducidos en Tierra del Fuego, o lo que debe hacerse con los hipopótamos que se escaparon del zoológico del narcotraficante Pablo Escobar, los cuales se están reproduciendo actualmente en el Magdalena colombiano, habiendo ya decenas de ellos en vida libre²². Mientras la sociedad y las autoridades se niegan a “tomar el toro por los cuernos” con una campaña de erradicación de estos hipopótamos, y se sugiere que sean “trasladados a zoológicos o refugios de fauna” (una tarea que es claramente imposible para las instituciones colombianas responsables), estos megaherbívoros siguen aumentando en número. El impacto económico, social y ecológico sobre los ecosistemas acuáticos de Sudamérica que tendría el establecimiento de una población continental de hipopótamos es simplemente incalculable. Como pasa en otras situaciones del mundo de la conservación, el costo de la inacción, mientras diferentes grupos discuten **cómo hacer** algo que se sabe que **se debe hacer**, puede ser desesperante y hacer inasumible económicamente cualquier posible acción en el mediano plazo.

En algunos casos la manera de controlar la entrada de especies exóticas consiste en excluirlas de ciertos lugares. En este sentido, los cercos pueden funcionar bien para evitar la entrada de ciertos ungulados domésticos o salvajes. A veces basta con proteger ciertas plantas individuales hasta que alcanzan el tamaño en que pueden escapar de la presión de estos herbívoros. En otros casos, cuando el control de, por ejemplo, ciertos depredadores resulta especialmente difícil, la estrategia que se usa es trasladar a ciertas especies nativas susceptibles a áreas libres de éstos, tal y como se ha hecho en varios islotes de Nueva Zelanda con aves y reptiles amenazados²³. El objetivo de estas translocaciones de fauna no sería tanto

devolver a estas especie a áreas donde antes vivían, sino llevarlas a áreas seguras donde los predadores exóticos no están presentes y/o pueden ser controlados.

En otros casos, la erradicación total de ciertas especies exóticas puede ser lograda mediante la caza, trampeo o el envenenamiento. Esto se ha logrado en varias islas oceánicas con especies como las cabras, cerdos, burros, ratas, conejos o gatos. La erradicación total de las especies altamente invasoras resulta prácticamente imposible en los continentes, excepto que la campaña se inicie con firmeza cuando la especie todavía no ha alcanzado una amplia distribución. En una isla tan grande como Gran Bretaña el esfuerzo continuado y coordinado de múltiples organizaciones permitió la erradicación del coipo (*Myocastor coypus*)²⁰. Este programa incluía un sistema de grandes incentivos económicos para los tramperos que lograsen erradicar a este roedor de zonas completas, algo que se podría aplicar de manera similar en los casos del castor y el visón americano en Patagonia y de los hipopótamos en Colombia, una vez que la sociedad y las autoridades deciden tomarse en serio la importancia de eliminar a esas especies invasoras. A menudo, la posibilidad de erradicar a ciertas especies invasoras va a depender más de la capacidad de la sociedad de ponerse de acuerdo en cómo llevar a cabo la tarea, que de obstáculos netamente técnicos. En los casos donde resulta materialmente imposible erradicar a una especie de una cierta región, lo que queda es establecer programas permanentes destinados a mantener sus poblaciones reducidas para minimizar su impacto económico o ambiental. Estos programas de control tienen la ventaja de que no requieren tanto esfuerzo y planificación como los de erradicación, ya que estos últimos no pueden dejar animales supervivientes que puedan regenerar un nuevo brote invasor. Es decir: no pueden fallar, si no quieren empezar de nuevo. Sin embargo, los programas de control cuentan con la principal desventaja de que deben mantenerse por décadas, a menudo sin solución de continuidad.

Control de mortalidad incidental. Otra amenaza que debe controlarse sobre el terreno es la mortandad accidental de ciertas especies causada por ciertas infraestructuras o actividades humanas que no tienen como propósito causar daños a ciertas especies, pero lo acaban haciendo. Entre estos casos se incluyen la muerte por atropellamientos de autos o embarcaciones, la electrocución o choque de grandes aves con tendidos eléctricos, el choque con aerogeneradores (ver Cuadro 6.3 sobre las mortandades de buitres), el ahogamiento en balsas de riego, etc. Como sucede en todos los procesos señalados anteriormente, siempre resulta más fácil controlar estas muertes en áreas destinadas claramente a proteger la fauna y flora silvestres. Sin embargo, son tantas las especies que viven afuera de estas reservas o cuyas áreas de uso trascienden las áreas protegidas, que en muchos casos resulta esencial generar sistemas destinados a minimizar estas muertes accidentales fuera de las reservas. A menudo mejorar o eliminar las

infraestructuras y actividades que causan estas muertes accidentales, implica una inversión o molestias importantes para los gobiernos (p. ej. el caso de las carreteras), para ciertas empresas (p. ej. empresas eléctricas que trabajan con tendidos o aerogeneradores) o para los ciudadanos en general (p. ej. vehículos o lanchas que ven reducido su derecho a ir a cierta velocidad o a acceder a ciertas zonas). En estos casos es esencial combinar la búsqueda de soluciones creativas (p. ej. pasos de fauna en las carreteras o aislamiento de conductores en apoyos eléctricos) con una buena capacidad de negociación con los sectores afectados. En este sentido juega a nuestro favor la creciente sensibilidad social frente a estos temas y el impacto que ésta pueda tener sobre la imagen de quienes se nieguen a buscarles una solución. De hecho, en muchos casos, las propias empresas y autoridades responsables de las muertes pueden estar dispuestas a financiar las medidas de mitigación con el fin de evitar una posible campaña de desprestigio. Que esto suceda dependerá de nuestra habilidad para promocionar el tema ante la opinión pública y de negociar de una manera creativa con la institución en cuestión (ver capítulo sobre gestión de conflictos).

Control de la invasión de reservas. Finalmente, una de las peores amenazas a manejar sobre el terreno es la invasión o el cambio de uso de los campos dedicados a la conservación por grupos que quieren dedicar estas áreas a otros propósitos. Como hemos visto más arriba, estos grupos pueden ser grandes empresas que quieren realizar actividades económicas que alteren los ecosistemas naturales protegidos, como puede ser la exploración y explotación minera o de hidrocarburos, la construcción de represas, la construcción de bloques de edificios con fines inmobiliarios, la tala de los bosques nativos o la transformación de los ecosistemas naturales en campos agrícolas. Estos grupos poderosos pueden intentar invadir parte de las áreas protegidas con permiso de las autoridades o incluso convencer a éstas de que “descataloguen” un área protegida para que pueda ser dedicada a “fines más productivos”. Esto sucedió en 2004 en la provincia argentina de Salta cuando su gobernador autorizó la desafección de áreas públicas protegidas para que pudieran ser desmontadas y transformadas en campos de soja (ver Cuadro 5.2 sobre la campaña alrededor de la Reserva Pizarro). Procesos similares han sucedido en decenas de reservas que no cuentan con vigilancia por parte de autoridades, tribunales o sociedad civil. La historia del movimiento conservacionista está repleta de campañas activistas que lucharon, algunas con éxito y otras sin éste, en contra de estas amenazas.

En otros casos, la presión por el cambio de uso o la invasión de las áreas naturales procede, no de grandes empresas, sino de los vecinos que reclaman que dejen de ser áreas improductivas o que sean devueltas a sus legítimos propietarios nativos. Las razones y justificaciones éticas detrás de estos reclamos varían enormemente según cada caso, moviéndose entre los reclamos legítimos de comunidades

tradicionales o nativas que fueron expulsadas sin consulta alguna de sus tierras para crear un área protegida, los intereses de grupos recién llegados o colonos que ven en estas áreas y en un discurso de lucha contra la pobreza la oportunidad de adquirir nuevas tierras, o los vecinos ricos o “terratenientes” que ven la oportunidad de ampliar las áreas de pastura para su ganado a costa de las áreas públicas. Independientemente de la motivación y la justificación detrás de estas invasiones, lo cierto es que a menudo resulta imposible mantener ecosistemas naturales funcionales (es decir con poblaciones saludables de predadores, grandes herbívoros y otras especies sensibles a la sobreexplotación o la competencia con el ganado) en zonas donde se establecen grupos humanos con una clara vocación extractiva y una actitud mayormente negativa hacia la conservación. Son muchos los ecosistemas naturales que, en teoría, están protegidos legalmente, pero que acaban convirtiéndose en áreas totalmente empobrecidas biológicamente porque sus responsables no supieron o no quisieron enfrentarse a estos procesos invasivos, los cuales a veces avanzan de una manera gradual e imperceptible, escudados en la necesidad de “ofrecer alternativas a las comunidades vecinas”.

En todos estos casos se debe tener en cuenta la posible legitimidad de los grupos que proponen el cambio de uso de un área dedicada a mantener ecosistemas naturales funcionales, a la vez que se evalúa el impacto real que este cambio puede tener sobre estos ecosistemas. En cualquier caso, hay que saber diferenciar entre la legitimidad de la reclamación y el impacto real que ésta pueda tener sobre la biodiversidad. Que sea legítima no la hace obligatoriamente menos impactante, aunque esto se ha logrado con algunos grupos de cazadores-recolectores u otros grupos tradicionales que viven en baja densidad, utilizando sistemas de uso de paisaje de bajo impacto ambiental. En el caso de reclamaciones carentes de legitimidad clara (p. ej. grupos de colonos recién llegados que se presentan como nativos, o terratenientes que simplemente quieren ampliar su hato ganadero a expensas de los bienes públicos) al menos resulta más fácil justificar que se les niegue lo que piden. De todos modos, la mejor manera de evitar este tipo de invasiones consiste en que las áreas naturales generen suficientes beneficios tangibles a las comunidades vecinas como para que éstas sientan que éste es el mejor uso posible que se le pueda dar a esas tierras, logrando no sólo que no sientan la tentación de invadirlas, sino que se enfrenten a otros grupos que propongan su invasión o cambio de uso. En cualquiera de los casos, estos intentos de invasión gradual o rápida deben manejarse con una buena combinación de empatía ante las necesidades y los derechos de los vecinos (sean quienes sean), y firmeza ante el estatus legal de las reservas y la importancia de éstas como bienes públicos para el beneficio de toda la sociedad en general (incluyendo a futuras generaciones), más allá de los intereses de grupos locales o de algunas empresas.

Cuadro 8.1

El control de la caza furtiva del tigre siberiano en Rusia

El tigre siberiano es la mayor raza de este gran felino, habitando bosques boreales donde se alimenta principalmente de varias especies de ciervos y jabalíes. Después de sufrir una deliberada persecución en Rusia a principios del siglo pasado, este gran felino experimentó una notable recuperación durante la segunda mitad de ese siglo gracias a las políticas de conservación implementadas por la antigua Unión Soviética. Sin embargo, con la caída de ésta en 1991, Rusia entró en una época de crisis política y económica que motivó que la cacería de tigres siberianos se descontrolara. Para 1993 la población de tigre siberiano se consideraba como en peligro crítico de extinción con unos 200-300 ejemplares, de los cuales se estimaba que unos 50 eran cazados ilegalmente cada año.

Justo en esos años un grupo de conservacionistas norteamericanos había iniciado contactos con las autoridades rusas para iniciar un programa colaborativo sobre esta subespecie. Pronto este proyecto conjunto, cuyos objetivos iniciales se centraban principalmente en la generación de conocimiento sobre el tigre siberiano, se convirtió en un programa de manejo de crisis destinado a evitar su eventual desaparición. Así, más allá de la colaboración de científicos norteamericanos y rusos para conocer tanto la ecología como el estado de conservación de los tigres, pronto se inició un programa específico de control de la caza furtiva. Este programa se llamó *Inspection Tiger* (aunque algunos le pusieron el nombre más atractivo de Proyecto Amba, en relación al nombre local del tigre) y consistió en la creación de un cuerpo de control de caza furtiva, cuyos miembros (conocidos localmente como los “tigres”) contaban con autoridad y armas para detener a posibles infractores, vehículos diseñados para pasar varios días en áreas silvestres remotas y un salario competitivo subvencionado con fondos internacionales.

Debido al alto precio de los productos de tigre, tanto de sus partes para el uso en la medicina tradicional china, como de sus pieles en mercados más amplios, controlar la caza y el comercio ilegal de esta especie se parecía en gran medida a la lucha contra el tráfico de drogas. Esto se complicaba especialmente en una sociedad que había colapsado, con una hiperinflación que hacía que la gente tuviera que gastar los ahorros de su vida en unos pocos días y luego vivir de lo que obtuviese de la naturaleza, y con altos niveles de corrupción entre los funcionarios públicos.

Dentro de este contexto, los guardaparques del Proyecto Amba tuvieron que emplear técnicas propias de la lucha contra el narcotráfico o la insurgencia, generando patrullas bien armadas y entrenadas, capaces de moverse con suficiente velocidad a través de una vasta región con baja densidad de población, donde la caza (legal e ilegal) era una de las principales actividades económicas. En el comienzo, estas patrullas fueron explicando su trabajo a las autoridades locales y los vecinos, mientras se creaba una red de informantes que permitía comprender los diferentes eslabones de la cadena comercial asociada al tráfico ilegal de productos del tigre siberiano: desde los cazadores locales, pasando por los intermediarios rusos,

chinos o coreanos, y los grandes compradores localizados mayormente en China y Corea, los cuales compraban a grupos organizados o “mafias”. En varios casos se pudo comprobar la colaboración de la policía o de funcionarios públicos en este tráfico. Gracias al trabajo de los “tigres” se pudieron hacer las primeras detenciones importantes y publicitar los resultados en la lucha por salvar a los últimos tigres siberianos, lo que fue generando una buena imagen pública del proyecto en el ámbito nacional e internacional. En paralelo, el equipo de control de caza furtiva fue creando más y mejores lazos de colaboración con las fuerzas de seguridad del estado, como la policía y la FSB (sucesora de la antigua KGB). Durante esos años el Global Survival Network (una organización internacional centrada en detener el tráfico ilegal de vida silvestre) logró acceder al presidente de Rusia, quien en 1995 firmó un decreto para “Salvar el tigre siberiano y otra fauna y flora amenazada del Lejano Oriente Ruso”. Este apoyo político de alto nivel sin duda sirvió para que los jueces se tomaran el tema más en serio, con el resultado de que al año siguiente siete personas fueron condenadas por tráfico de partes de tigre, en comparación con sólo dos condenas en los tres años previos.

Gracias al trabajo de este equipo de control de caza furtiva, el apoyo financiero de las organizaciones internacionales, el apoyo político del máximo nivel y la recuperación económica, para 2005 se estimaba que la población de tigres siberianos se había recuperado hasta alcanzar los 400-500 ejemplares. Aunque estos números cayeron de nuevo años después, en general se considera que la situación de la especie está estable en el país y posiblemente mejorando en los pequeños núcleos de Corea y China. Esto no hubiera pasado sin la creación de un equipo de élite claramente enfocado en el control de la caza furtiva, con buenos medios (al menos en comparación con otros grupos similares) y con claro apoyo político en el máximo nivel nacional.

Fuentes

Sutherland, W.J. (2008). *Anti-poaching strategy to protect the Amur Tiger*. Pp. 220-221, en: *The conservation handbook: research, management and policy*. John Wiley & Sons.

Miquelle, D.G., Goodrich, J.M., Kerley, L.L., Pikunov, D.G., Dunishenko, Y.M., Aramiliev, V. et al. (2010). *Science-based conservation of Amur tigers in the Russian Far East and Northeast China*. Pp. 403-423, en: *Tigers of the World* (Second Edition).

Miquelle, D.G. (2015). *The Amur tiger in Northeast Asia: Conservation and ecology of an endangered subspecies*. *Integrative zoology*, 10: 311-314.

Robinson, H.S., Goodrich, J.M., Miquelle, D.G., Miller, C.S., Seryodkin, I.V. (2015). *Mortality of Amur tigers: The more things change, the more they stay the same*. *Integrative zoology*, 10: 344-353.

Acciones de gestión destinadas a promover procesos positivos para la biodiversidad

Más allá de las acciones destinadas a evitar las amenazas que pesan sobre la biodiversidad sobre el terreno, si realmente queremos que la sociedad nos vea como productores de naturaleza, existe la oportunidad y necesidad de trabajar en actividades destinadas a restaurar o mejorar de manera directa las áreas en las que trabajamos. Como se dice en otras partes de este libro, la sociedad responde de manera especialmente favorable, y va a apoyar especialmente a iniciativas donde los conservacionistas hacemos que el mundo natural mejore. Al igual que hice en el apartado anterior, la idea es presentar brevemente la gama de acciones posibles.

Restauración y mejora de hábitats. Es importante que los conservacionistas tengamos un buen conocimiento sobre cómo eran los ecosistemas y ambientes que estaban presentes en el área donde trabajamos. De este modo podremos generar acciones destinadas a **restaurar** estos ambientes, acercándolos a un mayor estado de integridad ecológica, o a **mejorarlos** para aumentar su área o favorecer la aparición de ciertas comunidades bióticas consideradas como deseables. Un proceso de restauración puede implicar la reconstrucción de un área de pastizal montano que antes estaba presente en cierta zona y que ahora ha desaparecido. Alternativamente, hablamos de una mejora ambiental cuando recreamos un pequeño humedal que sirve de área de alimentación y cría de aves acuáticas en un área donde ni siquiera sabemos si había ese humedal concreto, pero dentro de una región donde las actividades agrícolas o urbanísticas han hecho desaparecer la práctica totalidad de estos ambientes. En ambos casos estaríamos aumentando la producción natural de una región.

Para poder decidir estas acciones de restauración o mejora de hábitats hace falta combinar la **información científica** sobre los ambientes y comunidades que había en una región con una **decisión por parte de la sociedad** (decisión que puede ser informada por la ciencia, pero es **de tipo mayormente ético y político**) sobre qué tipo de ambiente se quiere favorecer. Esta decisión, y por tanto los ambientes resultantes, van a variar enormemente de una sociedad a otra, basándose más en gustos y tradiciones que en la información científica de base. Por ejemplo, en Norteamérica y Europa hay una larga tradición de recreación de pequeños humedales junto a núcleos urbanos con el fin de promover el avistamiento de aves y la recreación, lo que ha favorecido la existencia de un vasto conocimiento práctico en este sentido. Esta tradición está mucho menos desarrollada en América Latina o África, aunque esos continentes tengan el mismo potencial para albergar esos ambientes. Alternativamente, en África del Sur existe la querencia por ambientes con grandes mamíferos, incluyendo predadores tope y megaherbívoros, aunque esto implique en muchos casos tenerlos

en ambientes cercados y realizar quemas periódicas. Como resultado de esta tradición, esa región alberga actualmente el mejor conocimiento técnico para el manejo de grandes mamíferos. No conozco ninguna reserva natural en Europa o Norteamérica que se esté planteando levantar un gran cerco con el fin de poder recrear las comunidades originales con lobos, osos y bisontes. Contrariamente, cuando uno ve la cultura de *rewilding* europea, ve que se diferencia de la africana por la querencia a liberar caballos o bóvidos semidomésticos para que cumplan el rol de sus antecesores salvajes extintos. Esto no suele ir acompañado de cercos y no suele incluir la restauración de los grandes carnívoros. Igualmente, en algunos islotes de Nueva Zelanda y de las Mascareñas, existe una importante tradición de recrear en islotes alejados los ambientes que se perdieron en las islas principales por la presión de las especies exóticas, estableciendo poblaciones de plantas y pequeños animales que a lo mejor nunca vivieron en dichos islotes. Estas diferencias entre continentes no derivan tanto del potencial ecológico de albergar humedales, megafauna o mamíferos asilvestrados, como de tradiciones de manejo o gustos estéticos que son mayormente culturales. Por todo esto, cuando hablamos de acciones de restauración y mejora de hábitats es esencial entender que se trata de procesos que están guiados tanto por el conocimiento científico sobre los ambientes que existían en cierta región como por los gustos, valores y tradiciones de cada sociedad. Esto hace que estos programas signifiquen algo diferente en función de las culturas nacionales e incluso institucionales. Así, puede ser normal generar un parque cercado con leones, elefantes y rinocerontes en África, mientras que la idea de hacer lo mismo con lobos, alces y osos en Escocia sea vista con espanto por vecinos, autoridades e incluso muchos conservacionistas.

Una vez hemos identificado el estado al que queremos llevar nuestra zona para restaurarla o mejorarla podemos desarrollar infinidad de actividades posibles. Una herramienta clave es el fuego, el cual se usa con frecuencia en algunas regiones para favorecer cierto tipo de ambientes abiertos o para aumentar la productividad primaria, favoreciendo la abundancia de grandes herbívoros y, de manera secundaria, la de los predadores asociados. Igualmente, mediante el uso del fuego se puede favorecer el avistamiento de fauna al aumentar la visibilidad por parte de los visitantes. En otros casos lo que se usa para favorecer la presencia de ambientes abiertos es el uso de grandes herbívoros salvajes (p. ej. elefantes o rinocerontes) o de ganado más o menos asilvestrado, incluyendo razas locales que llevan siglos adaptadas a esos ambientes. Alternativamente, se pueden desarrollar proyectos de reforestación basados en la plantación de especies arbóreas y la exclusión de grandes herbívoros, o el control de incendios para favorecer su crecimiento. En algunos casos, como sucedió en el Área de Conservación Guanacaste en Costa Rica, se usó una primera generación de árboles exóticos de rápido

crecimiento con el fin de que los árboles nativos pudieran crecer bajo ellos y así restaurar un área de bosque tropical seco que se había convertido en un pastizal ganadero²⁴. En otros casos lo que se hace es generar cuerpos de agua más o menos naturales para favorecer la presencia de ciertas especies acuáticas o aumentar la abundancia de grandes animales necesitados de agua permanente. En el caso de algunas especies de caracoles acuáticos, pequeños peces y anfibios, la restauración, mejora o creación de estos pequeños cuerpos de agua pueden representar la solución para evitar su extinción total. También se pueden recrear los arrecifes marinos mediante el hundimiento de barcos o vagones de tren, o a través de la colocación de grandes bloques de hormigón o de agrupaciones de neumáticos sumergidos. En algunos casos, arrecifes de coral juveniles pueden ser desarrollados en el laboratorio para luego ser implantados en el mar.

A veces lo que se busca no es tanto favorecer un hábitat sobre otro, sino aumentar la diversidad de ambientes dentro de una misma reserva mediante procesos de manejo de fuego, corta de pastos, pastoreo intensivo por ungulados o la plantación de árboles en manchones discretos. Este tipo de estrategia de manejo de hábitats es propia de campos más o menos pequeños donde se busca favorecer de una manera más o menos artificial una diversidad de ambientes que sería propia de áreas mucho más grandes. A veces estas acciones son la única opción para mantener pequeñas poblaciones relictas de plantas o invertebrados. Aunque parezca paradójico, hay casos en los que para evitar la extinción de estas especies se necesita impedir que la vegetación siga su curso de sucesión natural (p. ej. hacia un bosque maduro) mediante el mantenimiento de usos humanos tradicionales que han favorecido los ambientes necesarios para estas especies. Esto es especialmente importante en un continente como Europa, donde muchas especies necesitan de los ambientes antropizados para desarrollar su ciclo de vida, como es el caso de las principales poblaciones de avutarda común (*Otis tarda*) en Europa occidental que habitan en áreas de cultivo de cereales, y el calamón (*Porphyrio porphyrio*) que prospera en los arrozales europeos²⁵.

Restauración y recuperación de especies y poblaciones. La restauración y recuperación de especies y poblaciones está claramente ligada a la de hábitats, ya que aquéllas necesitan de éstos para poder sobrevivir y prosperar. Esta lógica está claramente reconocida por la Unión Europea que ha creado un listado continental de hábitats y especies prioritarios para conservar, del cual deriva una gran red de áreas protegidas como la Red Natura 2000, compuesta de Zonas Especiales de Conservación (ZECs) y Zonas de Especial Protección para las Aves (ZEPA). Ningún otro continente o país tiene una legislación que conecte de manera tan clara la conservación y recuperación de hábitats y especies.

La base de cualquier manejo destinado a recuperar una especie o población es tener primero una idea clara de si realmente se encuentra amenazada y luego

obtener buena información sobre su ecología, que a la vez nos permita identificar claramente las causas directas que están causando su declive poblacional¹⁰ (ver Capítulo 6). Cuando queremos recuperar una población, podemos trabajar en tres líneas complementarias. En primer lugar están las acciones destinadas a disminuir las principales causas de mortalidad, como serían la sobreexplotación, pérdida de hábitat, especies exóticas o enfermedades, tal y como hemos visto al inicio de este capítulo. En segundo lugar, están las acciones destinadas a aumentar la tasa de natalidad y la supervivencia de las crías. Entre estas últimas se puede citar la suplementación de comida, la colocación de nidos artificiales, o la extracción de algunas crías para provocar una segunda camada en la misma temporada. Finalmente, están las acciones destinadas a aumentar rápidamente el número de ejemplares presentes en una zona mediante la liberación de otros nuevos procedentes de otros lugares. La importancia de estas tres acciones varía en función del grado de amenaza y el tamaño de la población que queremos recuperar. Si el nivel de amenaza es moderado y la población todavía cuenta con un número de ejemplares suficiente como para pensar que no se va a extinguir en los próximos 5 o 10 años, en muchos casos basta con reducir la mortalidad para que los números se recuperen gradualmente. En cambio, cuando estamos hablando de una población con alta probabilidad de extinguirse en el corto plazo (p. ej. el caso del bandicoot rallado descrito al inicio del capítulo sobre evaluación), lo normal es que no baste con controlar únicamente las causas de mortalidad, sino que también sea recomendable tratar de aumentar la natalidad y la supervivencia infantil, a la vez que se suplementa la población con ejemplares procedentes de otro lugar. Obviamente, necesitamos más información en relación a una población si lo que buscamos es controlar únicamente la mortalidad, que si buscamos aumentar la natalidad o realizar una suplementación con ejemplares traídos del exterior. En ese caso estaríamos pasando desde un manejo activo centrado en las amenazas que pesan sobre la población hacia un manejo intensivo de los individuos que la componen.

En alguno casos la especie ya no está presente en una zona o región donde, con base en la evidencia histórica o ecológica disponibles, consideramos que vivía anteriormente (lo que puede ser motivo de arduas discusiones entre expertos, tal y como muestra Saavedra en el Cuadro 8.2). En estos casos podemos decidir realizar un programa de **reintroducción** de la especie, destinado a restaurar una población viable en el lugar. En mi experiencia en la reintroducción de especies extinguidas en Iberá, este tipo de programas tienen la característica de generar grandes pasiones en favor y en contra. Por un lado tienden a llamar la atención de la opinión pública que, por algún motivo, los identifica y aprecia más que otros proyectos de recuperación de especies donde no se manipulan y liberan animales directamente. Las historias del “retorno de la especie perdida”

despiertan una enorme fascinación, cuando no directamente un orgullo patriótico entre la opinión pública local, nacional e incluso internacional. Cuando son exitosas y se comunican adecuadamente pueden ser altamente inspiradoras en un mundo donde nos enseñan desde pequeños que los “humanos somos la especie más destructora de todas”. Por otro lado, estos proyectos tienen la capacidad de concitar la oposición de grupos conservacionistas y expertos en la especie que se sienten incómodos con estas iniciativas de manejo intensivo (a veces porque no creen en la herramienta en sí, y otras porque sienten que en el proceso no se les ha otorgado el respeto que merecen), junto a pobladores y terratenientes rurales que ven en ellos una herramienta destinada a coartar sus derechos. La cuestión es que son proyectos que despiertan pasiones y que, para bien o para mal, van a estar bajo el escrutinio público, por lo que deben realizarse con especial cuidado, sin tampoco caer en el miedo o la paranoia ante las inevitables críticas.

En función de mi experiencia y la de otros autores, aconsejo los siguientes puntos a tener en cuenta a la hora de desarrollar programas de reintroducción, advirtiendo que varios de ellos deben manejarse de manera simultánea, siguiendo la lógica de nuestra Rueda. Primero, asegúrate que la información sobre la presencia de la especie en la zona es sólida. Esto no tiene porqué basarse únicamente en registros históricos escritos, sino que también se pueden usar registros paleontológicos y, sobre todo, un buen conocimiento de su ecología y biogeografía que nos indique si la especie debía estar presente en la zona. Segundo, evalúa si la zona cuenta con suficiente hábitat como para mantener una población viable a largo plazo, aunque esto implique manejarla de manera regular o periódica. Obviamente, es preferible si esto último no es necesario. Tercero, evalúa si existe una estructura organizativa con los recursos necesarios para liderar un proceso de este tipo en el largo plazo y, en cualquier caso, ve pensando en cómo mejorarla gradualmente para generar un equipo que pueda gestionar un programa que va a ser técnicamente complejo y políticamente delicado.

Cuarto, antes de empezar con el proyecto, explícaselo de manera clara, honesta y resaltando los beneficios a los técnicos ambientales que deben dar su dictamen formal, organizaciones conservacionistas implicadas y académicos con interés en la especie o la zona. Estos tres grupos pueden bloquear el proyecto con base en cuestiones ideológicas, porque no lo entienden bien y desconocen que hay un análisis riguroso detrás de éste, porque sienten que no se les ha concedido el respeto merecido, o porque no se han seguido los “canales administrativos adecuados”. Como hemos visto a lo largo de este libro, la ideología es prácticamente imposible de cambiar, pero resulta altamente recomendable, aunque puede requerir altas dosis de paciencia, tiempo y empatía, el tratar de prevenir las otras causas de rechazo. En paralelo, obtén buena inteligencia (formal e informal, si es posible) sobre la posible reacción de los vecinos y otros grupos afectados, al mismo

tiempo que promocionamos de manera respetuosa la idea de la reintroducción en función de sus mitos y prioridades, y no tanto de los nuestros.

Sexto, identifica a las personas que más pueden saber sobre la reintroducción de la especie u otra similar, y busca la manera de incorporar su conocimiento y, si es apropiado, su asesoría directa en el proyecto. Séptimo, planifica los diferentes pasos del proyecto, obtén los permisos necesarios y explica a tu equipo y al resto de los actores interesados que el proyecto va a tener un componente experimental, que van a cometerse errores, algunos ejemplares van a perderse, y que vamos a tener que aprender rápido y bien para mejorar de manera constante y efectiva. Octavo, prepárate a monitorear intensivamente la mayor cantidad posible de animales liberados para que esta información ayude a actualizar los supuestos y mejorar los métodos de trabajo, ya que, los animales raramente se comportan de la manera en que pensamos que lo van a hacer.

Finalmente, comunica de manera proactiva y honesta los resultados positivos y negativos a tu equipo, aliados, otros grupos interesados y la opinión pública general, usando el lenguaje que ellos mejor entienden.

Acciones de conservación *ex situ*. Además de las acciones de manejo de hábitats y poblaciones sobre el terreno, otra línea de trabajo complementaria es la que se conoce como conservación *ex situ*. Por ésta entiendo el mantenimiento de ejemplares de flora y fauna o de sus partes (p. ej. semillas, semen, óvulos) en ambientes controlados (p. ej. zoos, centros de rescate o bancos genéticos) con el fin de que puedan ser utilizados en eventuales programas de refuerzo poblacional o reintroducción. En la mayor parte de los casos, estos programas *ex situ* juegan un papel secundario en la Producción de Naturaleza, excepto en el caso de especies en claro peligro de extinción y cuando logran conectarse claramente con equipos de trabajo bien ubicados en las áreas donde estas especies se quieren restaurar o recuperar. Esto último ha sucedido con especies que han logrado salvarse de la extinción y luego restablecerse en vida silvestre a través de programas de cría en cautiverio y reintroducción directamente interconectados, como ha sucedido con el cóndor de California, el cernícalo y la paloma de Mauricio, el turón de patas negras o el oryx de Arabia. En otros casos, la cría en cautiverio ha jugado un papel clave para recuperar las últimas poblaciones silvestres como sucedió con el bisonte americano, el lince ibérico y el tamarín león dorado. Lo interesante del caso del tamarín león es que la liberación de animales cautivos sirvió más como una herramienta de promoción, aprendizaje y fortalecimiento organizativo, que como un factor demográfico clave para recuperar a la especie, ya que la población silvestre era todavía suficientemente grande y se podría haber recuperado por sí sola si hubiera contado con los apoyos que surgieron como resultado de un programa de cría y reintroducción. Esto viene a resaltar una vez más que el impacto de este tipo de programas a menudo tiene que ver más con

su capacidad de energizar y fortalecer los procesos humanos relacionados con la especie, que con meramente suplementar animales a las poblaciones silvestres.

Cuando uno repasa estas historias de éxito que han logrado conectar la conservación *ex situ* con acciones de restauración *in situ*, destaca la diferencia entre centros donde se crían especies amenazadas **por si fuera posible** usarlas en programas de reintroducción y programas de cría **claramente enfocados a generar ejemplares que van a ser liberados** como parte de un programa de reintroducción ya planificado. Dentro del primer grupo se encuentran zoológicos o instituciones similares que albergan y crían animales amenazados en números típicamente muy acotados, a la espera de que puedan ser trasladados a áreas silvestres y allí liberados. A menudo este traslado y liberación se hace enormemente difícil (cuando no directamente imposible) cuando los animales no han sido mantenidos en condiciones claramente pensadas para su vuelta a la vida libre (p. ej. siendo exhibidos para el público) y, sobre todo, porque los **trámites necesarios** para trasladar animales silvestres amenazados entre países u otras unidades administrativas **pueden requerir años de gestiones** y una enorme inversión de tiempo y recursos humanos. Este tipo de obstáculos fueron suficientes para impedir que los ejemplares de rinoceronte de Sumatra existentes en zoológicos de Europa y Norteamérica pudieran ser usados en programas de reintroducción en su hábitat natural, por más que algunos especialistas recomendasen la captura de animales silvestres para que fueran mantenidos en condiciones seguras en cautiverio²⁶. Así, la mera dificultad para lograr los permisos de traslado puede hacer que animales mantenidos en cautiverio nunca sean trasladados a su país de origen para ser utilizados en programas de reintroducción. En general, los proyectos de cría en cautiverio más exitosos cuentan con **centros de cría dentro del país de liberación** donde los animales son criados en cantidades importantes usando protocolos de manejo claramente pensados para generar animales liberables que puedan establecer una población viable en vida silvestre. Por ejemplo, en el caso de la paloma de Mauricio, a pesar de que el zoo de Jersey (Reino Unido) contaba con una población significativa de animales cautivos que eran técnicamente válidos para ser liberados, los trámites de transporte de estos animales eran suficientemente complicados como para que la propia institución no usara estos animales en su proyecto de reintroducción, prefiriendo los generados en un centro de cría situado dentro del país.

Cuadro 8.2

Argumentos recurrentes en contra de las reintroducciones

Deli Saavedra, Coordinador Regional para Rewilding Europe

Durante mi carrera profesional he tenido la oportunidad de elaborar estudios de viabilidad para proyectos de reintroducción, llevar a cabo algunas translocaciones exitosas y colaborar en otras. En mi experiencia, cuanto más reciente ha sido la extinción de la población que se quiere restaurar, más positiva es la reacción hacia una posible reintroducción por parte de la comunidad científica, el personal de las agencias de conservación y las otras partes interesadas. Por ejemplo, cuando comenzamos la reintroducción de la nutria común (*Lutra lutra*) en el Parque Natural de Aiguamolls (nordeste de España) en 1995, la especie había estado ausente en la zona sólo 15 años. En ese caso eran muchos los datos históricos acerca de la caza y captura de nutrias, y la especie todavía era bien conocida por la población local. De este modo, la aceptación del proyecto de reintroducción por parte de las autoridades ambientales fue bastante sencilla, una vez que el estudio de viabilidad fue entregado.

Pero cuando necesitamos retroceder mucho más en el tiempo hasta llegar a la fecha en que la especie desapareció de un área, la reacción tiende a ser más negativa, al haber olvidado la población local lo que era vivir con ese animal. Esto hace que sea vista como exótica, al haberse perdido la memoria de su existencia en la zona. Este fenómeno se define como la “línea de base cambiante” o *shifting baseline*, donde cada generación define lo que es natural en función de lo que conoce o recuerda, y no tanto de una perspectiva histórica más amplia. En muchas regiones de Europa este estado “natural” implica la ausencia de lobos, osos, castores, bisontes y otras especies, porque todas desaparecieron hace mucho tiempo y las generaciones subsiguientes se acostumbraron a vivir sin ellas. Lo que me impresiona después de más de dos décadas trabajando en este tipo de proyectos en Europa es que, independientemente del país, los mismos argumentos en contra de las reintroducciones tienden a ser usados repetidamente. A continuación voy a citar una breve lista de éstos.

La especie nunca vivió aquí

Quizás el argumento más común es negar la presencia de la especie en el área donde se planifica la reintroducción. Como se mencionó anteriormente, no hay manera de negar la presencia de especies recientemente extintas, pero si la extinción ocurrió hace mucho tiempo puede ser difícil demostrar su presencia previa en la región. Las revisiones históricas pueden funcionar para especies bien conocidas, ya sean dañinas o beneficiosas, debido a su interacción con el hombre. Para los grandes carnívoros, ungulados y algunas especies de aves, es factible encontrar referencias escritas antiguas, pero para muchas otras especies es mucho más difícil,

especialmente en regiones que siempre estuvieron escasamente pobladas y lejos de las principales líneas de comunicación. A menudo los registros históricos nos hablan de la presencia de la especie en una ecorregión, pero los críticos aducen que no hay registros para la zona exacta donde se quiere hacer el proyecto. Cuando propusimos la idea de reintroducir el buitre negro (*Aegypius monachus*) en los Pirineos, una organización conservacionista líder en España se opuso, aduciendo la falta de datos bibliográficos de su presencia en los Pirineos. De hecho, nuestra investigación durante la redacción del estudio de viabilidad encontró sólo unas pocas referencias del lado francés escritas a fines del siglo XIX. En general, se sabe que las poblaciones de buitres colapsaron en toda Europa con el uso de venenos a mediados de ese siglo. Por lo tanto, a principios del siglo XX no debería quedar prácticamente ejemplares en esa cordillera, y esto en una región remota donde las expediciones zoológicas eran prácticamente inexistentes.

Sin embargo, si miramos la distribución geográfica del buitre negro, su rango abarca el sur del Paleártico, desde la Península Ibérica hasta China y Mongolia. Entonces, desde una perspectiva biogeográfica, la pregunta a plantear (en lugar de usar sólo registros históricos recientes) debería ser: ¿qué factores ecológicos e históricos podrían haber causado que el buitre negro, un ave que puede dispersarse a lo largo de cientos de kilómetros, pueda habitar las montañas de la Península Ibérica, los Balcanes, Turquía o China, pero nunca viviera en los Pirineos? En estos casos, ¿qué tiene más valor: la ausencia de referencias bibliográficas o el uso del sentido común combinado con la ecología y biogeografía de la especie?

Afortunadamente, esta oposición no pudo evitar que la autoridad pertinente aprobase el proyecto de reintroducción. A través de liberaciones suaves y en menor medida del “*hacking*”, 70 ejemplares fueron liberados entre 2007 y 2016, muchos de ellos equipados con transmisores por satélite. Se construyeron cincuenta plataformas artificiales encima de los árboles para facilitar el anidamiento y se abrieron puntos de alimentación suplementarios. En 2010, sólo tres años después de la suelta de los primeros individuos, se formó y se apareó la primera pareja y en 2016 la nueva colonia ya contaba con 10 parejas. Gracias a los transmisores satelitales y las marcas alares, sabemos que las aves reintroducidas muestran un marcado contacto con otras poblaciones ibéricas y las poblaciones de Cévennes y Alpes Marítimos en Francia, todas estas poblaciones francesas resultantes de otros proyectos de reintroducción. Así, la nueva población pirenaica se ha convertido en una cabeza de puente para la dispersión de individuos ibéricos (los cuales constituyen el 90% de la población europea) hacia el Este.

Hay una historia similar de otro proyecto de reintroducción en el que estuve brevemente involucrado en su comienzo. El ibis eremita (*Geronticus eremita*) es una especie amenazada a nivel mundial. En 1990, cuando comenzamos a pensar qué hacer para restablecer nuevas poblaciones, la UICN consideraba a la especie como “en peligro crítico”, con sólo cincuenta parejas vivas en el mundo, concentradas en un tramo de la costa atlántica de Marruecos. Mientras observamos a los ibis alimentándose de invertebrados en los desiertos y las dunas de Sous Massa, no pudimos dejar de pensar en hábitats similares de la costa sur de España. Sin

embargo, los datos sobre la existencia de la especie en Europa eran escasos. Sorprendentemente, había sido citado en los Alpes, y parecía ser una especie con distribución circummediterránea, pero en cualquier caso probablemente desapareció hace siglos, con referencias en libros antiguos de cetrería que citan a los ibis en el sur de la Península Ibérica hasta principios del siglo XVI.

Pero como dice el refrán, es importante no guardar todos los huevos en la misma canasta, y el futuro de la especie dependía de unas pocas localidades de la costa marroquí. Al mismo tiempo, la población cautiva de ibis eremita en los parques zoológicos era de varios cientos de individuos, muy superior al número de animales salvajes. El Zoológico de Jerez, en España, construyó una instalación, acogió un grupo de íbises y comenzó a criarlos en cautiverio con la idea de reintroducirlos en áreas de la provincia de Cádiz con hábitats similares a los usados por la especie en Marruecos. Como en el caso anterior, la misma organización de conservación se opuso por completo al proyecto, una vez más con el argumento de que no se sabía si esta ave había vivido alguna vez en España. En este caso, el Zoológico de Jerez y el Gobierno de Andalucía iniciaron un proyecto piloto, basado en liberaciones suaves, donde los animales pasaban un tiempo en un aviario construido en la zona de liberación. Los íbises fueron entrenados para regresar diariamente al aviario, de tal forma que pudieran ser recapturados si el resultado del experimento no era positivo.

Al final los resultados de campo hablaron más fuerte y más claro que la ausencia de referencias escritas. La aclimatación del ibis fue satisfactoria y en 2012 algunas parejas comenzaron a anidar en un acantilado cercano. En 2013 se aprobó el proyecto oficial de reintroducción y, dado que se detuvo la alimentación suplementaria, las aves se dispersaron por la región, creando una segunda colonia de cría. En 2016, la población libre en el sur de España cuenta con más de 90 individuos y 24 parejas reproductoras, y no se han descrito impactos en otras especies o el ecosistema. Recientemente, se ha iniciado otro proyecto de reintroducción en Austria, que incluye una migración inducida por ultraligero, para guiar a las aves a sus zonas de invernada de la Toscana (Italia). La situación general de la especie, 27 años después de mi primer contacto con ésta, es la siguiente: 115 parejas en Marruecos, 24 en España y una nueva población en construcción en Austria (más un pareja que se reprodujo en Siria en 2011)... Ahora todos los huevos ya no están en la misma canasta: un objetivo importante para la conservación de cualquier especie en peligro de extinción.

Perjudicará a otras especies

Este es otro argumento recurrente usado a menudo para oponerse a las reintroducciones. Cuando se propone el regreso de una especie que vivió en el área en el pasado, la pregunta que se plantea es si ésta no va a perjudicar a las otras especies nativas que han logrado establecer un “nuevo equilibrio” entre ellas sin la especie que desapareció. En 1987 comenzamos la reintroducción de la cigüeña blanca (*Ciconia ciconia*) en el mismo Parque Natural de Aiguamolls. A través de

la liberación de individuos donados por centros de recuperación de fauna del suroeste de España pronto se formó una gran colonia (16 parejas en 1997 y 91 parejas en 2015). La cigüeña es un ave grande y conspicua, y cada vez se veía un número mayor de cigüeñas alimentándose de peces, ranas o cangrejos desde las numerosas casetas de avistamiento de fauna establecidas por el parque. En un momento, algunos investigadores comenzaron a difundir la idea de que la cigüeña blanca estaba dañando las poblaciones de anfibios, ya que algunas de las especies comenzaron a dar claras señales de regresión, coincidiendo con una creciente preocupación por el colapso de las poblaciones de anfibios en todo el mundo. Los investigadores no consideraron el enorme aumento del exótico cangrejo americano (*Procambarus clarkii*), la eutrofización de muchas lagunas o la disminución del nivel del agua debido a la competencia con la agricultura intensiva, porque era mucho más obvio detectar un grupo de cigüeñas alimentándose de ranas que otras amenazas más ocultas. Lo que parecían olvidar es que las cigüeñas y las ranas locales llevan compartiendo los mismos hábitats durante milenios.

Un caso reciente en el que participé ocurrió cuando la Fundación Rewilding Europe solicitó una autorización a las autoridades pertinentes para reintroducir el castor euroasiático (*Castor fiber*) en el delta del Danubio (Rumanía). El castor, una especie presente en la cuenca del Danubio durante millones de años, fue completamente extirpado de la cuenca en el siglo XIX. En Rumanía el castor desapareció en 1824. Pero entre 1998 y 2001 se liberaron 164 castores en el río Olt y en 2002 se liberaron 57 individuos para establecer una nueva población en el río Mures, ambas en ese país. Finalmente, en 2003 se inició otra población en el río Ialomita en el este de Rumanía, al reintroducir 34 ejemplares.

Pero la decisión del Comité Científico del Delta del Danubio a nuestra solicitud fue negativa, porque fue considerada como una especie potencialmente invasora (?). La resolución firmada por el comité rechazó la reintroducción “mientras tanto los especialistas deberían probar medios efectivos para controlar la población por debajo del umbral crítico más allá del cual pudiera ocurrir la invasión”. En resumen, una especie nativa que habitó la región hasta hace menos de 200 años no podía regresar hasta que quedase claro cómo se podía controlar a la población. Y todo esto en un delta, donde los castores no pueden construir represas porque no hay diferencia en los niveles de agua, y, por lo tanto, no pueden producir daños a las estructuras humanas. Sin embargo, mientras las autoridades estaban ocupadas bloqueando el regreso de una especie nativa, la naturaleza también estaba ocupada y ajena a su opinión. En 2014 se detectaron al menos dos familias de castores cerca de Tulcea, a las puertas del delta del Danubio.

No hay suficiente hábitat disponible para la especie

Este es un argumento importante, que debe evaluarse durante la preparación de cualquier estudio de viabilidad antes de la reintroducción. Pero tal argumento también se usa a veces como una excusa para justificar una decisión previa de bloquear el regreso de ciertas especies.

Nuevamente en el delta del Danubio, otro intento de la organización Rewilding Europe para ayudar a restaurar especies clave de fauna silvestre fue la reintroducción del ciervo común (*Cervus elaphus*), ya que los grandes herbívoros fueron completamente erradicados del Delta y su rol de pastoreo es un proceso ecológico esencial para el mejor funcionamiento de los ecosistemas. Como primer argumento (una vez más) nos dijeron que el ciervo rojo nunca había vivido en el delta del Danubio.

Independientemente de las referencias que encontramos de su presencia al menos hasta el siglo XIII, la pregunta obvia era: ¿qué es tan diferente en el Delta del Danubio en comparación con el delta del Guadalquivir (Parque Nacional de Doñana) en España o el delta del Po en Italia, donde existen poblaciones importantes de la especie? Aunque tradicionalmente se considera una especie de bosque, las poblaciones de este ciervo han aumentado en las últimas décadas, expandiéndose a una gran variedad de hábitats abiertos. El mismo estudio de viabilidad encargado reconoció que hasta el siglo XI la distribución de la especie era mucho mayor, probablemente ocupando grandes áreas cubiertas de vegetación herbácea, y luego, como resultado de la presión antropogénica, se adaptó a vivir en áreas dominadas por bosques, donde encontró refugio y tranquilidad.

Una vez que el argumento de la presencia histórica perdió valor, el siguiente fue la falta de hábitats adecuados para los ciervos en el delta del Danubio. El estudio de viabilidad encargado especificó que, teniendo en cuenta la capacidad del medio ambiente, la capacidad de carga en nuestra área piloto de reintroducción (6500 hectáreas) era de 9 ejemplares, ya que los carrizales y las dunas boscosas no proporcionaban suficientes alimentos para los ciervos. No sirvió de nada mostrar las densidades en el Parque Nacional de Doñana de 1 individuo/100 ha en un hábitat similar (y donde, por cierto, los ciervos abren el cañizar creando nuevos hábitats favorables), porque nos dijeron que esto era porque los ciervos rojos españoles eran más pequeños.

En este caso, el concepto de “línea de base cambiante” nos ayuda a explicar lo que sucedía: para los expertos rumanos el ciervo común vive en el bosque y los hábitats en el delta del Danubio son la antítesis de lo que entienden como un hábitat favorable para la especie. Esto es similar al concepto erróneo común de que los bisontes europeos son animales del bosque o que los lobos, nutrias de río y osos pardos viven principalmente en las montañas. En todos estos casos, al observar los registros históricos y paleontológicos, es obvio que estos animales acabaron refugiándose en hábitats marginales donde la presión humana era menor, como son los bosques y las montañas.

**Hay muy pocos individuos de la población donante,
la cual debe ser la más cercana genéticamente**

Todos estamos de acuerdo en que debemos usar la población genéticamente más cercana a la que vivía en el área. Pero a veces las poblaciones más cercanas también están en peligro y tienen un pequeño número de individuos, o incluso no están

disponibles en absoluto, porque todos se extinguieron. Por ejemplo, la subespecie de cabra montés (*Capra pyrenaica*) que vivía en los Pirineos (*C. p. pyrenaica*) se extinguió en 2000, por lo que la única forma de reintroducir la especie en el Pirineo francés era utilizar la subespecie que vive en el centro de España (*C. p. victoriae*), que es lo que se acabó haciendo.

Y hay un límite para la búsqueda de la población más cercana, porque las especies en peligro tienen generalmente un pequeño número de individuos para cada población, lo que significa una baja diversidad genética. Por lo tanto, para evitar la depresión por endogamia, en algunos casos la mejor opción puede ser utilizar individuos provenientes de diferentes poblaciones. Un buen ejemplo es el Programa de Conservación Ex Situ del Lince Ibérico (*Lynx pardinus*), donde se decidió que los individuos elegidos para el programa de cría en cautiverio provienen de las dos últimas poblaciones de la especie, las cuales eran genéticamente diferentes, pero era claro que estas diferencias se debían a procesos de aislamiento inducido por humanos en tiempos recientes. Sabiendo esto, se optó por cruzar animales de ambas poblaciones siguiendo un plan de manejo genético. Gracias a esta decisión de mezclar deliberadamente poblaciones diferentes se puede decir que los ejemplares nacidos en cautiverio son más aptos genéticamente que los silvestres, al contar con una mayor diversidad genética.

En cualquier caso, cuando hablamos de restaurar una población perdida y escuchamos argumentos de que la población fundadora tendrá una diversidad genética muy baja, siempre debemos tener en cuenta que, sin población alguna, la diversidad genética es igual a cero y que ya la estaríamos incrementando, incluso si la diversidad genética resultante no es la ideal. E igualmente es bueno recordar que incluso una población con baja diversidad genética puede prosperar, si las condiciones de hábitat son propicias, y desempeñar un papel importante en el ecosistema.

¿Por qué reintroducir si la especie vendrá sola?

También he encontrado este argumento en varias ocasiones. En algunos casos, las poblaciones de la especie que queremos restaurar se pueden encontrar a unos pocos cientos de kilómetros de distancia, y sabemos que, si su dinámica poblacional mejora, algún día podrían recolonizar nuestra área, porque hay un buen hábitat, como se ha visto en nuestro estudio de factibilidad. Imaginemos, entonces, que nuestra especie objetivo puede recolonizar el área de forma natural en, digamos, 20 años. ¿No deberíamos sentarnos y esperar?

Durante la preparación de la reintroducción de la nutria explicada al inicio de este texto, los oponentes a esta idea, que no podían usar el argumento de la falta de citas de su presencia ya que se había extinguido unos 15 años antes, argumentaron que era un uso indebido de fondos el reintroducir una especie que se estaba recuperando en la Península Ibérica y que terminaría en algún momento recolonizando la zona, ubicada en el extremo noreste de la Península. Sin embargo, el proyecto de 300.000 € fue capaz de abrir un nuevo flanco en la recuperación

de la especie, acelerar la fusión con las poblaciones de Cataluña Occidental, traer (obviamente gracias a la mejora de la calidad del agua de los ríos) la nutria al área metropolitana de Barcelona y crear nuevas poblaciones en el sur de Francia, donde la especie también se había extinguido. La reintroducción se ejecutó en paralelo a un plan gubernamental a gran escala para construir plantas de tratamiento de aguas residuales, vinculando la mejora de la calidad del agua con el regreso de la nutria y otros habitantes de los ríos mediterráneos. De este modo, los beneficios de conservación del proyecto de reintroducción resultaron notables, superando seguramente a la opción alternativa de esperar a que las nutrias llegasen por sí solas.

Pero la especie X tiene prioridad frente a la que deseas reintroducir

De hecho, en el último ejemplo apareció un argumento final, también ampliamente utilizado en oposición a las reintroducciones: el argumento económico. La translocación de individuos puede ser una operación costosa, y siempre hay alguien que argumenta que hay otras especies en peligro que se beneficiarían enormemente de los fondos planeados para una reintroducción. En los proyectos de reintroducción en los que participé, a menudo había una libélula o araña olvidada por las autoridades que no recibía la atención necesaria para su preservación, cuando el presupuesto se desperdiciaba para devolver una especie simplemente porque era grande, colorida o con gran atractivo.

En algunos casos estoy bastante seguro de que el reclamo es válido, pero siempre he intentado comunicar que el dinero (especialmente de donantes privados) se dona a cambio de la visibilidad de la acción financiada. Y las especies grandes y hermosas superan a otras. El desafío es garantizar que el regreso de las especies emblemáticas ayude a la conservación de los hábitats donde vive el resto de las especies olvidadas. La mejora del hábitat, el control de la caza furtiva y del envenenamiento, la mejora de la calidad del agua, la protección de bosques ribereños, la construcción de puentes verdes o la corrección de líneas eléctricas, ejecutados antes de las reintroducciones y siguiendo las directrices del estudio de factibilidad, contribuyen a la conservación de numerosas especies. También es mi experiencia que los donantes son bastante específicos sobre lo que quieren financiar y no siempre son “obedientes” a los expertos que dicen en qué especies deberían invertir su dinero. Por lo general, invierten en el tipo de especies que les interesan, que, para bien o para mal, tienden a ser animales carismáticos amenazados. Y no nos equivoquemos, los fondos invertidos en conservación son una miseria en comparación con los dedicados a la destrucción de la naturaleza (como sucede con la construcción de grandes infraestructuras). Entonces, en lugar de luchar entre nosotros, debemos encontrar la forma de obtener presupuestos más grandes para la recuperación de hábitats y vida silvestre, y aprovechar todas las oportunidades posibles para restaurar la naturaleza, incluso si no es exactamente como nosotros usaríamos el dinero.

Posibles usos asociados a Campos de Naturaleza

Al mismo tiempo que controlamos amenazas y promovemos la recuperación de hábitats y poblaciones en nuestros campos, es esencial que promovamos, facilitemos, regulemos y ordenemos **la mayor cantidad de usos posibles** con el fin de que estas áreas naturales generen los máximos beneficios a la sociedad en general, y a las localidades vecinas en particular. Estos beneficios son la base para garantizar el financiamiento y el apoyo público necesarios para el mantenimiento y la mejora a largo plazo de los ecosistemas naturales. Es decir, si buena parte de la sociedad no recibe ningún beneficio (material, espiritual, afectivo o simbólico) de estos campos, esa misma sociedad no va a invertir recursos o energía en que éstos se mantengan en un buen estado de conservación. A continuación cito algunos de los usos principales que pueden servir para apuntalar socialmente nuestras áreas naturales.

Ecoturismo. Entiendo por ecoturismo el desarrollo de diferentes actividades en las que las personas disfrutan de los ecosistemas naturales mediante experiencias que no implican el uso extractivo de éstos (en comparación con la caza, la pesca o la colecta de otros productos naturales) y donde estas experiencias son manejadas de tal manera que no causan un impacto negativo significativo sobre las poblaciones silvestres y sus hábitats. A estas alturas del libro, el lector ya debe saber que considero al ecoturismo como una de las bases de la Producción de Naturaleza, al ser el uso que (en mi experiencia) genera mayores beneficios directos y tangibles para las personas que viven en el interior o alrededor de las áreas naturales, a la vez que produce la menor cantidad de impactos negativos sobre éstas, siempre y cuando se gestione adecuadamente. En términos económicos y sociales estamos hablando de un uso no extractivo de los ecosistemas naturales, el cual goza de una demanda global creciente y que puede generar beneficios concretos, tanto para la gente que vive alrededor de estas áreas como para las personas que las visitan. En mi experiencia, los beneficios generados por el ecoturismo en forma de empleo, aumento de inversiones en infraestructuras e incremento del orgullo local, son los argumentos que mejor funcionan con las poblaciones vecinas a las áreas naturales. Esto tiene que ver con que son vistos como algo claro y tangible por éstas en comparación con otros usos que comunicamos desde la conservación, como puede ser el caso de los bienes y servicios ambientales. Como la conservación de áreas naturales a menudo implica para los vecinos la **limitación de actividades palpables y concretas**, es importante que los beneficios que estas generan sean igualmente concretos; tal y como puede suceder con el ecoturismo cuando se arraiga en una zona.

Usando las palabras de Harbhajan Pabla, antiguo director de vida silvestre de Madhya Pradesh en India²⁷: “El turismo es un componente natural de la

conservación de la vida silvestre. En todo el mundo, la vida silvestre y el turismo se consideran dos caras de la misma moneda. Los gobiernos preservan los animales salvajes para que las personas puedan observarlos. Si tienen animales salvajes y lugares salvajes, quieren que la gente los vea. (...) La idea original de un parque nacional, de hecho, era preservar la naturaleza y los animales salvajes principalmente para que la gente los observara y disfrutara. Es por eso que estas áreas se llaman parques”.

El ecoturismo cumple tres roles fundamentales que ayudan a que los ecosistemas naturales sean más resilientes social y políticamente en el largo plazo: a) **genera beneficios directos sobre las comunidades vecinas** en forma de empleo, oportunidades económicas, inversión de infraestructura e incremento del orgullo local; b) **ayuda a financiar el manejo de las áreas naturales** mediante la transferencia de dinero desde los visitantes a los gestores de éstas; y c) favorece el desarrollo de **experiencias cercanas con el mundo natural** entre la ciudadanía, promoviendo que ésta la incorpore como parte de su identidad y esté dispuesta a defenderla ante posibles cambios de uso o casos flagrantes de mal manejo. Hay que tener en cuenta estos tres roles a la hora de ordenar y gestionar el uso ecoturístico dentro de un área natural, ya que a menudo se deben tomar decisiones en función de cual se busca favorecer.

Por ejemplo, si uno quiere maximizar ingresos y puestos de trabajo puede elegir entre incrementar el número de visitantes o aumentar el dinero que cada uno de ellos deja en el área. Un número elevado de visitantes genera el desafío de evitar que éstos impacten sobre el propio ecosistema y, especialmente, sobre la experiencia de los propios visitantes, ya que en general a éstos no les gusta encontrarse con aglomeraciones similares a las de los ambientes urbanos de los que proceden. Por ejemplo, en el Parque Nacional Iguazú (Argentina), con cerca de un millón y medio de visitantes por año, se ha optado por concentrar en lugares muy concretos (i.e. las pasarelas que rodean a las cataratas del mismo nombre) la visitación, sin que haya límite del número de visitantes permitidos en un momento dado. Esto tiene como doble resultado el concentrar los impactos ambientales en un área reducida a la vez que las aglomeraciones dificultan el contacto cercano e íntimo con la naturaleza, lo que evita que los visitantes experimenten adecuadamente el bosque que les rodea. El resultado final son altos ingresos e impactos concentrados en un parque nacional que, en cierto modo, funciona más como un parque de atracciones que como una experiencia natural. De hecho, este modelo no ayuda a que el parque nacional acerque un ecosistema tan valioso como la selva paranaense a la ciudadanía nacional para que ésta la conozca, ame y defienda; sino que favorece que recuerden principalmente a las cataratas como un escenario espectacular. Por esto, cuando los argentinos hablan del destino turístico Iguazú le llaman “Cataratas”, en lugar de Parque Nacional

Iguazú. Algo parecido sucede cuando se visitan los famosos géiseres del Parque Nacional Yellowstone, donde se puede tener la sensación de estar en un parque de atracciones rodeado por multitudes. Sin embargo, en el caso de este parque nacional esto se compensa con cientos de kilómetros de rutas y senderos que permiten experimentar el resto del área natural y observar su fauna silvestre, lo que hace que la gente siga llamando al lugar Yellowstone en lugar de “Géiseres”.

Si el objetivo es maximizar los ingresos y minimizar los costos necesarios para el adecuado manejo de las áreas naturales, la estrategia alternativa consiste en atraer a un turismo exclusivo compuesto de **pocos visitantes con alto poder adquisitivo**. Bajo esta lógica un visitante adinerado (a menudo procedente de países lejanos) genera cinco veces los mismos ingresos que un turista de clase media del país anfitrión y muchos menos costes de mantenimiento. Esto se debe a que este tipo de turista suele acceder al área natural con los vehículos y avionetas de la propia compañía de turismo exclusivo, lo que evita que los administradores del área tengan que invertir en carreteras asfaltadas y otras infraestructuras destinadas a favorecer el uso público más masivo. Éste es en gran medida el modelo utilizado por un país como Botsuana, en el que se favorece un turismo con pocos visitantes que pagan altas cantidades para acceder a áreas silvestres más o menos exclusivas, como Okavango. Hay que tener en cuenta que a diferencia de otros países, Botsuana apenas cuenta con una clase media que visite los parques nacionales. Nótese que esto no implica la construcción de grandes hoteles lujosos con alto impacto ambiental (más bien es lo contrario, frente a modelos más masivos) o la generación de menos beneficios entre la población local, ya que estos pocos turistas adinerados pueden generar tanto empleo local como una cantidad muy superior de turistas con menor poder adquisitivo. Este modelo de turismo de alto impacto económico y bajo impacto ambiental (aunque con acceso limitado para el público general) es utilizado exitosamente para financiar la conservación de millones de hectáreas en África subsahariana, tal y como sucede en algunas áreas de amortiguamiento del Parque Nacional Serengeti (Cuadro 8.4).

Alternativamente, si uno quiere favorecer el acceso de la mayor cantidad de ciudadanos con el fin de **democratizar el disfrute de la naturaleza**, deberá invertir fuertemente en instalaciones de uso público (i.e. rutas asfaltadas, centro de información, restaurantes, cuartos de baño, senderos, tiendas, etc.) accesibles a la mayor cantidad de ciudadanos posibles. Este fue el modelo elegido para los parques nacionales de Estados Unidos desde principios del siglo pasado, promoviendo que cualquier ciudadano pudiera visitar estos parques desde su propio vehículo²⁸. El resultado de esta política ha sido: a) conseguir altísimos niveles de visitación, b) establecer a los parques nacionales dentro de la identidad patriótica de la ciudadanía, tal y como se comentó en el Capítulo 2, c) lograr importantes ingresos para la administración de los parques, d) generar todavía más ingresos

en las comunidades vecinas, e) tener que manejar problemas serios de congestión de visitantes, llegando a perderse en varios lugares la sensación de estar en un lugar silvestre, y f) tener que hacer inversiones masivas en infraestructura de uso público. Un modelo mixto es el desarrollado en el Parque Nacional Kruger en Sudáfrica²⁹, el cual recibe 1.8 millones de visitantes por año en 19.485 km². En este parque hay: a) zonas de alta visitación con rutas asfaltadas e instalaciones de uso público pensadas para el ciudadano medio, lo que ha servido para instalar al parque como parte esencial de la identidad nacional; b) pistas de tierra pensadas para los más aventureros y amantes de lo silvestre, permitiendo que puedan escapar de las aglomeraciones y ver la fauna y el paisaje sin gente alrededor, aunque siempre desde su coche propio, lo que lo hace económicamente accesible; c) sectores concesionados a *lodges* de lujo, donde sólo pueden acceder los huéspedes adinerados, y se ofrece una experiencia exclusiva con mínimo impacto ambiental y máxima entrada de ingresos per cápita; y d) áreas prístinas o *wilderness areas*, donde los visitantes puede recorrer el parque a pie acompañados de guías especialmente entrenados. Este tipo de uso diferenciado del área protegida, permite que un parque como Kruger pueda cumplir con los tres propósitos del ecoturismo en diferentes sectores de su interior: democratizar el acceso, generar ingresos para la gestión del parque y generar beneficios directos para las comunidades locales en forma de oportunidades de empleo. En general, aparte de estos usos, en todos los parques arriba citados existen grandes áreas cerradas a la visitación donde la fauna no entra en contacto con los turistas.

De manera contraintuitiva, muchos de los lugares donde se ve fauna silvestre con mayor facilidad son precisamente los que cuentan con una mayor visitación. Esto se debe a que los animales se habitúan a la presencia de las personas (siempre y cuando éstas no los molesten), al mismo tiempo que los propios visitantes y, sobre todo, sus guías se ayudan mutuamente para aumentar la probabilidad de encontrar animales especialmente difíciles de ver. Muchas de las veces en que logré ver animales difíciles de observar, fue precisamente porque otros turistas me alertaron de su presencia. Seguramente hubiera preferido verlos sin estar rodeado de otros grupos de personas, aunque debo reconocer que sin su ayuda probablemente nunca hubiera sabido que estaban ahí.

Educación. Otro uso potencial de las áreas silvestres es que sirvan como aulas naturales donde diferentes grupos (escolares, ancianos, estudiantes y ciudadanos en general) pueden aprender sobre el funcionamiento del mundo natural, los valores naturales y culturales de estos lugares, y la importancia de su cuidado y conservación. Al igual que sucede con el turismo, para que esto suceda se debe invertir en instalaciones educativas adecuadas y en profesionales que sepan transmitir los conceptos de una manera que sea a la vez informativa y entretenida. En muchos casos, los roles de turismo y educación se combinan en una misma

experiencia. Lo importante es tener en cuenta que una de las posibles razones para la creación de las reservas naturales es precisamente la educación pública, lo cual no se consigue bajo el modelo del turismo exclusivo descrito anteriormente, aunque en algunos casos éste puede financiarla. Por ejemplo, la empresa africana Wilderness Safaris, especializada en el desarrollo de experiencias ecoturísticas exclusivas, financia el programa Children in the Wilderness (i.e. niños en áreas silvestres), el cual realiza actividades de entrenamiento y educación ambiental con niños y jóvenes de las comunidades vecinas a las áreas donde tienen sus alojamientos de alta gama, visitados mayormente por extranjeros. De este modo, un tipo de turismo que no favorece directamente el acceso de la población local, estaría financiando la educación ambiental de ésta a través de los ingresos logrados con los huéspedes foráneos.

Investigación. Las áreas silvestres también pueden tener dentro de sus fines el promover la generación de información científica sobre el patrimonio natural y cultural que albergan. Además de esto, la investigación realizada dentro de las reservas puede generar información que informe su adecuado manejo, tal y como hemos visto en el capítulo sobre inteligencia. De este modo, la investigación funciona tanto como un **fin** que justificaría la existencia de las áreas silvestres, como un **medio** que ayuda a su adecuado manejo y cuidado. A esto se suma que cada vez es mayor el número de ecoturistas sofisticados que no sólo buscan ver fauna, sino que también quieren aprender y entrar en contacto directo con los investigadores que trabajan en las áreas naturales. Cuando visité una reserva privada en Namibia, el administrador me explicó que habían decidido reducir el número de habitaciones dedicadas a huéspedes y dejar más espacio a investigadores en uno de sus campamentos para turistas. El objetivo era que éstos interactuasen con los primeros, ofreciendo una experiencia turística de mayor calidad, lo que podía expresarse en mayores ingresos, a pesar de reducir la capacidad de alojamiento total. De este modo, la investigación y el turismo se reforzarían entre sí al generar una relación mutuamente beneficiosa, donde los investigadores mejoran la experiencia de los turistas al compartir con ellos su trabajo y conocimiento, y los visitantes financian parte del trabajo de los científicos. Hay que reconocer que ésta no es la relación más frecuente entre ambos usos, y que es normal que los investigadores (a veces apoyados por los gestores de las reservas públicas) prefieran no compartir las áreas naturales con los turistas, lo cual puede estar basado en datos concretos sobre el posible impacto del turismo en esa zona concretas, o en prejuicios negativos y celos territoriales o gremiales.

Generación de entretenimiento e historias inspiradoras virtuales. En un mundo con una población mayormente urbana que cada vez pasa más tiempo accediendo a la realidad de una manera indirecta mediante revistas, televisión, cine e internet, otro uso de las áreas naturales es ofrecer el material de base para

generar entretenimiento, información, educación e inspiración a un público que no puede visitar las áreas naturales. Buena parte de nuestras experiencias con ciertos paisajes y animales silvestres se limitan a entrar en contacto con ellos por estos medios virtuales. Por ejemplo, si a mí me preocupa la situación del rinoceronte de Sumatra o del águila monera de Filipinas es porque he leído sobre ellos y he visto sus fotos tomadas en áreas naturales. Estas criaturas han pasado a ser parte de mi identidad como ciudadano global a partir de una serie de productos de comunicación que se generaron en áreas naturales que probablemente nunca llegue a visitar.

En los años 70 se formó la mayor coalición de organizaciones conservacionistas de Estados Unidos con el fin de promover la creación de una gran red de parques nacionales en Alaska. Lo interesante es que sólo un pequeñísimo porcentaje de sus miembros había estado alguna vez en ese estado, por lo que su pasión por su fauna y paisajes sólo pudo generarse a través de un contacto indirecto mediante publicaciones y videos. Por esto no se debe despreciar el rol importantísimo que cumplen las áreas naturales a la hora de generar materiales e historias que pueden influir en un público masivo que quizás nunca esté físicamente en estos lugares. Al igual que sucedió en Alaska, la influencia de estas historias pueden determinar el futuro de un paisaje o una especie. En capítulos previos se cuentan los casos del león Cecil en Zimbabue o de las publicaciones sobre el Parque Nacional Manu en Perú, como ejemplos de historias que afectaron a una audiencia remota, lo que a su vez tuvo un impacto directo sobre los leones o sobre la percepción de una gran área silvestre en la opinión pública nacional.

Caza, pesca, pastoreo y otras actividades extractivas. Dentro de las áreas naturales se pueden desarrollar actividades de tipo extractivo como son la caza, pesca, pastoreo, extracción de leña, colecta de plantas medicinales o de miel, etc. En algunos casos estas actividades permiten que poblaciones locales puedan mantener actividades más o menos tradicionales que forman parte de su vida diaria. En otros casos, se permite que visitantes de mayor poder adquisitivo entren a estas áreas para realizar actividades de caza o pesca deportiva, pudiendo pagar un precio considerable por el servicio que les permite dicha actividad. Entre ambas situaciones hay un gradiente continuo de escenarios donde se puede maximizar el impacto económico o cultural de la actividad a la vez que se minimiza el impacto negativo sobre el ecosistema. Esto va a depender del contexto social, cultural y ecológico de cada lugar. Un principio general que nos puede ayudar a comprender y gestionar estos posibles usos extractivos es el siguiente: si la fauna y la flora se usan como **bienes básicos** como carne, pasto o leña en general generan menores beneficios económicos que si se usan como **servicios** unidos a una experiencia de ocio para un visitante que está dispuesto a pagar un monto importante por dicha experiencia. Por ejemplo, el argali o carnero de Marco Polo (*Ovis ammon*

polii) es un carnero salvaje de gran tamaño que habita las montañas de Asia Central. Un gran macho de esta especie puede generar el equivalente a unas decenas de dólares para un poblador local que lo usa como alimento o varias decenas de miles de dólares para quienes lo ofrezcan como trofeo para un cazador deportivo. Es decir, con un impacto ecológico similar –la pérdida de un individuo maduro– se puede generar un impacto económico pequeño u otro muy superior que puede beneficiar tanto a los vecinos como a los gestores del área silvestre. Por esto, el uso extractivo de recursos naturales como bienes primarios por poblaciones locales puede ser extremadamente valioso como herramienta para mantener ciertos usos y costumbres tradicionales, pero en muchos casos no va a ser especialmente útil para incrementar los beneficios económicos de estas comunidades, suponiendo que éste sea su interés, tal y como suele suceder en muchos casos. Alternativamente, cuando estos recursos naturales se comercializan como servicios a través de actividades recreativas de alta rentabilidad, pueden generar ingresos significativos para las poblaciones locales e incluso financiar el adecuado manejo de las áreas naturales. Obviamente, esto depende de que los ingresos lleguen a las comunidades o a los gestores de las áreas, en lugar de quedar en algunas empresas o en grandes burocracias gubernamentales sin relación directa con las áreas. Siguiendo este modelo, en algunas tierras comunales de África del Sur se ha optado por mantener la fauna silvestre y los ecosistemas naturales para generar trofeos de caza que aporten mejores ingresos para las comunidades que la ganadería vacuna. En otros casos, como sucede en las *conservancies* comunales de Namibia, se permite la caza de unos pocos trofeos seleccionados, al mismo tiempo que los nativos mantienen su ganado, lo que permite que la fauna silvestre conviva con los usos tradicionales de estos habitantes. La *conservancy* de Savé Valley en Zimbabue combinaba en una misma propiedad la caza deportiva con el ecoturismo, permitiendo que se recuperasen sus poblaciones de fauna silvestre como alternativa a su anterior uso ganadero³⁰.

Dependiendo del tamaño del área natural y las costumbres de la zona se pueden combinar varios de estos usos en una misma área. Sin embargo, en mi experiencia los lugares donde hay una presión de caza significativa no suelen ser buenos lugares para desarrollar ecoturismo porque la fauna se hace escasa o, sobre todo, especialmente arisca. Además de esto, los turistas amantes del avistamiento de fauna no suelen sentirse cómodos junto a los cazadores deportivos, y viceversa. Por esto no conviene solapar ambos usos en una misma zona dentro de una gran área natural. En cambio, no parece haber tanto problema con los pescadores deportivos y los ecoturistas. Recuerdo estar en el Parque Nacional de Yellowstone observando una manada de bisontes al mismo tiempo que veía a varios pescadores de truchas dentro del río, y no sentir una disonancia entre ambas actividades. En cambio me imagino lo que hubiera sentido, al igual que

el resto de los visitantes del parque, si en la zona hubiera aparecido un grupo de cazadores disparando sus rifles. En cualquier caso, hay que considerar que el análisis económico no es el único importante, y que en algunos casos los usos cumplen más un rol cultural y de mantenimiento de las tradiciones que de generación de ingresos. En todos los casos deberá tenerse en cuenta la sostenibilidad (ambiental, económico y social) de cualquier actividad, por mucho que sea algo que se “viene haciendo de toda la vida”.

Bienes y servicios ambientales. Aparte de los usos anteriores, las áreas naturales ofrecen toda una serie de bienes y servicios que pueden ser enormemente importantes para las comunidades vecinas, beneficiando incluso a algunas situadas a cientos de kilómetros de aquéllas, como es el caso de ciudades que se nutren del agua generada en nacientes lejanas situadas en áreas naturales protegidas. Los más obvios de estos bienes tienen que ver con la producción o depuración natural de aguas, la protección frente a inundaciones o catástrofes naturales, la prevención de la erosión y la protección de suelos, e incluso el control biológico de plagas. A diferencia de otros usos que generan beneficios más evidentes, como es el caso del ecoturismo, algunos de estos bienes y servicios, como es el caso del agua o el aire puro, son tan “normales y naturales” que mucha gente los toma por sobreentendidos, y no los visualiza como uno de los beneficios principales de las áreas naturales. Para mucha gente que desconoce estos procesos biológicos, estos bienes “siempre estuvieron ahí”, por lo que nos los conectan directamente con la existencia de parques o reservas y no los valoran. En otros casos, estos servicios son vistos como algo lejano o improbable, tal y como sucede con la protección frente a eventuales catástrofes ambientales como los tifones, grandes deslizamientos de tierra o las inundaciones, o con el posible descubrimiento de compuestos naturales que se conviertan en la “próxima cura contra el cáncer”. El hecho de que sean difíciles de convertir directamente en empleo, dinero y orgullo local dificulta también que sirvan como justificación principal de muchas de estas áreas.

Dicho esto, si se comunican y publicitan adecuadamente, existe un enorme potencial para usar estos bienes y servicios a la hora de generar apoyo social para las áreas naturales. Una vez “visibilizados” existe además la posibilidad de negociar con entes públicos o privados para que financien la creación y el cuidado de reservas naturales con el fin de asegurar el mantenimiento de estos servicios. En Costa Rica, el Área de Conservación Guanacaste entró en negociaciones con la empresa distribuidora de aguas para que pagase un canon de producción de agua al Parque Nacional Rincón de la Vieja. Y en Argentina la empresa agrícola Ledesma donó una gran extensión de bosque subtropical montano (conocido localmente como yungas) para crear el Parque Nacional Calilegua, asegurándose así el mantenimiento de los nacimientos de agua para sus plantaciones situadas en la llanura.

Empleo. Finalmente, uno de los beneficios más importantes de las áreas naturales es la generación de empleo a través del personal que trabaja directamente en la gestión de estas áreas, tanto en tareas de control y vigilancia, como de control de exóticas, manejo de hábitats, manejo y monitoreo de fauna, generación y mantenimiento de infraestructura, atención a visitantes, etc. Por ejemplo, en el caso de las estancias ganaderas que fueron adquiridas por CLT en Iberá, el hecho de ser vistas como áreas naturales y ser manejadas como tales hizo que la cantidad de personal que trabaja en ellas se duplicara, generándose nuevos puestos de trabajo directos. El empleo de habitantes locales en áreas naturales además permite la revalorización y reconversión de saberes tradicionales relacionados con el medio natural (p. ej. observación de fauna, identificación de plantas, interpretación de huellas de animales, manejo de fuegos, cuidado y uso de caballos) que a menudo no tienen utilidad en otros usos del territorio (p. ej. plantaciones forestales con especies exóticas, agricultura industrial, ganadería en *feedlots* o minería) y se acaban perdiendo. En lo que se refiere al empleo indirecto, además del relacionado con los usos citados más arriba, como el turismo, la pesca y la caza, el establecimiento de una economía de servicios alrededor de las áreas productivas de naturaleza favorece el mantenimiento o aparición de otras fuentes de empleo, muchas de las cuales podrían desaparecer sin la existencia de estas áreas, como puede ser la ganadería tradicional (tanto para generar carne para los visitantes como para mostrar usos tradicionales asociados a ésta), la elaboración de artesanías o la oferta gastronómica local con productos como dulces, quesos, miel, vinos, aceites, recetas tradicionales, etc. Por todo esto, a través del empleo directo e indirecto, las áreas naturales adecuadamente gestionadas pueden generar no sólo ingresos, sino también orgullo y reconocimiento para los habitantes de áreas rurales tradicionalmente marginadas, los cuales tienen una oportunidad de insertarse en la economía del siglo XXI a través de saberes y habilidades propios.

Cuadro 8.3

El uso innovador de una especie paraguas para la restauración ecológica: el Proyecto de Expansión de la Distribución del Rinoceronte Negro

Dr. Jacques Flamand, Coordinador del Proyecto de Expansión del Rinoceronte Negro

El rinoceronte negro (*Diceros bicornis*) se encuentra actualmente categorizado como en peligro crítico de extinción, ya que se estima que su población total ha disminuido en un 97,6% desde 1960, con cifras que alcanzaron un mínimo de alrededor de 2400 individuos en 1995, principalmente como resultado de la caza furtiva¹. En este contexto, el Proyecto de Expansión de la Distribución del Rinoceronte Negro (Black Rhino Range Expansion Project o BRREP) se concibió en 2003 para abordar la disminución en las tasas de crecimiento detectada en las poblaciones de esta especie mantenidas en reservas públicas de la provincia de KwaZulu-Natal en Sudáfrica. Hay que tener en cuenta que esta especie es altamente territorial, lo que hace que sus poblaciones disminuyan su productividad una vez que alcanzan la capacidad de carga. El objetivo del BRREP es, por lo tanto, aumentar tanto la **abundancia** como la **distribución** del rinoceronte negro a través de alianzas estratégicas con una variedad de propietarios de tierras, los cuales no tienen que ser los tradicionalmente involucrados en la conservación. Sudáfrica tiene el objetivo de albergar a 3000 rinocerontes negros y la población nacional estaba en únicamente unos 2000 al comienzo del proyecto.

Para lograr esto, trabajamos de dos maneras: extrayendo entre el 5% al 7% de rinocerontes de las poblaciones existentes con el fin de estimular su crecimiento demográfico, y utilizando esos aproximadamente 20 rinocerontes como fundadores de nuevas poblaciones en otros lugares. De esa forma buscamos maximizar el crecimiento de la población total de la especie en el área del proyecto.

Los rinocerontes capturados son trasladados a áreas cuidadosamente seleccionadas dentro del área de distribución histórica del rinoceronte negro con el fin de fomentar un aumento en el número de animales. Para seleccionar un sitio de proyecto, se deben cumplir ciertos criterios, especialmente en términos de idoneidad del hábitat, con un área que pueda llegar a acomodar aproximadamente 50 rinocerontes, y donde los propietarios deben demostrar que tienen los recursos, la capacidad de contener, controlar, gestionar y proteger la especie adecuadamente. Es importante tener en cuenta que, debido al elevado precio de sus cuernos, el adecuado control de la caza furtiva de estos animales implica una gran inversión por parte de los dueños de los campos. En Sudáfrica, el tamaño mínimo requerido para que un lugar pueda ser elegido para participar en el proyecto y recibir animales sería de unas 20.000 hectáreas. Esto hace que en varios casos no sea una propiedad, sino un conjunto de campos vecinos los que firman el acuerdo de participación en el proyecto, uniendo sus tierras en un acuerdo coordinado.

En este sentido el BRREP ha dedicado mucho esfuerzo en unir propiedades vecinas mediante la eliminación de los cercos que las separaban. Los propietarios que hacen esto entran en acuerdos vinculantes y a largo plazo entre ellos, con el fin de asegurar la conservación del rinoceronte negro. Como resultado de esto, reservas de vida silvestre que antes no estaban conectadas han pasado a forma parte de paisajes más grandes conectados ecológicamente.

Una vez que se ha asegurado la tierra y las medidas de seguridad, los propietarios firman un acuerdo de custodia con la agencia gubernamental que proporciona los ejemplares fundadores. El acuerdo es que esos ejemplares fundadores siguen siendo propiedad del estado y que su progenie se comparte en partes iguales entre el estado y los terratenientes. Después de la liberación de los ejemplares fundadores, corresponde a los propietarios cuidar al rinoceronte siguiendo los requisitos especificados, incluyendo el monitoreo regular de los animales y un informe anual sobre el estado de la nueva población establecida.

Para 2017, el BRREP había creado 11 poblaciones nuevas, lográndose el objetivo de incrementar la tasa de crecimiento de las poblaciones de origen, al mismo tiempo que las nuevas poblaciones crecían. Además, aproximadamente 250.000 hectáreas de nuevas tierras se encuentran bajo una mejor gestión de conservación. La tierra disponible para el rinoceronte negro en la provincia de KwaZulu-Natal ha aumentado en un 34% y la meta de llegar a una población de 500 rinocerontes en la provincia se alcanzó ese año. Cuando empezó el proyecto no había rinocerontes negros en tierras privadas o comunales en KwaZulu-Natal, y ahora el 35% de los rinocerontes negros en la provincia se encuentran en este tipo de tierras a partir de su participación en el BRREP. Igualmente en 2017, por primera vez, ejemplares nacidos en poblaciones creadas a través del programa pudieron servir como fundadores de nuevas poblaciones. Esto significa que las poblaciones establecidas a través de nuestro programa ya están actuando como fuentes para nuevas áreas.

Además del impacto directo en la recuperación de la especie, la creación de grandes extensiones de tierra para el rinoceronte negro ha beneficiado a muchas otras especies que han inmigrado a los sitios BRREP por sí mismas, como hienas manchadas y buitres, o han sido reintroducidas en estas áreas al haberse hecho aptas, como es el caso de los licaones o perro salvajes, elefantes y leones. Por lo tanto, a través de este programa, los rinocerontes negros actúan como verdaderas especies paraguas, creando hábitats para otros animales y construyendo ecosistemas más equilibrados.

Por más satisfactorios que sean estos resultados, no se puede ignorar la actual ola de caza furtiva de rinocerontes motivada por sus cuernos. Desde el comienzo del proyecto, sólo en los sitios BRREP ya se ha registrado la muerte de 27 rinocerontes negros por cazadores furtivos. Esto hace que el rinoceronte negro siga estando en peligro crítico como especie.

Fuentes y referencias

- 1 Emslie, R. 2012. *Diceros bicornis*. The IUCN Red List of Threatened Species 2012: e.T6557A16980917. <http://dx.doi.org/10.2305/IUCN.UK.2012.RLTS.T6557A16980917.en>. Downloaded on 08 March 2018.

Tipos de áreas de naturaleza

Uno de los errores clásicos de la conservación es intentar promover a un determinado tipo de área como “la solución única y principal” para el mantenimiento de la biodiversidad a largo plazo, ya que, dependiendo del tipo de la propiedad de la tierra y de los usos identificados como prioritarios, existe toda una gama de áreas posibles dedicadas de manera más o menos intensiva a producir naturaleza.

Cuando uno lee la literatura conservacionista se encuentra con debates recurrentes entre, por ejemplo, los proponentes de parques nacionales sin presencia de asentamientos humanos en su interior y los que defienden el mantenimiento de áreas habitadas donde las poblaciones locales pueden seguir manteniendo sus actividades extractivas tradicionales. Si bien soy de la opinión de que los parques nacionales y equivalentes son pilares esenciales para mantener grandes ecosistemas naturales completos y generar experiencias naturales de alta calidad para los visitantes, también entiendo que en muchas situaciones lo mejor que se puede conseguir son el segundo tipo de áreas, las cuales pueden generar espacios de dispersión para grandes especies de fauna y servir como hábitats permanentes para otras. En términos generales los parques nacionales y similares son especialmente aptos para conservar ecosistemas completos, minimizando las actividades extractivas y maximizando la visitación pública. Alternativamente muchas reservas de usos múltiples son las mejores opciones posibles en áreas con presencia de comunidades humanas claramente establecidas, permitiendo respetar los derechos de éstas, promoviendo la conservación y valorización de su cultura, y buscando espacios de coexistencia entre un uso extractivo controlado y el mantenimiento de paisajes naturales moderadamente transformados. Como en otros muchos aspectos de la conservación, no hay un enfoque o herramienta que sirva para todos los casos y hay que saber adaptarlos al contexto ecológico, social y político de cada caso. En lo que respecta a la propiedad de estas áreas, se ha visto como su capacidad para producir naturaleza depende más de la estructura, cultura, recursos y liderazgo de los equipos a cargo, que de si las áreas son privadas, públicas o comunales (ver capítulo sobre aspectos organizativos para más detalles en este sentido)³¹. Dicho esto, paso a enumerar los principales tipos de áreas dedicadas a este fin.

Parques o reservas públicos de protección estricta. Las áreas de propiedad pública, dedicadas de manera explícita al mantenimiento de los ecosistemas naturales, minimizando al máximo las actividades que pudieran perjudicar a éstos y promoviendo principalmente actividades no extractivas, son actualmente la base de cualquier estrategia nacional o global de conservación de biodiversidad. El sólo hecho de que esto se haya cumplido en países desarrollados y en desarrollo, con gobiernos capitalistas y socialistas, democráticos o dictaduras, y que lo

venga haciendo por más de un siglo, habla de la resiliencia y adaptabilidad de estos parques y reservas públicos.

El hecho de que estas áreas se llamen parques no es trivial, porque nos indica sus orígenes históricos y la manera cómo la sociedad en general los percibe. Según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, un parque sería tanto “un espacio que se dedica a praderas, jardines y arbolado, con ornamentos diversos, para el esparcimiento de sus habitantes”, o “un espacio natural, legalmente protegido que, por su belleza, o por la singularidad de su fauna y flora, posee valor ecológico y cultural”. De acuerdo a esto, los parques o reservas públicas pueden constar de las siguientes zonas dedicadas a promover ciertos usos sobre otros:

- ❖ Áreas de visitación intensiva y acceso fácil: como también se explicó anteriormente, son zonas donde se favorece la llegada de grupos numerosos de visitantes por sus propios medios (a menudo en vehículos privados) a través de caminos de acceso público (p. ej. carreteras asfaltadas) o de grandes transportes colectivos (p. ej. el tren que lleva a los visitantes a la Garganta del Diablo en el Parque Nacional Iguazú). Estas zonas suelen contar con restaurantes públicos, comercios, centros de información, alojamientos, campings, etc.

- ❖ Áreas de visitación pública restringida: en estos casos los visitantes pueden acceder a ciertos sectores o atractivos del parque a través de paseos, actividades o circuitos ofrecidos por terceros y especialmente autorizados por las autoridades. Estas actividades y recorridos suelen ser ofrecidos por compañías locales que han sido elegidas y autorizadas expresamente por las autoridades de la reserva. Ejemplos de este tipo de áreas y actividades incluyen los tours de avistamiento de tortugas marinas ofrecidos por guías certificados en varios parques costeros de Costa Rica, los recorridos a través del Parque Nacional de Doñana en España en vehículo todoterreno manejados por cooperativas de guías locales, o el paseo en bote para ver cocodrilos e hipopótamos ofrecido por compañías autorizadas en el Parque Isimangaliso.

- ❖ Concesiones exclusivas de turismo: áreas concesionadas a empresas que manejan alojamientos con pocas habitaciones pero con alto costo por huésped. En los mejores casos, las instalaciones suelen estar bien ajustadas al paisaje con bajo impacto visual, combinando el lujo con un diseño que armoniza con el ambiente natural, y donde los visitantes acceden al paisaje y la fauna a través de los vehículos y el personal del alojamiento. Como se ha dicho anteriormente, este tipo de concesión busca generar el máximo rédito para los administradores del parque con la menor inversión en infraestructura de uso público.

- ❖ Áreas de uso extensivo o “wilderness areas”: se trata de áreas que carecen de carreteras y acceso vehicular, y donde los visitantes sólo pueden acceder a pie o a caballo. Igualmente son áreas que carecen de infraestructura permanente como edificios, pudiendo contar con pequeños refugios o campamentos claramente

rústicos. En estas áreas se favorece que ciertas personas, especialmente adeptas a la naturaleza, puedan entrar en contacto con el paisaje y la fauna de la manera más pura posible y con la menor cantidad de perturbaciones humanas, a la vez que no requieren una inversión significativa en instalaciones de uso público.

❖ **Áreas de reserva integral:** lugares donde no se permite el acceso a visitantes y sólo a investigadores con permisos especiales.

Reservas biológicas estrictas. Estas áreas son típicamente áreas públicas y tienden a prohibir o restringir al máximo cualquier actividad que no sea la investigación con autorización especial. Son el equivalente a las áreas de reserva integral dentro de un parque público, aunque cubriendo la totalidad de la reserva. Suelen darse en islas o áreas claramente inaccesibles.

Reservas públicas extractivas o de uso múltiple. En estos casos los gobiernos pueden declarar áreas donde la producción de la naturaleza se combina con otros usos que, en principio, deberían ser compatibles con ésta. Al ser más permisivas con los usos autorizados es normal que estas reservas cuenten con propiedad privada o comunal mezclada con pública, y que incluyan áreas habitadas e incluso ciudades junto a zonas carentes de asentamientos humanos permanentes. Al uso ecoturístico, educativo y científico, se le suele sumar actividades extractivas como la agricultura, ganadería, caza, pesca, el turismo más masivo e incluso la minería o la industria. Es normal que estas áreas de uso múltiple cuenten en su interior con zonas que se diferencian muy poco del resto del territorio no protegido y otras que pueden asemejarse a un parque natural o incluso a una reserva estricta (las cuales típicamente se ubican en propiedad pública). Este tipo de reserva, cuando no actúa como un “parque de papel” carente de implementación real sobre el terreno, puede ayudar enormemente a generar mosaicos de paisajes donde los hábitats naturales, la fauna y la flora se mezclan de una manera ecológica y económicamente sostenible con los ambientes claramente transformados por la actividad humana. De hecho, tal y como vimos antes, algunos de estos ambientes antropizados sirven como hábitat principal para especies adaptadas a vivir en ellos, tal y como sucede con los campos de agricultura extensiva que albergan a poblaciones de avutardas y cernícalos primilla en Europa.

Reservas privadas. En algunos casos un propietario privado puede dedicar sus tierras a la producción de naturaleza, pudiendo tener entre sus usos la conservación más estricta, el ecoturismo, la caza, la investigación o cualquiera de los ya citados. Por ejemplo, la Sierra Morena, en el sur de España, alberga a uno de los paisajes más ricos en naturaleza de Europa occidental con un ensamble casi completo de especies nativas, entre las que se encuentran endemismos amenazados como el águila imperial y el lince ibérico, y la mayor parte de este gran paisaje está compuesto de grandes propiedades privadas dedicadas principalmente a la caza mayor. A diferencia de los parques públicos creados por ley, los privados

cuentan con menos restricciones para cambiar drásticamente las actividades que realizan en su propiedad, lo que hace que sean más susceptibles a dejar de cumplir su rol de conservación a lo largo del tiempo, tal y como sucede cuando son vendidas a otras personas o cuando fallecen los fundadores y sus herederos deciden cambiar su uso. Además de este aspecto de cierta fragilidad a lo largo del tiempo, son raros los casos de reservas privadas que pueden competir en extensión con los grandes parques públicos, lo que limita su capacidad para albergar muestras completas de la fauna y flora nativas. Sin embargo, estas reservas pueden aumentar enormemente su impacto en conservación cuando se ubican directamente junto a esos parques públicos o cuando se juntan entre ellas para generar *conservancies* (ver a continuación), aumentando el área total dedicada a conservación en una misma región, independientemente de quien sea el propietario. Una buena manera de asegurar que una propiedad privada siga cumpliendo su papel en la conservación a través del tiempo y los cambios de dueños, consiste en generar una **servidumbre de conservación** (i.e. *conservation easements*) legalmente vinculada al título de propiedad, la cual limita indefinidamente las actividades que cualquier futuro propietario pueda hacer en ella. El número y superficie de campos privados dedicados a mantener ecosistemas naturales más o menos completos ha ido aumentando espectacularmente en los últimos años y es probable que mantenga esta tendencia.

Conservancies. El término *conservancy* se emplea especialmente en los países de África del Sur, aunque se está expandiendo gradualmente a otros países. Aunque su aplicación concreta varía en cada país, se trata de un territorio continuo donde varios propietarios (puede ser un conjunto de propiedades privadas aledañas, tal y como sucede en Sudáfrica, o un área comunitaria, como es más habitual en Namibia) acuerdan de manera legalmente vinculante gestionar el territorio común de manera coordinada para producir naturaleza. Los usos pueden ser cualquiera de los ya citados (aunque el más habitual suele ser el ecoturismo), pero lo importante es que existe una vocación clara de mantener un espacio continuo y manejado de manera conjunta para favorecer los ambientes naturales y las especies que viven en éstos. El componente cooperativo de las *conservancies* hace que su potencial de conservación sea muy superior al de las simples reservas privadas. En este sentido, no es lo mismo manejar 10 reservas privadas cercanas de manera independiente (especialmente cuando implica que cada una esté rodeada por algún tipo de cerco que dificulta el movimiento de la fauna entre ellas) que las mismas propiedades estén completamente conectadas espacialmente sin obstáculos para el movimiento de la fauna entre ellas y bajo un sistema de gestión coordinada. En las reservas privadas la unidad de manejo es fundamentalmente la propiedad de la tierra, mientras que en las *conservancies* toma mucha más fuerza el concepto de ecosistema. Además, cuando se construyen

al lado de grandes parques públicos y eliminan las vallas entre ellos, se pueden generar escenarios de ganancia mutua entre ambos tipos de reservas, donde el área pública ve incrementado su espacio de influencia ecológica, mientras que las *conservancies* se nutren de los animales generados en el parque y a veces incluso de la fama de éste. Así sucedió con la *conservancy* de Saby Sands alrededor del Parque Nacional Kruger, establecida sobre antiguos campos ganaderos para beneficiarse de la fauna (y la fama) del parque, expandiendo en decenas de miles de hectáreas el hábitat disponible para los animales que viven en éste. El concepto de *conservancy*, donde varias propiedades se conectan y coordinan para manejar una especie amenazada, ha sido determinante para el éxito del Proyecto de Expansión de la Distribución del Rinoceronte Negro, descrito en el Cuadro 8.3.

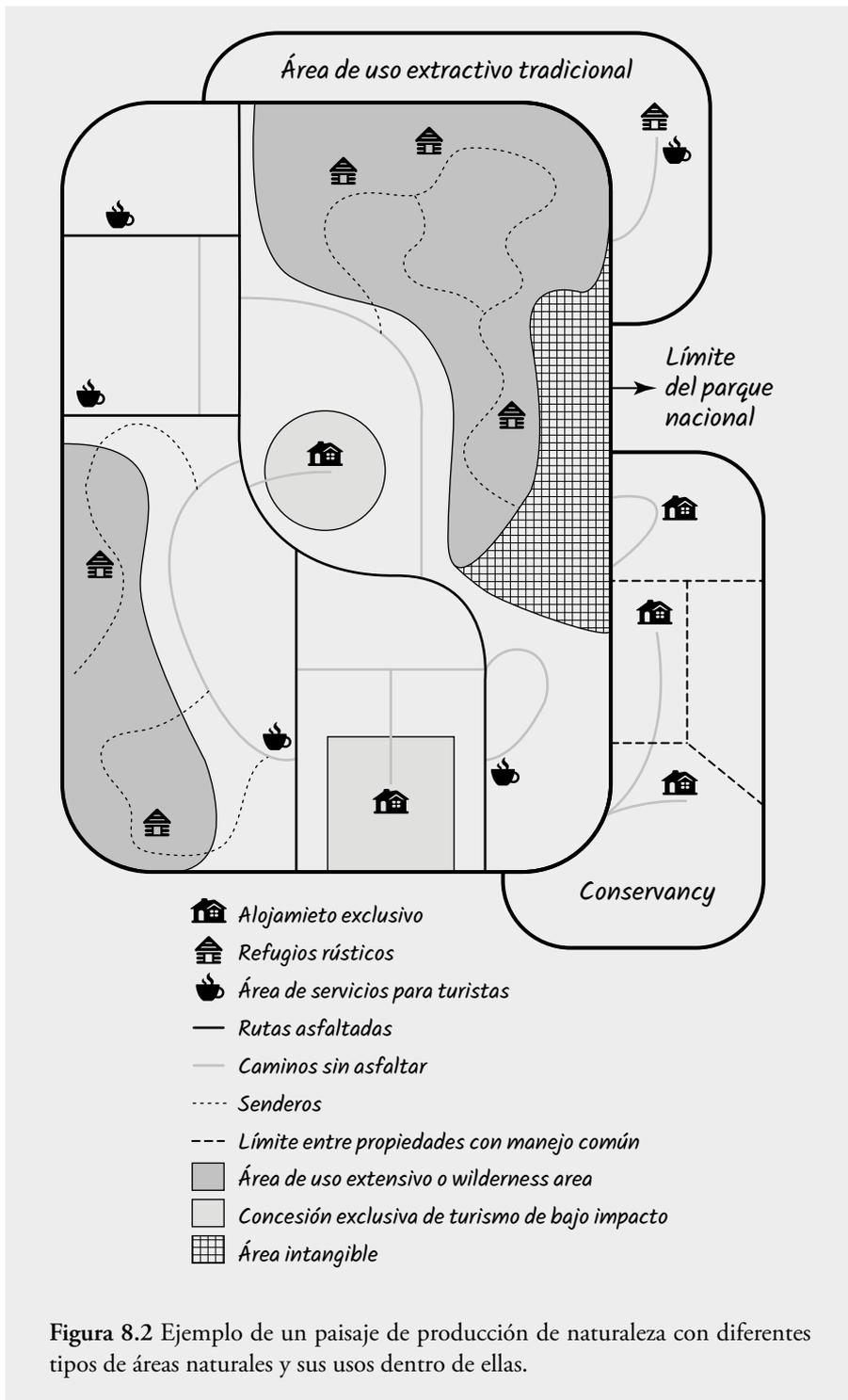
La Figura 8.2 busca resumir cómo se puede configurar un gran paisaje de producción de naturaleza a partir de diferentes tipos de áreas naturales. Desde África del Sur, Brian Child resume el potencial existente para generar grandes espacios de producción de naturaleza en paisajes donde las áreas públicas, privadas y comunales se apoyan mutuamente: “Estamos aprendiendo a construir paisajes de conservación más extensos utilizando una matriz de áreas de conservación estatales, privadas y comunitarias, dependiendo de qué modelo se adapta mejor a las circunstancias particulares. Los nuevos modelos comerciales para terrenos “improductivos” (donde se ha creado la mayoría de los parques) demuestran que muchos parques deberían poder financiarse a sí mismos, siempre y cuando se empleen sistemas de gestión sensatos. Si bien cualquier parque que pueda autofinanciarse debería hacerlo, se entiende perfectamente que muchos sitios clave para la biodiversidad nunca van a ser financieramente viables. Ambas visiones no están en oposición. Los recursos disponibles para la conservación son limitados. Éstos no deberían desperdiciarse en parques que pueden generar sus propios recursos, sino que deberían usarse en conservar importantes áreas de biodiversidad que no son financieramente viables³². (...) Afortunadamente, la idea de que la vida silvestre puede pagar su mantenimiento ha sido probada con éxito en tierras privadas y comunales. Una vez que se extendió a los parques, muchos de ellos vieron que podrían financiarse a sí mismos, y que también podrían jugar un papel importante como motores de crecimiento económico local usando su nuevo potencial financiero y económico, el cual tiende a mejorar en lugar de restar valor a los objetivos de biodiversidad. De esta manera, los parques nacionales se pueden convertir en auténticas “cabezas de playa” dentro de un paisaje económico y ambiental mucho más grande, proporcionando la base para una economía basada en el turismo de vida silvestre y aumentando el valor de los campos vecinos y la probabilidad de que éstos hagan el cambio a este tipo de economía basada en la producción de naturaleza”³³.

Conclusiones

En la mayoría de los casos, para lograr el mantenimiento a largo plazo de áreas naturales con su máximo potencial ecológico vamos a tener que realizar constantes acciones de manejo destinadas a controlar amenazas o a favorecer ciertas especies o hábitats nativos. Las acciones destinadas a mejorar de manera directa hábitats o poblaciones suelen ser vistas de manera muy positiva por amplios sectores de la sociedad, quienes no tienen problema en ver a los humanos como responsables del cuidado de la fauna y la flora. Alternativamente, el manejo activo puede ser mal visto por grupos o personas que tienden a desconfiar de las acciones humanas y prefieren que la naturaleza “se cuide por sí sola”. Más allá de los valores de cada uno, lo cierto es que la influencia de la especie humana sobre el planeta es tan enorme que en gran medida nos hace responsables de lo que pase en los diferentes ecosistemas, incluso cuando decidimos no realizar manejo alguno. Debemos recordar que no hacer nada es una decisión de manejo en sí misma, de la misma manera que no tratar de curar a una persona enferma cuando conocemos su dolencia y el tratamiento adecuado, no nos hace menos responsables de su salud que si decidiéramos tratarla.

A la hora de decidir cuánto y cómo vamos a manejar un área natural o una población de determinada especie, la biología de la conservación nos dice que cuanto menor sea el área de la primera o el número de ejemplares de la segunda más vamos a tener que intervenir si queremos promover que cumplan su rol ecológico, social y económico, incluyendo salvarlos de una eventual degradación o extinción irreversibles. La necesidad de manejar especies exóticas, fuegos, agua o enfermedades es, en general, mucho menor en reservas de cientos de miles de hectáreas que en un área de unas pocas decenas. Igualmente sucede cuando hablamos de una especie o población compuesta de miles de individuos, que cuando hablamos de los últimos ejemplares de turones de patas negras, cóndores de California, rinocerontes de Java o cernícalos de Mauricio. En estos últimos casos, resulta ingenuo, cuando no directamente irresponsable, sugerir que “la naturaleza siga su curso”, pues eso seguramente significaría la extinción final de estas especies. Más allá de cuales sean nuestros mitos y nuestra desconfianza frente el rol de los humanos hacia la Naturaleza, en estos casos no veo mejor opción que la de “tratar de jugar a ser Dios”, después de que décadas de “jugar a ser Diablo” llevaran a estos organismos al borde de la extinción.

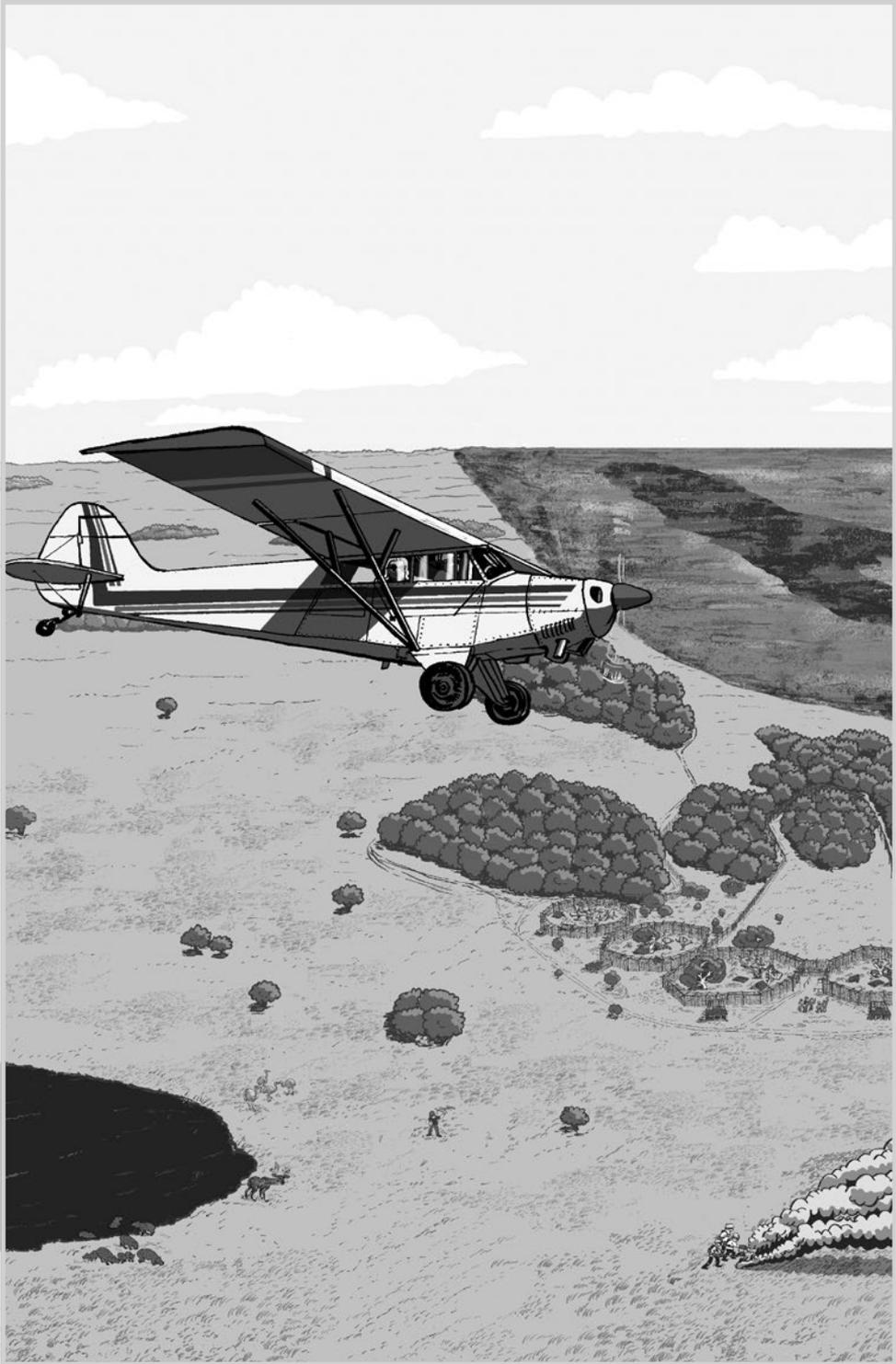
Llegados a este punto crítico, esto tampoco implica que la única opción sea la conservación *ex situ* de estas especies (como recomiendan algunos especialistas), sino que, una vez que hemos analizado las mejores opciones posibles, se deben tomar las medidas más apropiadas para maximizar la supervivencia y reproducción de los últimos ejemplares existentes. A menudo esto implica acciones de



conservación *in situ*, las cuales pueden contar con el respaldo de programas *ex situ*. No debemos olvidar que los organismos sólo pueden jugar su verdadero rol ecológico en ambientes silvestres, no en zoológicos, centros de rescate o dentro de un tubo de ensayo. Dentro de una amplia gama de acciones posibles, debemos tener presente la necesidad (y las oportunidades) de generar proyectos destinados a restaurar hábitats degradados o completamente destruidos, o a reintroducir especies de fauna o flora donde han desaparecido. A menudo he escuchado o leído a personas que aducen que los proyectos de reintroducción o de conservación *ex situ* “compiten por fondos” con los proyectos destinados a conservar los últimos remanentes de ciertas poblaciones o hábitats. O que debilitan a estos últimos porque dan una falsa sensación de tranquilidad, en la que todo se puede arreglar, lo que disminuiría la preocupación de la sociedad en relación a la necesidad de proteger los últimos remanentes de un ambiente o cierta población. Considero a esta argumentación como fallida en varios niveles. Primero, porque es el equivalente a decir que curar a alguien del cáncer o de una enfermedad infecciosa es una mala decisión porque desmotiva a la gente a dejar de fumar o adquirir costumbres más higiénicas. Segundo, porque en general las personas y grupos que saben hacer un tipo de actividades y las que tienen el interés de financiarlas son diferentes en ambos casos. Resulta ridículo pedir a un laboratorio que se especializa en el manejo de embriones congelados de especies amenazadas, que mejor se dedique a la conservación *in situ*. Igualmente dudoso es sermonear a un donante que, por gusto personal o mandato institucional, financia las primeras actividades (i.e. restaurar lo que se perdió), sobre qué debería usar sus fondos para lo segundo (i.e. conservar lo que queda). Dentro de nuestra planificación es importante identificar el tipo de acciones que son más necesarias y prioritarias para salvar o mejorar la situación de cierta especie, pero esto no implica boicotear o reprender a los grupos que se suman a la conservación con otro tipo de acciones que nos parecen menos importantes. En muchos casos éstos sólo van a participar de esa manera, y es bueno que participen dentro de sus gustos y potencialidades. Siempre existe la posibilidad de que nos hayamos equivocado, o que la realidad cambie de tal manera que lo que nos parecía poco necesario acabe siendo esencial para la salvación de cierta especie o hábitat. En este sentido, es bueno recordar que la sociedad va a confiar más en los conservacionistas que hacen cosas concretas para intentar solucionar problemas sobre el terreno, que en los que dedican la mayor parte de su energía a decir a otros lo que deberían hacer.

Finalmente, es importante que apuntalemos nuestras acciones de manejo de poblaciones y hábitats con políticas destinadas a que la mayor cantidad de personas se beneficien directamente de las áreas naturales. Estos beneficios no deben limitarse únicamente a aspectos económicos (por importante que esto sea) sino que también deben incluir otros valores como aumentar la capacidad de toma

de decisión (i.e. poder) de las comunidades, su orgullo, reconocimiento, afecto, conocimiento, bienestar, rectitud moral o la práctica de ciertas habilidades. **La mejor manera de lograr una buena combinación de excelencia de manejo y máximos beneficios sociales, de la cual depende la resiliencia ecológica y social de las áreas naturales, es promover grandes paisajes productivos de naturaleza donde los parques públicos sirven como “focos de contagio” hacia las propiedades privadas y comunales que los rodean.** En estos paisajes dedicados a la producción de naturaleza la fauna silvestre podrá encontrar el espacio necesario para prosperar indefinidamente y las distintas organizaciones públicas y privadas podrán intercambiar ensayos y aprendizajes para promover procesos de aprendizaje colectivos basados en los resultados. De este modo, se evita el uso de modelos excluyentes basados en una única solución ideal, bien sea en lo que refiere al tipo de reserva o a las acciones de manejo a realizar dentro de éstas. ◇



Lecturas para profundizar

Bothma, J du P, du Toit, J.G. (eds). (2016). *Game Ranch Management*. 6th Edition. 1012 pp. Van Schaik Publishers, Pretoria.

Silvy, N.J. (ed). (2012). *The Wildlife Techniques Manual*. 7th edition. Volume 2: Management. JHU Press

Sutherland, W. J. (2008). *The conservation handbook: research, management and policy*. John Wiley & Sons.

Fuentes y referencias

- 1 Documentos consultados en relación al Parque Nacional Yellowstone:
 - White, P.J. et al. (2015). *Yellowstone bison: conserving and American icon in modern Society*. 51 pp. Yellowstone National Park, WY.
 - Yellowstone National Park. (2017). *Yellowstone Resources and Issues Handbook: 2017*. 292 pp. Yellowstone National Park, WY.
 - Quammen, D. (2016). *Yellowstone: A journey through America's Park*. National Geographic.
- 2 Carson, R. (2016). *Primavera silenciosa*. Edición y traducción de Joandomènec Ros. Drakontos.
- 3 Diamond, J.M. (1984). *Historic extinctions: a Rosetta Stone for understanding prehistoric extinctions*. Pp. 824-862 en: Quaternary Extinctions (eds.) Martin, P.S., Klein, R.G. University of Arizona Press, Tucson.
 - Diamond, J. (1989). *Overview of recent extinctions*. Pp. 37-41 en: Conservation for the Twenty-first Century (eds.) Western, D., Pearl, M. Oxford University Press, New York.
- 4 Wilson, E.O. (2016). *Half-earth: our planet's fight for life*. WW Norton & Company.
- 5 MacArthur, R.H., Wilson, E.O. (2015). *Theory of Island Biogeography*. Princeton University Press.
- 6 Quammen, D. (2012). *The song of the dodo: island biogeography in an age of extinctions*. Random House.
- 7 Dias, P.C. (1996). *Sources and sinks in population biology*. Trends in Ecology & Evolution, 11(8): 326-330.
- 8 Delibes, M., Ferreras, P., Gaona, P. (2001). *Attractive sinks, or how individual behavioural decisions determine source-sink dynamics*. Ecology Letters, 4: 401-403
- 9 Boa irregularis. https://es.wikipedia.org/wiki/Boiga_irregularis
- 10 Hayward, M.W., Somers, M. (eds.). (2009). *Reintroduction of top-order predators*. John Wiley & Sons.

- 11 Caughley, G. (1994). *Directions in conservation biology*. Journal of Animal Ecology, 63: 215-244.
- 12 Scribner, K.T., Meffe, G.K., Groom, M.J. (2006). *Conservation genetics: the use and importance of genetic information*. Pp. 375-415, en: Principles of conservation biology, 3rd ed. Sinauer Associates, Inc., Sunderland, Massachusetts.
- 13 Frankham, R., Ballou, J.D., Eldridge, M.D., Lacy, R.C., Ralls, K., Dudash, M.R., Fenster, C.B. (2011). *Predicting the probability of outbreeding depression*. Conservation Biology, 25: 465-475.
- 14 Miquelle, D.G., Jiménez-Peréz, I. et al. (2016). Pp. 324-336, en: *Rescue, Rehabilitation, Translocation, Reintroduction, and Captive Rearing: Lessons from Handling the Other Big Cats*. Snow Leopards: Biodiversity of the World: Conservation from Genes to Landscapes. Academic Press.
- 15 Genética y poblaciones pequeñas:
 - Groombridge, J.J., Raisin, C., Bristol, R., Richardson, D.S. (2012). *Genetic consequences of reintroductions and insights from population history*. Pp. 395-440, en: Ewen, J.G., Armstrong, D.P., Parker, K.A., Seddon, P.J. (eds.) Reintroduction biology: integrating science and management. Blackwell.
 - Keller, L.F., Biebach, I., Ewing, S.R., Hoeck, P.E. (2012). *The genetics of reintroductions: inbreeding and genetic drift*. Pp. 360-394, en: Ewen, J.G., Armstrong, D.P., Parker, K.A., Seddon, P.J. (eds.) Reintroduction biology: integrating science and management. Blackwell.
 - Caro, T.M. Laurenson, M.K. (1994). *Ecological and genetic factors in conservation: a cautionary tale*. Science, 263: 485-486.
- 16 Van Houtan, K.S., Halley, J.M., Van Aarde, R., Pimm, S.L. (2009). *Achieving success with small, translocated mammal populations*. Conservation Letters, 2: 254-262.
- 17 Terborgh, J., Estes, J.A. (eds.) (2010). *Trophic cascades: predators, prey, and the changing dynamics of nature*. Island Press, Washington, DC, 488 pp.
- 18 Soulé, M., Noss, R. (1998). *Rewilding and Biodiversity: Complementary Goals for Continental Conservation*. Wild Earth 8: 19-28
- 19 Monbiot, G. (2015). *The British Thermopylae and the Return of the Lynx*. Pp. 105-108, en: Protecting the Wild. Island Press/Center for Resource Economics.
- 20 Gell, F.R., Roberts, C.M. (2003). *Benefits beyond boundaries: the fishery effects of marine reserves*. Trends in Ecology & Evolution, 18: 448-455.
- 21 Sutherland, W.J. (2008). *The conservation handbook: research, management and policy*. John Wiley & Sons.
- 22 Palomino, S. (2018) *Los hipopótamos de Pablo Escobar, la herencia de la que Colombia intenta deshacerse*. https://elpais.com/internacional/2018/01/23/billete_a_macondo/1516663959_111184.html

- 23 Serena, M. (1995). *Reintroduction biology of Australian and New Zealand fauna*. Surrey, Beatty & Sons.
- 24 Allen, W. (2003). *Green phoenix: restoring the tropical forests of Guanacaste, Costa Rica*. Oxford University Press.
- 25 Palacín, C., Alonso, J.C. (2008). *An updated estimate of the world status and population trends of the great bustard *Otis tarda**. *Ardeola*, 55: 13-25.
- 26 Rabinowitz, A. (1995). *Helping a species go extinct: the Sumatran rhino in Borneo*. *Conservation Biology*, 9: 482-488.
- 27 Pabla, H.S. (2015). *Road to Nowhere: Wildlife Conservation in India*.
- 28 Duncan, D., Burns, K. (2009). *The national parks: America's best idea: an illustrated history*. Knopf.
- 29 SANPARKS. (2016). *SANParks Annual Report 2015/2016*.
- 30 Lindsey, P., Romanach, S., Romanach, S.S., Davies-Mostert, H. (2009). *A synthesis of early indicators of the drivers of predator conservation on private lands in South Africa*. Pp. 321-344, en: Hayward, M.W., Somers, M. (eds.). *Reintroduction of Top-Order Predators*. Wiley-Blackwell.
- 31 Basurto, X., Jiménez-Pérez, I. (2013). *Institutional arrangements for adaptive governance of biodiversity conservation: the experience of the Área de Conservación de Guanacaste, Costa Rica*. *Journal of Latin American Geography*, 12(1), 111-134.
- 32 Child, B. (2012). *Innovation in state, private and communal conservation*. Pp. 427-440 en: Suich, H., Child, B., Spenceley, A. (eds.) *Evolution and Innovation in Wildlife Conservation: Parks and Game Ranches to Transfrontier Conservation Areas*. Earthscan.
- 33 Child, B. (2012). *Conservation in transition*. Pp. 3-15 en: Suich, H., Child, B., Spenceley, A. (eds.) *Evolution and Innovation in Wildlife Conservation: Parks and Game Ranches to Transfrontier Conservation Areas*. Earthscan.

Cuadro 8.4

El contexto lo es todo: cómo las diferencias ecológicas, históricas y políticas afectan el manejo de las zonas de amortiguamiento alrededor del Parque Nacional Serengeti, Tanzania

Dennis Rentsch, Sociedad Zoológica de Frankfurt

El gran ecosistema de Serengeti

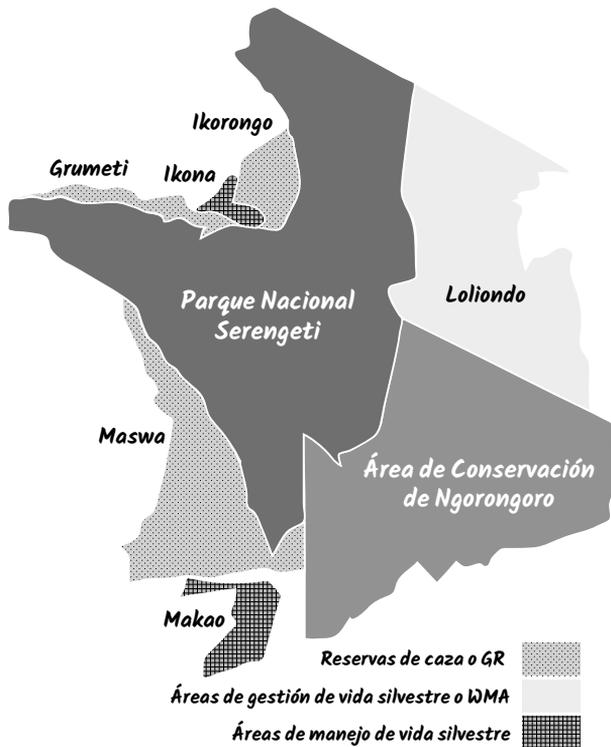
El ecosistema del Gran Serengeti abarca aproximadamente 30.000 km² y está compuesto por un mosaico complejo de tipos de uso de la tierra y áreas protegidas que se extienden entre Tanzania y Kenia. La característica definitoria del ecosistema es la migración anual de más de dos millones de ñus y otras especies de fauna salvaje. En Tanzania, el área núcleo de conservación incluye al Parque Nacional Serengeti (PNS), administrado por Parques Nacionales de Tanzania (TANAPA), junto con el Área de Conservación de Ngorongoro (NCA), un área de uso múltiple manejada por una autoridad paraestatal con el doble propósito de promover la conservación de los recursos naturales y salvaguardar los intereses de los nativos Masái. Tanto PNS como ANC son Sitios Patrimonio de la Humanidad según UNESCO y en conjunto forman parte de una Reserva de la Biosfera.

El ecosistema del Serengeti ofrece una amplia variedad de beneficios a los gobiernos de Tanzania y Kenia, a la comunidad internacional y a la población local, cuyos medios de vida están directa e inevitablemente vinculados al funcionamiento continuo de un ecosistema saludable. Sin embargo, la conservación del ecosistema enfrenta muchos desafíos, en parte debido a las diversas instituciones y partes interesadas con diferentes objetivos, derechos de propiedad, mandatos e intereses en relación a los recursos naturales.

Zonas de amortiguamiento alrededor del Parque Nacional Serengeti

El PNS está rodeado por varias áreas protegidas. Al norte se encuentra la Reserva Nacional de Masái Mara y una serie de reservas de vida silvestre en Kenia. En Tanzania, hay tres tipos de reservas de uso múltiple que amortiguan al PNS de las presiones externas, además del ACN. Estas son reservas de caza (*game reserves* o GR), áreas de gestión de vida silvestre (*wildlife management areas* o WMA) y un área controlada de fauna (*game controlled area*).

Las reservas de caza (GR) son administradas por la recientemente establecida Autoridad de Vida Silvestre de Tanzania (TAWA) en colaboración con compañías privadas de safaris que arriendan concesiones de caza en estas áreas. Tres de estas



El entorno del Parque Nacional Serengeti y el Área de Conservación de Ngorongoro con sus diferentes áreas de amortiguamiento.

GR amortiguan los límites occidentales del Parque Nacional: Maswa, Ikorongo y Grumeti (ver mapa).

En la década de los 90 Tanzania comenzó una iniciativa para otorgar mayor propiedad y autoridad a las comunidades locales en la conservación y gestión de los recursos naturales en sus tierras, para lo que estableció el concepto de Áreas de Manejo de Vida Silvestre a través de la Ley de Vida Silvestre de 1998. Estas áreas están diseñadas para delegar en las comunidades la responsabilidad de administrar sus tierras para la conservación a largo plazo de los recursos naturales, al mismo tiempo que les otorga la autoridad de recibir ingresos del turismo para contribuir al sustento de sus habitantes. Cuando se manejan adecuadamente, estas áreas tienen el potencial de fomentar el empoderamiento de la comunidad al tiempo que garantiza la conservación a largo plazo y la gestión sostenible de los recursos naturales. Actualmente, dos de estas áreas limitan con el PNS: Ikona y Makao.

Finalmente, al este del PNS se encuentra el Área Controlada de Fauna de Loliondo, donde las comunidades, hasta un cambio reciente en la legislación en 2009, tenían pocas restricciones oficiales sobre el uso de tierras y prácticas

pastoralistas, al mismo tiempo que el área sirve como un coto de caza, que en este caso es supervisado por el Ministerio de Recursos Naturales y Turismo. Todas estas figuras de reservas que permiten el uso extractivo sirven como zonas de amortiguamiento del parque nacional, a la vez que tratan de promover y regular la interacción entre humanos y la fauna silvestre, donde el gobierno, el sector privado y las comunidades colaboran en la conservación y el uso de la vida silvestre y los recursos naturales. Sin embargo, las diferencias notables en los esquemas de gestión, participación comunitaria y generación de ingresos hacen que cada una de estas áreas discorra por caminos claramente diferenciados.

Zonas de amortiguamiento en el noroeste de Serengueti

El noroeste de Serengueti, delimitado por el Lago Victoria, ha sido históricamente un área de altos niveles de caza para el consumo de carne, donde las poblaciones de fauna estaban en declive. Muchas de las comunidades agropastorales que viven en la zona generalmente dependen de los ingresos provenientes de la caza y la venta de carne, lo que hizo que las reservas de caza experimentaran una alta presión de cacería por parte de los vecinos. Así, antes de 2002, las poblaciones de vida silvestre en las reservas de caza de Grumeti e Ikorongo estaban en claro declive. Sin embargo, desde 2002 el manejo de estas dos reservas ha estado a cargo de la concesionaria Singita Grumeti Reserves (SGR), la cual es administrada de manera conjunta entre un rico filántropo norteamericano y Singita, una empresa de turismo de safari de alta gama y con mentalidad conservacionista. Aunque el área está dividida en zonas como si fuera una concesión de caza, la actividad principal del grupo inversor es el ecoturismo de alta gama con números bajos de visitantes por unidad de superficie. Sin embargo, SGR todavía paga todas las cuotas de caza instituidas por el Gobierno, lo que garantiza que las agencias de vida silvestre y las autoridades del gobierno local reciban el máximo beneficio de una zona de caza sin que en ésta se practique. Además, SGR invierte mucho en la gestión de la vida silvestre y en el control de la caza furtiva, así como en la investigación, el monitoreo y el desarrollo comunitario.

Situada entre estas dos reservas de caza y el PNS, se encuentra el área de manejo de vida silvestre de Ikona, establecida en 2006 en un área de 242.300 hectáreas. Esta área de manejo de vida silvestre está compuesta por tierra comunal designada por un consorcio de cinco aldeas, cada una de las cuales elige representantes para formar parte de la junta directiva del área. La junta directiva recibe los ingresos provenientes tanto de los aranceles de las concesiones otorgadas a inversionistas como de los turistas, mientras que es responsable del control de la caza furtiva y de gestionar la fauna y los hábitats. Además de la abundante vida silvestre que se encuentra en la zona durante todo el año, Ikona también sirve como un área crucial de paso para cientos de miles de ñus y otros ungulados, lo que les permite el acceso al agua en el lado norte del río Mara durante la estación seca.

Por lo tanto, el área de manejo de vida silvestre de Ikona tiene una ubicación única para beneficiarse de la fauna de múltiples maneras. La porción más grande

(aproximadamente el 60%) del área se compone de un área de caza concesionada a SGR, el mismo consorcio que invierte en las dos reservas de caza adyacentes. Dentro de esta área, SGR desarrolla el mismo tipo de turismo de alta gama que en las anteriores GR, renunciando al derecho a cazar. La porción restante se divide en zonas específicamente destinadas al ecoturismo más masivo, ya que su proximidad a la entrada norte del PNS atrae a numerosos inversores. Esto ha llevado a que Ikona esté compuesta (de manera algo paradójica) de una “zona de ecoturismo” con alta densidad de visitantes manejada por varios concesionarios pequeños y una “zona de caza”, que en realidad se usa únicamente para el ecoturismo exclusivo de alta gama y con baja carga de turistas. Si bien la abundancia de fauna salvaje puede ser bastante similar en las dos zonas debido al movimiento de los animales a través del hábitat, la densidad de las instalaciones turísticas en la zona de ecoturismo tiene un impacto negativo en la calidad de la experiencia de los visitantes y también en los ingresos generados por cada uno de ellos. En total, Ikona generó casi un millón de dólares en 2016 en ingresos de las diversas actividades turísticas, de los cuales aproximadamente el 50% proviene del modelo de turismo de alta gama y bajo impacto practicado por SGR.

Sin embargo, este éxito financiero también tiene un precio: el desafío de garantizar una gestión adecuada del área y la distribución equitativa de los beneficios entre las partes interesadas. Las ganancias extraordinarias repentinas de las instituciones jóvenes a menudo no están exentas de “dolores de crecimiento”. Específicamente, en los primeros años después de su creación, el área de manejo de vida silvestre de Ikona ha tenido problemas con la transparencia financiera y la rendición de cuentas, al recibir los miembros de la junta la mayoría de los beneficios económicos, con poco flujo hacia los habitantes de las aldeas. Además, esta junta ha alentado el desarrollo turístico rápido, y como resultado ha visto proliferar los hoteles ecoturísticos en la zona destinada a este uso, lo que supone una amenaza a los atractivos en los que se basa el área. Mientras tanto, la abundante fauna migratoria se sigue cazando intensamente y se vende como carne dentro de las aldeas. De hecho, la carne de animales silvestres representa aproximadamente el 40% de la proteína consumida por las personas que viven en esta área.

A pesar de estos desafíos, Ikona ha experimentado un aumento dramático de la abundancia de fauna silvestre desde su creación en 2006. Esto se debe en gran parte a la proximidad a las reservas de caza de Grumeti e Ikorongo (donde paradójicamente se caza menos que en la zona de ecoturismo cercana a las aldeas), las cuales cuentan con una gran superficie y con buen manejo gracias al financiamiento del inversor filantrópico. Por tanto, el éxito del área de manejo de vida silvestre de Ikona se debe tanto a su afortunada ubicación, como a su categoría de manejo como WMA. Como resultado de la importancia del área como corredor en la gran migración de fauna, el hecho de que la fauna esté bien conservada en otros lugares ha permitido que las comunidades locales se beneficien a través de ingresos directos para cada una de las aldeas que forman parte del área de manejo de vida silvestre, a lo que se suman los beneficios indirectos por las oportunidades de empleo, la venta de productos y las actividades de turismo cultural.

Zonas de amortiguamiento al suroeste del Serengeti

Al suroeste del PNS se encuentran la reserva de caza de Maswa y el área de manejo de vida silvestre (WMA) de Makao. Estas áreas de manejo de recursos naturales se ubican en zonas con una alta densidad de población humana donde las comunidades se dedican a la agricultura intensiva y al pastoreo de ganado, lo que ha creado un borde duro a lo largo del límite de las áreas protegidas. Tanto Maswa como Makao se sitúan en un hábitat boscoso con *kopjes* (afloramientos rocosos) intermitentes con abundancia de moscas tsé-tsé, lo que las hace poco atractivas para el ecoturismo. Sin embargo, la abundancia de especies como los búfalos y leones, junto a otros animales escasos como el antílope roano y el gran kudu, hacen que el área sea ecológicamente importante para el ecosistema de Serengeti, a la vez que es atractiva para los cazadores de trofeos. Como resultado de esto, los operadores de caza invierten en permisos de caza deportiva dentro de esta reserva de propiedad pública, y trabajan con TAWA y las autoridades locales para fortalecer el control de la caza furtiva y la educación ambiental.

El área de manejo de vida silvestre de Makao abarca gran parte del área comprendida entre la reserva de caza de Maswa y el Área de Conservación de Ngorongoro NCA. Creada legalmente en 2009, cubre 78.800 ha de tierras aportadas por siete pueblos. Toda el área de Makao está bajo una única concesión con un inversor que la maneja para la caza deportiva. Los pueblos que han aportado tierras para formar Makao también se benefician de los ingresos generados por esta caza deportiva. Si bien los ingresos generados hasta ahora han sido inferiores a los de Ikona, hay que tener en cuenta que Makao es una reserva de más reciente creación, y que los ingresos generados por el turismo de caza pueden aumentar en los próximos años si se controla el avance de la agricultura y la ganadería. La caza furtiva es común en el área, al igual que sucede en Ikona, pero la mayor amenaza para la conservación de la biodiversidad es el avance de la frontera agrícola.

Un desafío importante al que se enfrentan tanto Makao como Maswa es la ausencia de área suficiente para el pastoreo de un ganado creciente y para la agricultura intensiva (principalmente granjas de cultivos comerciales a pequeña escala como el algodón) afuera de estas áreas de amortiguamiento del PNS. Debido en parte a los largos trámites burocráticos para que el área de manejo de vida silvestre fuera legalmente reconocida, muchas de las aldeas vieron demorada la entrada de los ingresos asociados al uso de la reserva por parte de los cazadores deportivos, y al mismo tiempo, la creciente presión por las tierras de pastoreo ha llevado a más conflictos y solicitudes para abrir las áreas protegidas para este uso. Gran parte de esta reserva de manejo de vida silvestre es de difícil acceso por vehículo durante todo el año, lo que limita su potencial para el ecoturismo, favoreciendo la invasión por ganado. Desgraciadamente ambos problemas (la ausencia de turistas y la invasión de ganado) se retroalimentan entre sí. Además de esto, un estudio reciente encontró que la fauna estaba relegada al sector norte de Makao, justo el adyacente a la reserva de caza de Maswa, debido a la presión de la actividad humana que domina la porción sur. Como resultado, sólo una parte del área sigue

siendo adecuada para el turismo de caza de alta gama, sin que ningún sector sea realmente apto para el ecoturismo. Esto, a su vez, amenaza con reducir el potencial general de generación de ingresos de toda la reserva bajo manejo comunitario. Si los rendimientos de la vida silvestre disminuyen, también lo hará el incentivo para que las aldeas mantengan esta tierra bajo una gestión conservacionista, promoviendo un círculo vicioso de bajos ingresos provenientes de la fauna e incremento de la degradación ecológica.

El entorno al este de Serengeti

El Área Controlada de Fauna de Loliondo, un área de uso múltiple de más de 400.000 ha, forma una parte importante del ecosistema de Serengeti, sirviendo como área de pastoreo para las comunidades Masái y como una zona atractiva para actividades turísticas. El área tiene un potencial extremadamente alto para el ecoturismo, debido a su hábitat abierto de sabana, colinas y abundante fauna salvaje. Como resultado, ha atraído a varios inversores en este tipo actividad. A diferencia de las zonas de amortiguamiento en el lado occidental del ecosistema, las comunidades pastoriles de esta zona rara vez se dedican a la caza, ya que el consumo de carne de animales silvestres es ampliamente considerado como un tabú cultural. Sin embargo, el hecho de ser un área controlada de caza, donde las tierras caen bajo la autoridad del Ministerio de Tierras y del Ministerio de Recursos Naturales y Turismo, también significa que los derechos de caza para toda el área son arrendados por el gobierno de Tanzania a una única compañía que utiliza el bloque exclusivamente para safaris de caza para sus propios invitados. Desde el comienzo de los arrendamientos de la zona con fines de caza comercial en los últimos veinte años, el área ha experimentado conflictos sobre la tenencia de la tierra entre el gobierno, los inversores de ecoturismo, el inversionista de caza deportiva y las comunidades locales. Durante este tiempo, el área de Loliondo ha tenido pocas restricciones sobre el uso de la tierra, ya que la caza, el ecoturismo, el pastoreo de ganado y otras actividades se solapaban a menudo en las mismas áreas simultáneamente. Sin embargo, la nueva Ley de Conservación de Vida Silvestre aprobada en 2009 redefinió el estatus de este tipo de reservas y las puso bajo la autoridad del Ministerio de Recursos Naturales y Turismo, donde se permite la caza, mientras que otras actividades como la agricultura y el pastoreo de ganado están prohibidas. La ley, sin embargo, incluía la cláusula de que el Ministro de Recursos Naturales y Turismo “revisará la lista de áreas controladas para la caza con el propósito de determinar la potencialidad que justifique la continuación del control de dichas áreas”. Debido a esto, la decisión sobre la renovación del estatus actual de manejo en Loliondo aún está pendiente, dejando sin resolver hasta la fecha, la decisión de convertirla en un área de manejo de vida silvestre que quedase bajo administración de las aldeas.

Que la integridad del paisaje en Loliondo GCA esté en gran parte intacta hoy es probablemente el resultado de las prácticas históricas de uso de la tierra por parte de los pastores Masái. Sin embargo, la incertidumbre sobre el estado

de la propiedad de la tierra ha fomentado la afluencia de ganado y ha generado un incentivo para reclamar tierras para el desarrollo de actividades productivas tradicionales, incluida la apertura de tierras para el desarrollo agrícola, lo que ha alterado sustancialmente el paisaje. Como resultado de este cambio reciente en el uso de la tierra, la abundancia de fauna ha disminuido drásticamente, pasando más tiempo dentro del PNS, donde la hierba sigue siendo abundante porque no tiene que competir con el ganado. Mientras tanto, el creciente número de cabezas de ganado y la expansión agrícola dejan en entredicho el estado futuro de Loliondo como un área de vida silvestre.

El hecho de que la tensión y la incertidumbre sobre el estado del uso de la tierra continúen se debe, al menos en parte, a la desconfianza entre las comunidades y el gobierno. Esta animosidad se remonta a la época colonial, ya que existe la sensación de que las comunidades nunca estuvieron adecuadamente involucradas en la decisión de crear el PNS. Al mismo tiempo, el gobierno es cauteloso a la hora de delegar en las comunidades la autoridad para administrar el área como reserva de vida silvestre, en gran parte debido a la retórica anticonservacionista empleada a menudo por los líderes comunitarios, y en parte porque la propuesta de crear este tipo de reserva no fue inicialmente aceptado por las comunidades locales cuando se propuso por primera vez en 2002. El objetivo de transferir la autoridad de gestión a las comunidades era garantizar que éstas se beneficiaran de la conservación al tiempo que garantizaban los derechos a la tierra a largo plazo. Una reserva de vida silvestre también proporcionaría a los inversores en ecoturismo más seguridad en sus negocios al poder entablar negociaciones y acuerdos directamente con las comunidades.

Esta falta de claridad sobre el estado de Loliondo ha llevado a un aumento de la actividad humana a lo largo de los límites con el PNS, y ha aumentado la animosidad tanto contra la compañía de caza que opera junto al parque nacional en las tierras comunales, como contra el propio parque en sí. El aumento de ganado ha exacerbado la presión, creando aún más conflictos sobre las tierras de pastoreo. Es difícil que se resuelva esta situación hasta que se determine la autoridad para gestionar y usufructuar la fauna en Loliondo, ya sea cedida a las comunidades, tomada por el gobierno o administrada de manera conjunta. Sólo cuando esto se defina, los incentivos para conservar la fauna reemplazarán los incentivos para maximizar el uso extractivo de la tierra.

¿Qué podemos aprender de las diferentes zonas de manejo del ecosistema del Serengeti?

La vida silvestre en el ecosistema del Serengeti es excepcionalmente móvil, con millones de ñus y otras especies atravesando la red de áreas protegidas cada año. Esto crea una paradoja económica única para las áreas silvestres administradas por las comunidades. Por un lado, las reservas de vida silvestre como Ikona y Makao y el área controlada de fauna de Loliondo, que tienen tierras ubicadas a lo largo de la ruta migratoria, se benefician de la protección que brindan las áreas protegidas

vecinas y de la gestión por parte de concesionarios privados de caza. Debido a que estas áreas están ubicadas en corredores clave para la fauna, atraen a los inversionistas en turismo, quienes a su vez proporcionan ingresos para el desarrollo de la comunidad. Por otro lado, debido a que los beneficios de la vida silvestre dependen en gran medida de las inversiones realizadas para apoyar la protección de los recursos en otras partes del ecosistema, se reduce el incentivo para que las comunidades de cada área inviertan activamente en la conservación de su fauna silvestre y sus hábitats naturales. De hecho, debido a que los animales salvajes en cada área se mantienen durante un período relativamente corto cada año, existe un fuerte incentivo para maximizar su explotación, tanto por los ingresos del turismo y el empleo, como por la caza de carne y el uso ganadero.

Las dos reservas de manejo de vida silvestre de Serengueti delegan mayormente a las comunidades los derechos de uso de la fauna en sus tierras (para cazar o para el turismo) y la autoridad para recaudar ingresos. Sin embargo, otro supuesto del adecuado manejo comunitario de los recursos naturales es la capacidad y voluntad por parte de las comunidades de cuidarlos adecuadamente. Es este último componente de la gestión de los recursos naturales el que a veces brilla por su ausencia. Las áreas administradas por las comunidades a menudo carecen de incentivos claros para reinvertir una proporción significativa de sus ingresos en la conservación del área y al ser estas áreas extensiones relativamente pequeñas pero ecológicamente cruciales dentro de un enorme ecosistema manejado por múltiples instituciones, tienen el potencial de beneficiarse en gran medida de la inversión en conservación realizada en otras áreas. Esto permite que estas áreas generen beneficios comunitarios a partir de la fauna, incluso si no invierten claramente en la conservación de este recurso. En última instancia, lo que determinará la viabilidad a largo plazo de estas áreas de conservación no es tanto el nivel de inversión por parte de las comunidades para manejar y cuidar adecuadamente el ecosistema, sino cuanta tierra comunitaria queda disponible para la vida silvestre frente a otros usos alternativos, como la ganadería o la agricultura. Esto podría lograrse bajo dos condiciones. En primer lugar, que la fauna siga moviéndose a lo largo del gran ecosistema de Serengueti y que pueda desplazarse libremente entre el PNS y otras áreas de conservación. En segundo lugar, que la opción de dejar las tierras para la vida silvestre genere más ingresos a la comunidad que otros usos potenciales que compiten entre sí.

En el vasto ecosistema del Serengueti, la enorme inversión que las instituciones paraestatales y el sector privado están realizando para la conservación permite incrementar el valor de las áreas de vida silvestre manejadas por las comunidades. Al final, es el hecho de proteger las áreas núcleo, las poblaciones fuente y los corredores biológicos de un gran sistema migratorio lo que hará viables las áreas de recursos naturales comunitarias en un paisaje ecológicamente interconectado como el de Serengueti.



Manejo de conflictos

“Los profesionales de la conservación entran en este campo típica y entendiblemente por su deseo de proteger la vida silvestre y la naturaleza salvaje, no a las personas. (...) La mayoría de los conservacionistas no reciben entrenamiento práctico ni poseen la capacidad de manejar dinámicas sociales destructivas, reconciliar conflictos profundamente arraigados, fomentar un terreno común entre personas que pueden ser profundamente opuestas a los objetivos de conservación, y crear procesos de cambio constructivos que conduzcan a soluciones mejores y más duraderas”.

—Francine Madden y Brian McQuinn, Reino Unido

“El conflicto no debe ser repudiado. No debemos temer sus connotaciones. Es parte integral de la conservación. Plantea cuestiones que, de otra manera, no llegarían a la atención del público. El libro de Rachel Carson, “Primavera Silenciosa”, no era una diatriba contra los pesticidas, sino una llamada de alarma sobre la aplicación deficiente de nuevos agroquímicos mortales como el DDT. El resultado fue una mejor regulación de los pesticidas. (...) Si la política es fundamental para la conservación a la hora de tomar decisiones, entonces el conflicto también es parte integral de la conservación”.

—Rob Yorke, Reino Unido

“De hecho, un cierto nivel de conflicto puede ser bueno si motiva una mejor resolución de problemas, pero es contraproducente si destruye la moral y la cooperación, y acaba impidiendo la realización de nuestra tarea”.

—Susan G. Clark, Estados Unidos

Un siglo de conflictos ambientales

1906. Después de un gran terremoto y el subsiguiente incendio, la ciudad de San Francisco busca una nueva fuente de agua. Para lograr esto propone la construcción de una represa en el valle de Hetch Hetchy, situado dentro del recientemente creado Parque Nacional Yosemite. Esto genera un conflicto de siete años con el grupo ambientalista Sierra Club, liderado por el pionero de la conservación John Muir, el cual advierte: “¡Represen Hetch Hetchy! Lo mismo daría convertir en tanques de agua las catedrales y las iglesias de la gente, ya que no

existe un templo más sagrado para el corazón del Hombre”. Siete años después, a pesar de las protestas de los defensores del parque nacional, el Congreso de Estados Unidos y el presidente Woodrow Wilson aprueban la inundación del valle, siempre y cuando la energía y el agua generadas sean usadas únicamente para fines públicos. Sin embargo, la ciudad de San Francisco incumple esto al vender la energía hidroeléctrica a la compañía Pacific Gas and Electric (PG&E). Esto llevará a décadas de peleas legales y conflictos, los cuales todavía siguen activos 100 años después.

Primera mitad del siglo XX. Durante décadas los granjeros y las diferentes autoridades de agricultura y ganadería de la provincia de Natal en Sudáfrica presionan para que las reservas de Hluhluwe, Umfolozi y Mkhuze sean desafectadas para poder ser convertidas en áreas “productivas” y para que dejen de albergar los animales silvestres que son considerados como reservorios de la enfermedad del sueño o *nagana*. En 1914, un funcionario público declara que “éste es un territorio ideal para el ganado, teniendo la apariencia de un parque inglés... hace pocos años estaba bien poblado de ganado pero ahora ha sido entregado completamente a la fauna silvestre... Es un sorprendente desperdicio de una tierra excelente”. Durante años se matan a decenas de miles de ungulados silvestres dentro de estas reservas con el fin de erradicar la *nagana*. Diferentes grupos ciudadanos y funcionarios públicos se movilizan para contrarrestar los intentos sucesivos de liquidar estas reservas y la fauna que vive en ella. Gracias a estos esfuerzos se mantienen las reservas hasta la actualidad, incluyendo las poblaciones de rinoceronte negro y blanco que serán fundamentales para la supervivencia y recuperación de ambas especies en el continente africano.

1943. El presidente de los Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt firma la creación del Monumento Nacional de Jackson Hole en Wyoming. Este nuevo monumento está compuesto principalmente de tierras federales, junto con otras privadas ofrecidas en donación para este fin, y viene a reforzar el anteriormente creado Parque Nacional de Grand Teton. Cuando se hace pública la creación de la reserva se genera un conflicto público de grandes dimensiones entre los defensores (el Servicio de Parques Nacionales, conservacionistas y algunos políticos y empresarios locales) y detractores (el Servicio Forestal, políticos estatales y muchos vecinos de la zona) del Monumento. En tiempos de la Segunda Guerra Mundial, los opositores a la creación de esta área protegida equiparan la decisión de Roosevelt con la invasión de Austria por Hitler o el ataque a traición de los japoneses en Pearl Harbor. En el conflicto se combina una lucha sobre quién debe manejar las tierras nacionales (el Servicio de Parques Nacionales o el Servicio Forestal) o las tierras públicas (la nación o los estados) en el Oeste Americano, junto con visiones relacionadas con el valor sagrado de la propiedad privada. El gobernador del estado de Wyoming amenaza con “usar toda la autoridad policial a su

disposición para expulsar a cualquier agente federal que entre en el citado monumento”. Otro político local, que acabará siendo gobernador del estado, invade la reserva junto con un actor de westerns retirado y 600 *cowboys* dispuestos a disparar al primer agente federal que intente impedirselo. El final de la guerra mundial no conlleva el final de las hostilidades alrededor de este Monumento Nacional, haciendo que Horace Albright, antiguo director del Servicio de Parques Nacionales y gran impulsor de esta área protegida, declare que “tratar con Wyoming es como tratar con los rusos; no se llega a ninguna parte tratando de cooperar”. En 1950, gracias a los ingresos de los miles de turistas y al cambio de posición del Servicio Forestal, que decide distanciarse de quienes buscan que todas las tierras federales pasen a manos del gobierno estatal, la oposición al Monumento Nacional de Jackson Hole disminuye notablemente. Esto permite al nuevo presidente, Harry Truman, subir la apuesta conservacionista incluyendo al Monumento dentro de un ampliado Parque Nacional Grand Teton. En el año 2012 este parque fue visitado por 2,7 millones de personas, que generaron ingresos por 450 millones de dólares y 6300 puestos de trabajo.

1985-86. Sólo queda una pareja reproductora de cóndores de California en vida libre y éstos se encuentran amenazados por el envenenamiento por el plomo que ingieren de los cadáveres de los que se alimentan. Varios animales ya han sido capturados para iniciar un programa de cría en cautividad. Sin embargo existen fuertes diferencias sobre qué hacer con los últimos cóndores que quedan libres. Técnicos del gobierno federal (USFWS) y el estado de California proponen que se capturen todos los animales silvestres remanentes. Sin embargo, la National Audobon Society (NAS) está en desacuerdo con esta decisión y defiende que se mantengan los animales en libertad. Las autoridades del USFWS optan primero por buscar una solución de compromiso manteniendo algunos animales en libertad, pero al aparecer nuevas evidencias del peligro que corren esos ejemplares, deciden dar la orden de capturar a todos los animales restantes. Antes de que se realicen las capturas, la NAS denuncia en los tribunales al USFWS, argumentando que la decisión era injustificada y que pone en peligro la conservación del hábitat de la especie.

1989. La empresa Richards Bay Minerals solicita autorización al Departamento de Asuntos Mineros y Energía de Sudáfrica para hacer extracción de titanio en las dunas costeras ubicadas dentro del parque y sitio Ramsar de St Lucia. Ante esta noticia se inicia una movilización en contra del previsible impacto ambiental respaldada por más de 200.000 firmas. Esto obliga a que el Departamento inicie un proceso formal y público de Evaluación de Impacto Ambiental o EIA. En 1991 el Directorio de Parques de Natal (la provincia donde está situada St. Lucia) propone un plan de desarrollo para la región basado en el turismo de naturaleza, el cual incluye que el área donde se planea realizar la extracción minera

sea catalogada como reserva natural estricta. Esta propuesta se convierte en una alternativa formal de desarrollo para la zona diferente a la minería. Mientras tanto la movilización en contra de la explotación minera alcanza dimensiones nacionales bajo el nombre de la “Campana por St Lucía”, liderada por una coalición de numerosas organizaciones. En 1993 esta coalición es capaz de generar más de 1100 notas que aparecen en 148 publicaciones. El nivel de participación y controversia públicas para una EIA no tenía precedentes en Sudáfrica. Esto fuerza al gobierno a crear una comisión formal y pública para evaluar la EIA, conocida como la Comisión Leon, la cual acaba recomendando la negación del permiso minero por su impacto en la biodiversidad, cultura y economía de la zona. Esta misma comisión recomienda que el área sea propuesta como Sitio Patrimonio de la Humanidad ante la UNESCO. Con la llegada del nuevo gobierno democrático tras el *apartheid*, se fortalece la visión de desarrollo basado en naturaleza y ecoturismo para St Lucía y sus alrededores, que se acaba materializando en la creación de un gran Parque de 320.000 ha (conocido actualmente como Isimangaliso) protegido bajo la figura de Sitio Patrimonio de la Humanidad y con una autoridad de manejo propia.

Principios de los 90. En Meeteetse, Wyoming, se está tratando de recuperar la última población de turón de patas negras, de los cuales llegaron a quedar sólo diez ejemplares conocidos. Mientras se liberan y se siguen los primeros ejemplares reintroducidos a partir de la cría en cautiverio, gestores e investigadores de diferentes agencias gubernamentales pelean entre sí. Unos sueltan turones con radiocollares para poder evaluar su adaptación a la vida libre, mientras que otros los capturan y les cortan los collares porque están en contra de esta metodología. Al mismo tiempo que la especie comienza a recuperarse de la extinción absoluta, existe un fuerte ambiente de tensión y animosidad entre representantes del gobierno de Wyoming, el gobierno federal, zoos y centros de investigación.

2000. El Centro Experimental de Cría en Cautividad del Lince Ibérico en el Parque Nacional Doñana, España, lleva inaugurado siete años con una inversión inicial de un millón de euros, pero no ha sido capaz de criar a un solo lince como resultado de un conflicto entre personas e instituciones. El equipo responsable del centro se queja de que no pueden criar lince porque las autoridades, siguiendo las recomendaciones del principal grupo de investigación en la especie, no autorizan la captura y llegada de ningún animal. Por otro lado, los investigadores argumentan que ellos no van a apoyar ninguna captura de ejemplares de una especie tan amenazada hasta que no exista un plan detallado y transparente de cría que cumpla con los más rigurosos estándares científicos y técnicos. Entre todo esto, hay desconfianza y falta de cooperación entre el gobierno regional de Andalucía (donde quedan los últimos lince ibéricos del planeta) y el gobierno central español, entre otras cosas, porque responden a diferentes partidos políticos.

2008. En la Reserva Natural Iberá, el Secretario de Tierras del gobierno argentino, un antiguo líder “piquetero” especializado en liderar acciones de fuerza mediante grupos violentos, entra por la fuerza en las propiedades de la fundación conservacionista The Conservation Land Trust. El motivo explícito de la invasión es liberar a los habitantes de un paraje rural que “han quedado encerrados” dentro de las propiedades del “millonario yanqui que viene a apropiarse del Iberá”. Douglas Tompkins, millonario y filántropo conservacionista norteamericano, ha comprado para su fundación 150.000 ha de antiguos campos ganaderos dentro de la reserva, con el fin manifiesto de donarlos al estado y crear un parque nacional. Sin embargo, muy poca gente le cree. Unos dicen que es un agente de Naciones Unidas enviado para apropiarse del Iberá para que deje de pertenecer a los habitantes locales. Otros que trabaja para la CIA y que viene a apoderarse de las reservas de agua como parte de una estrategia imperialista del gobierno de Estados Unidos. En una sociedad sin cultura de filantropía y con un fuerte sentimiento antinorteamericano cuesta creer que alguien de esa nacionalidad invierta vastos recursos privados para convertirlos en un bien público nacional. Pasarán varios años hasta que las aguas se calmen y la opinión pública comience a creer en los motivos reales de la fundación.

2014. En Escocia existe un conflicto enquistado sobre el uso de los pastizales de montaña que tiene que ver con varias especies de aves silvestres. Por un lado, decenas de terratenientes dedican sus campos a la caza del lagópodo escocés (*Lagopus lagopus scotica*), un pariente de las perdices, para cuyo fin incentivan la caza ilegal de varias aves de presa (aguilucho pálido, halcón peregrino y águila real) dentro de sus propiedades. Por otro lado, varios grupos conservacionistas presionan a las autoridades para que tomen medidas que controlen estas acciones que ponen en peligro la permanencia de estas rapaces en la zona. En un bando se sitúan la Moorland Association, la National Gamekeepers Organization y otros grupos que representan los intereses de los terratenientes y cazadores. En el otro están la Royal Society for the Protection of Birds y diferentes grupos de estudio y defensa de las aves rapaces. En medio de este conflicto de larga duración se encuentran las autoridades ambientales como Natural England y Scottish Natural Heritage. Se han probado soluciones de tipo regulatorio y también procesos de gestión de conflictos participativos sin que se haya logrado que las partes lleguen a un acuerdo duradero.

2016. Existen fuertes diferencias de opinión sobre qué política seguir con la legalización controlada del tráfico de cuernos de rinoceronte. El alto precio del polvo de su cuerno en los mercados asiáticos ha producido un crecimiento exponencial de la caza furtiva de estos animales en África, la cual ha provocado la extinción total o parcial de varias poblaciones. Algunos países proponen que se mantenga la prohibición total del tráfico de cuerno de rinoceronte, mientras

que otros argumentan que la mejor manera de detener la masacre causada por la caza furtiva consiste en legalizar el comercio para favorecer a los productores legales, bajando sus costos en control y vigilancia frente a la caza furtiva. Conservacionistas e investigadores se posicionan en ambos lados de la controversia. En medio de ella, el mayor granjero de rinocerontes del mundo denuncia al gobierno de Sudáfrica para que levante la prohibición interna del comercio de los cuernos.

2016. En el basurero de Macala (Honduras, Centroamérica) aparece el cadáver de la ambientalista Lesbia Yaneth Urquía, madre de tres hijos. Esto sucede sólo a cuatro meses de que Berta Cáceres, premio Goldman Environmental Prize, muriera asesinada de dos tiros en su casa de La Esperanza. Gracias a la existencia de un testigo y a la presión internacional se pudo resolver este último caso, deteniéndose por el asesinato al gerente de la empresa DESA, su jefe de seguridad, un mayor del Ejército y dos sicarios. DESA es la responsable de la represa de Agua Zarca, a la que Cáceres y su organización (COPINH) se oponían por vaciar el río Gualcarque, sagrado entre los indígenas. Según la organización Global Witness, en Honduras han sido asesinados en poco más de una década 114 activistas ambientales.

Conservación y conflicto: los hermanos siameses

La Producción de Naturaleza va siempre asociada al conflicto. Las historias recién relatadas son sólo una muestra de los miles de conflictos asociados a procesos de conservación que se han dado en los cinco continentes durante más de cien años. Detrás de cualquier historia exitosa de conservación, y especialmente de la creación de las principales reservas naturales del planeta, suele haber una historia de conflicto entre los que quisieron crearla y los que se opusieron a ello. De hecho, desde una perspectiva más amplia, detrás de cualquiera de los grandes avances de la humanidad hay historias de conflictos. En algunos casos estos conflictos incluso han costado la vida a las personas que intentaron defender los grandes avances sociales. En la Historia el conflicto ha sido el gran motor, a menudo dramático, del cambio y el avance de las sociedades.

En otros casos, el conflicto crónico e improductivo entre múltiples grupos, al impedir la acción concertada en favor de la Naturaleza, ha evitado la creación o el adecuado manejo de muchas reservas; está detrás de decenas de proyectos de conservación fallidos, y probablemente ha causado la extinción de cientos de poblaciones de fauna y flora que se podrían haber salvado si se hubiera logrado un trabajo concertado y efectivo en su favor. Abundan los casos de procesos de conservación fallidos que sucumbieron ante enemigos poderosos con intereses claramente opuestos a esa meta, o los que ni siquiera llegaron a enfrentarse a

esos intereses porque quedaron neutralizados previamente por conflictos entre los mismos conservacionistas.

La Producción de la Naturaleza siempre implica la priorización de ciertos usos del territorio sobre otros. También afecta al manejo de bienes percibidos como públicos, como son la fauna y la flora, al igual que a la defensa de los derechos de muchos propietarios privados. Todas estas situaciones tienen un inevitable componente político, y la política va inevitablemente asociada al conflicto, especialmente en sociedades democráticas donde existe libertad de expresión y de reunión. Esto no sucede porque la política sea una actividad donde interviene gente mala o conflictiva, sino simplemente porque es un escenario de encuentro de visiones e intereses percibidos como contrapuestos, muchos de los cuales son igualmente legítimos, bien sea en términos éticos o jurídicos.

Detrás de los principales conflictos ambientales se esconden choques entre mitos y valores poderosos, en muchos casos considerados como sagrados por las diferentes partes. En algunos casos un grupo se enardece cuando piensa que a los otros les importan más los animales y plantas que los seres humanos (y sus intereses económicos). En otros casos, una de las partes considera que la conservación antepone los intereses de una élite urbana a las necesidades de las poblaciones rurales menos favorecidas. O se esconden décadas de desconfianza y animosidad relacionadas con quién debe manejar las tierras públicas de una región (i.e. la nación vs las provincias o los estados; los gobiernos vs las comunidades locales o las empresas). También existen choques entre grupos que ven lo silvestre como algo noble que se ha mantenido “al margen de la contaminación de los hombres”, mientras que otros lo ven como un espacio improductivo, lleno de bestias peligrosas que debe ser “mejorado” a través del ingenio y el esfuerzo de la humanidad. Algunos grupos se pelean porque unos piensan que conservar implica manejar, y otros defienden que lo mejor que se puede hacer es dejar que la Naturaleza discurra por sí sola, sin intervención humana. Existen conflictos sobre cuál es el rol de la ciencia y los científicos, de los gobiernos, las ONG, o las empresas en el proceso de toma de decisiones. No es raro encontrar adjetivos fuertes en el mundo de la conservación. Entre los que recuerdo haber leído o escuchado a lo largo de mi carrera se incluyen fascista, neocolonial, marxista, neoliberal, egocéntrico, mafioso, arrogante, mentiroso, corrupto, inepto, etc.

Como ya hemos dicho, este libro trata de cómo generar cambios destinados a evitar, o al menos minimizar, el actual *statu quo* que lleva a la Sexta Gran Extinción. Para lograr esto, en general vamos a necesitar que las cosas no sigan como están, sino que mejoren en lo que se refiere a los ecosistemas naturales y las fuerzas que actúan sobre ellos. En otros casos implica defender lo ya conseguido en materia de áreas protegidas, leyes ambientales y poblaciones restauradas frente a los que buscan destruir o debilitar estos logros. Esto siempre va a molestar a

alguien, y por tanto, generará conflictos. Trabajar proactivamente en conservación siempre va a implicar gestionar estos conflictos. Hablo de **gestionar** y no de resolver, porque esto último no siempre es posible, y ni siquiera es lo más apropiado. **Producir naturaleza implica instalar, aumentar, prevenir o resolver conflictos** dependiendo de la meta, el momento, el lugar y los actores implicados.

Como nos ilustra la historia de la creación de muchos parques nacionales, el que una propuesta de conservación genere conflicto o controversia no quiere decir que esté equivocada. El caso del Parque Nacional Grand Teton recién citado es un buen ejemplo en este sentido. El tiempo ha demostrado que su creación benefició tanto a la vida silvestre como a las personas que habitan en la región. Lugares considerados actualmente como sagrados por sus respectivas naciones, como es el caso de Yellowstone, Kruger, Doñana, Grand Canyon, Serengeti o Banff—muchos de los cuales son además la base de la prosperidad de sus comunidades vecinas—tuvieron que pelear contra grupos locales o foráneos que se opusieron activamente a su creación y que en algunos casos los siguen amenazando.

Existe, por tanto, un componente productivo y de avance detrás de muchos conflictos de conservación, tal y como se ve en la historia de creación de Isimangaliso resumida al inicio de este capítulo, o la del bosque de Pureora en Nueva Zelanda, descrita en el Cuadro 9.4. Alternativamente, existen muchas situaciones donde la existencia del conflicto impide que se actúe adecuadamente en favor de los ecosistemas naturales y las poblaciones nativas de fauna y flora. Tal y como se ve en algunos de los ejemplos anteriores, es normal que los conservacionistas se enfrenten a otros grupos que desean promover usos diferentes del territorio (p. ej. minería, represas, plantaciones forestales exóticas, ganadería, agricultura, caza, pesca, urbanización), y en muchos de estos conflictos quienes acaban perdiendo son los ecosistemas naturales y las especies que los habitan. Por tanto, existen conflictos entre el conservacionismo y otros sectores de la sociedad que han servido para producir naturaleza y otros que han tenido como resultado la pérdida neta de ésta. Finalmente, como también se refleja en las historias previas, existe un tercer tipo de conflicto—mucho menos tratado en la abundante literatura sobre esta temática—que es el que se da entre los propios conservacionistas. En este caso, la fuente del conflicto no es tanto sobre el fin último del territorio o la importancia de evitar la extinción de las especies, sino más bien en relación a quién, cómo, cuándo, dónde y con qué recursos se debe realizar esta tarea. Este tipo de conflicto fratricida puede alcanzar niveles de virulencia sorprendentes para quien no pertenece al gremio conservacionista o para el que acaba de llegar a éste. A veces esta virulencia y enquistamiento acapara tanta energía de los involucrados que les impide actuar de manera coordinada en relación a los, a menudo, poderosos grupos externos que trabajan activamente en contra de la conservación en un lugar concreto.

El objetivo de este capítulo es ayudar a que los profesionales de la conservación (especialmente los capitanes y oficiales de nuestros “barcos”) seamos más efectivos gestionando conflictos en favor de la Producción de la Naturaleza. Cuidar esta parte de la Rueda de nuestro barco es esencial para seguir avanzando hacia nuestra meta, bien porque en algunos casos deberemos instalar conflictos en la agenda pública para que la sociedad se involucre y empuje a nuestra nave hacia la meta, o porque necesitaremos desactivarlos para evitar que la rueda quede completamente trabada por este tipo de situaciones. Para lograr esto veremos algunos conceptos básicos relacionados con los conflictos que suelen aparecer en conservación. A partir de estos conceptos reflexionaré sobre cómo enmarcar el rol del conservacionista en el ámbito de la política pública (uno de los temas de fondo de este libro) para gestionar de manera más efectiva conflictos públicos en las sociedades actuales, donde, en general, ningún actor es capaz de imponer una solución concreta por sí solo. También veremos conceptos básicos sobre cómo manejar conflictos entre dos partes a través de la negociación basada en intereses y principios para la gestión de conflictos entre múltiples partes. Finalmente aportaré sugerencias, algunas basadas en la experiencia propia, para evitar que nuestros programas de conservación se vean empantanados en conflictos crónicos con otras instituciones con las que compartimos, al menos en el discurso, el ideal de promover la conservación de la biodiversidad.

Conceptos básicos sobre el conflicto en conservación

Redpath y otros usan como ejemplo el problema del manejo y conservación del lobo en Estados Unidos para mostrar los niveles de complejidad asociados a los conflictos de conservación¹: “Existe preocupación y a la vez desacuerdo sobre el impacto causado por los lobos en la vida de los habitantes rurales; hay discusiones e incertidumbres sobre los beneficios que los lobos aportan a los ecosistemas; existen valores profundamente arraigados a ambos lados del conflicto, lo que genera ira y argumentos apasionados en favor y en contra de los lobos por parte tanto de individuos como de grupos específicamente constituidos para este fin; hay fuertes dimensiones culturales, éticas y morales que sustentan estos valores y discusiones mientras se dan batallas legales sobre cómo los lobos deben ser manejados. Además de esto, existen investigadores que se mantienen neutrales, mientras que otros claramente toman partido; están las autoridades federales y estatales que deben manejar este difícil conflicto, y existe una diversa variedad de información que afecta las decisiones de los gestores, la posición de los políticos y la opinión pública: conocimiento que viene de la experiencia de los que trabajan y viven en esos ecosistemas, evidencia obtenida mediante estudios

científicos, e información derivada de artículos de prensa. Este breve vistazo sirve para resaltar las apabullantes dimensiones que forman parte de estos conflictos. No sólo necesitamos entender el impacto que los lobos tienen sobre el ganado o los ecosistemas, incluyendo las incertidumbres inherentes a estos estudios, sino que necesitamos saber cómo los impactos negativos pueden ser mitigados. Más aún, también necesitamos entender las cosmovisiones, valores, creencias y actitudes de las personas implicadas en el conflicto; los argumentos éticos y morales involucrados; porqué la gente se comporta de cierta manera en relación a los lobos; cuán eficientes son ciertas formas de conocimiento e información a la hora de modificar las actitudes y comportamientos de las personas; cómo la historia y los argumentos económicos afectan a las perspectivas; qué posición deberían adoptar los científicos cuando participan en el conflicto; cómo se deberían tomar las decisiones en relación al manejo de los lobos: si los enfoques de “arriba-hacia-abajo” (*top-down*) impuestos sobre los ciudadanos generan mejores o peores resultados ecológicos y sociales que los que se hacen de “abajo-hacia-arriba” (*bottom-up*) mediante la mediación o el diálogo; cómo se debe animar a la gente para que participe en la búsqueda de soluciones; cómo se debe diseñar un proceso participativo efectivo; y qué papel deben jugar los gobiernos, mediadores y facilitadores independientes a la hora de encarar estos problemas”.

Como vimos en la sección sobre promoción, los seres humanos siempre estamos buscando aumentar o al menos proteger nuestro caudal de ocho cosas: afecto, poder, riqueza, reconocimiento, información, bienestar, habilidades y rectitud moral. El problema en los procesos de conservación es que siempre necesitamos que otros hagan algo determinado para que nosotros consigamos algunas de esas ocho cosas. Es lo que se conoce como **interdependencia**. En una relación interdependiente dos o más partes necesitan de alguna otra para poder lograr sus objetivos. La única manera de eludir la interdependencia es tener tanto de los ocho valores que no necesitamos la colaboración de otros, o, alternativamente, que nosotros o los otros grupos o personas tengamos tan poco de esos valores en juego que simplemente el tema no nos importe. No se me ocurre ninguna organización –sea un gobierno, ONG, empresa o grupo de investigación– que tenga intereses en juego en un proceso de conservación y a la vez no dependa de otras para satisfacer estos intereses.

El conflicto surge cuando individuos o grupos interdependientes buscan satisfacer intereses u objetivos que **perciben** como incompatibles, y actúan en consecuencia. Por tanto, teniendo en cuenta la diversidad de visiones, recursos, necesidades e intereses de las diferentes partes involucradas en un proceso de conservación es inevitable que la interdependencia lleve al conflicto. Asumiendo esta inevitabilidad, uno puede imaginar dos resultados posibles del conflicto. A uno lo podemos llamar conflicto destructivo y al otro conflicto creativo.

El **conflicto destructivo** promueve procesos de competencia, percepciones erróneas y sesgadas, la emocionalidad y animosidad, la comunicación disminuida, la pérdida y confusión de los objetivos iniciales, la adopción de posturas rígidas e inflexibles, la magnificación de las diferencias y la minimización de las similitudes entre las partes, todo lo cual lleva a una escalada continua del propio conflicto. Alternativamente, el **conflicto creativo** incentiva la búsqueda de soluciones conjuntas, promueve el cambio organizativo y la adaptación, fortalece las relaciones y el espíritu de equipo, fomenta el aprendizaje sobre nosotros mismos y sobre los demás, hace que nuestros análisis sean más precisos y realistas, y, finalmente, puede animar a que los participantes se sientan como parte activa de un proceso compartido de búsqueda de soluciones. Obviamente, estos dos escenarios en blanco y negro representan los extremos dentro de un continuo de opciones donde existe toda una gama de grises, pudiendo cambiar los tonos continuamente a lo largo de la historia de un mismo conflicto.

Dónde acabemos situados dentro de estos dos extremos dependerá en gran medida de nuestras acciones y palabras. Siempre es cómodo culpar a los otros del hecho de estar metidos en un conflicto destructivo (aunque en muchos casos ni siquiera seamos conscientes de que estamos en él porque lo tomamos como el escenario normal y casi inevitable), pero si queremos aumentar nuestra capacidad para controlar nuestro destino (y, por tanto, el rumbo y el avance de nuestro barco) lo más práctico es centrarnos en lo que **nosotros** podemos hacer para promover el cambio hacia el conflicto creativo y, a través suyo, el avance hacia el bienestar colectivo.

Un primer paso para ser más efectivos a la hora de gestionar los conflictos ambientales consiste en entender mejor los tipos, niveles y orígenes de estos procesos. Estos fundamentos teóricos básicos nos ayudarán a orientarnos mejor dentro de estas situaciones y a pensar soluciones concretas. Como alguien dijo: “no hay nada más práctico que una buena teoría”². Estos conceptos se complementan con otros que hemos visto en relación al comportamiento de los grupos y personas.

Siguiendo a Redpath y a otros, podemos enumerar diferentes tipos de conflictos que se dan en programas de Producción de Naturaleza, varios de los cuales pueden suceder de manera simultánea incluso dentro de **un mismo programa**¹:

Conflictos de intereses: suceden cuando dos o más grupos buscan usos diferentes para un mismo hábitat o una especie. En el caso anterior de los lobos, un grupo puede buscar el restablecimiento de la especie en una región, mientras que otro busca su erradicación. O, alternativamente, unos quieren que el área incluida en el Parque Nacional Yellowstone tenga como actividades principales la investigación y el senderismo, mientras que otros la visualizan fundamentalmente como un área de caza deportiva o para el turismo recreativo en vehículos para la nieve.

Conflictos sobre creencias y valores: tal y como hemos visto, diferentes grupos responden a diferentes mitos, normas, valores y actitudes. En el caso del conflicto alrededor del lobo un grupo puede responder a un mito basado en la necesidad de civilizar el Oeste americano mediante la erradicación de las “alimañas” (i.e. predadores silvestres como el lobo o el puma) combinada con la explotación ganadera o forestal, mientras que otro grupo valora la naturaleza “prístina” con todas sus especies originales como una necesidad vital de las sociedades modernas. Otros mitos en choque tienen que ver con la defensa del valor “sagrado” de la propiedad privada frente a una visión donde el gobierno tiene la potestad y obligación de restringir este valor para defender los intereses de la sociedad en su conjunto y no únicamente los de los propietarios. Como ya hemos visto, muchos de estos mitos y valores forman parte casi integral de nuestra personalidad y resultan extremadamente difíciles de cambiar, lo que complica la resolución de estos conflictos, especialmente si lo que se intenta es convencer al otro para que renuncie a valores profundamente arraigados.

Conflictos sobre procesos: tienen que ver con cómo diferentes grupos encararan los procesos de toma de decisión en relación a quién tiene autoridad, quiénes participan, quién tiene poder de veto, a quiénes se consultan, cómo se asignan responsabilidades, etc. En el caso de los lobos puede suceder que una organización promueva un proceso participativo de toma de decisiones en el que incluyan a todas las partes afectadas (tanto las que defienden a la especie como las que prefieren que sea controlada o erradicada), entrando en conflicto con otra que promueve la judicialización del proceso, u otra que lo que busca es usar sus conexiones políticas en los órganos de gobierno para influir el proceso desde arriba, sin consultar o dar participación a las otras partes.

Conflictos sobre la información: suceden cuando falta información clave, ésta no se ha entendido bien, o un grupo opta por difundir un relato que no tiene sustento empírico y, como resultado de esto, diferentes grupos cuentan con diferente conocimiento sobre el problema. Un caso típico en este sentido es cuando no existe una concordancia entre la información con base científica y la que usan muchos usuarios. Esto sucede incluso en países desarrollados como Estados Unidos con temas tan documentados como el cambio climático o la teoría de la evolución por selección natural. En el caso de los lobos en Yellowstone existe la creencia –aunque carente de base empírica– de que los lobos reintroducidos en ese parque pertenecen a una “variedad canadiense” diferente a la original, con caracteres de ferocidad y agresividad acentuados, lo que los convierte en lobos “exóticos y malignos”. A menudo estos conflictos sobre la interpretación de la información van intrínsecamente unidos a diferencias fundamentales en creencias y valores. Esto hace que no baste con suministrar los datos adecuados y demostrar su credibilidad científica, ya que estas explicaciones siempre van a ser

recibidas con desconfianza si parten de alguien que responde a un mito o grupo que sentimos que amenaza a nuestros valores de fondo.

Conflictos estructurales: se relacionan con instituciones y sistemas sociales, políticos, legales o económicos. Estos conflictos suelen estar presentes en todas las sociedades, y suelen despertarse en muchos procesos de conservación, especialmente cuando entra en juego el mundo rural con el urbano, o diferentes niveles de gobernanza como son el provincial, estatal, nacional o supranacional (i.e. la Unión Europea). Estos conflictos suelen estar latentes en las sociedades y salen a la luz sobre todo cuando existen problemas de inequidad económica o política. Un ejemplo de este tipo sucede cuando una empresa constructora aliada con el gobierno nacional entra en choque con grupos de campesinos indígenas que defienden el valor sagrado de sus tierras ancestrales. En el caso del lobo en el Oeste americano, este predador despierta conflictos preexistentes entre la autoridad federal frente a la estatal, o entre las organizaciones ambientalistas frente a los terratenientes o las asociaciones de cazadores con fuertes contactos con las autoridades estatales de manejo de fauna. Otro caso sería el perenne conflicto entre diferentes agencias de un mismo gobierno, simplemente por tener objetivos distintos. Si eso es comprensible entre agencias con objetivos bien distintos (p. ej. entre la de minería o infraestructura y la de conservación), se da incluso entre otras tan próximas como la de parques naturales y la de vida silvestre. La primera puede estar más interesada en el uso público del espacio y la buena convivencia con la población local, y la segunda dará toda la prioridad a las poblaciones de fauna y flora, y en general responderá más a las peticiones de los investigadores de esas especies.

Conflictos interpersonales: tienen que ver con las diferencias de personalidad entre personas o grupos, y están muy relacionados con estilos de comunicación, relaciones de confianza y, en general, con cuestiones relacionadas con el reconocimiento y el afecto. Estos conflictos pueden estar fuertemente influenciados por las interacciones previas entre grupos y los prejuicios existentes entre ellos, lo que puede generar desconfianza u hostilidad ante personas que ni siquiera conocemos, todo ello basado en lo que presuponemos que van a hacer en función del grupo al que representan. Estos conflictos interpersonales son habituales en todos los aspectos de la vida y deben ser reconocidos y gestionados de manera explícita y efectiva en los procesos de conservación, sobre todo a través de estructuras organizativas adecuadas. Muchos de estos conflictos no se deben a malas personas o “egos”, como es normal escuchar, sino a estructuras perversas que tienden a fomentar la disensión y animosidad, independientemente de la persona o personas que ocupen un cargo en un momento dado.

Además de las diferentes causas y tipos de conflictos, es importante estar atento a los tres niveles en que se pueden desarrollar estos procesos, para no

quedarnos únicamente en el nivel más obvio, y evitar así manejar únicamente la “punta del iceberg”. De acuerdo con el Canadian Institute for Conflict Resolution estos tres niveles serían (en orden de profundidad y complejidad crecientes): disputas, conflictos subyacentes y conflictos de identidad³.

La **disputa** es el nivel más obvio de un conflicto y del que se habla más a menudo, sobre todo en lo que se refiere a los impactos físicos o materiales de una discusión. En el caso de los lobos, la disputa puede ser sobre el impacto de los lobos sobre las manadas de ciervos, y cómo esto puede afectar a los ingresos de las empresas de caza. O sobre la predación de los lobos sobre el ganado de los vecinos de la región y los costos que esto les implica. En muchos casos detrás de estas disputas existen otros niveles de conflicto más profundos que deben ser comprendidos y manejados. En general los conservacionistas con una formación netamente técnica se van a centrar en la búsqueda de soluciones para estas disputas, sin percibir que detrás de estas reclamaciones existen procesos más profundos que sólo se expresan a nivel superficial en muchas declaraciones públicas. Esto explicaría que se mantenga la animosidad con los lobos incluso cuando se recibe una compensación monetaria adecuada por las pérdidas causadas sobre el ganado, habiéndose solucionado, al menos aparentemente, el motivo de la disputa.

La existencia de disputas que no han sido resueltas de manera efectiva entre dos grupos a lo largo del tiempo genera el nivel del **conflicto subyacente**. En este nivel existe una historia previa de decisiones, acciones, frases, proyectos e interacciones que ha quedado guardada en la memoria de los grupos que interactúan, determinando la intensidad de la emotividad, la frustración y las respuestas de éstos en la disputa que está actualmente siendo tratada. En estos casos el arsenal de relatos y emociones asociados a una historia previa de interacciones frustradas puede impedir que los grupos se centren en el problema concreto, ya que el peso del pasado es demasiado grande como para que puedan concentrarse en algo específico que ocurre en el presente. Por lo tanto, no basta con buscar una solución concreta a la disputa actual, sino que es necesario bucear a un nivel más profundo para poner sobre la mesa y gestionar las emociones y relatos relacionados con las disputas previas.

El tercer nivel del conflicto es el **asociado a la identidad** de los grupos o también conocido como **conflicto de raíces profundas**. En este caso el conflicto surge de la percepción negativa que los miembros de un grupo tienen sobre los de otro grupo, la cual está presente antes de que se entre a discutir una disputa concreta y antes incluso de que algunos de los participantes hayan interactuado personalmente. Esto se complica en procesos de conservación cuando un grupo siente que su identidad o su forma de vida están siendo amenazadas por el otro grupo. Por ejemplo, los rancheros del Oeste americano pueden sentir que los agentes del gobierno federal (para los que ya han creado el término peyorativo

de “feds”) están empeñados en destruir su forma de vida y que en realidad la liberación y protección legal de los lobos es sólo un medio para lograr ese fin. En este caso, el problema no tiene que ver tanto con las pérdidas económicas causadas por la predación sobre el ganado, sino con una desconfianza profunda ante cualquier acción que estos agentes gubernamentales puedan realizar, la cual va a ser interpretada normalmente como algo destinado a destruir su modo de vida. Alternativamente, los grupos defensores de los lobos pueden recibir con desconfianza cualquier autorización que las autoridades concedan para matar lobos problemáticos porque tienden a pensar que estos agentes gubernamentales actúan como cómplices de los rancheros y cazadores. En los últimos años presencié (y padecí personalmente) un creciente conflicto de identidad entre el equipo de CLT dedicado a la reintroducción de fauna y los técnicos de la Dirección Nacional de Fauna Silvestre de Argentina, donde ambos grupos fuimos acumulando una serie de relatos y afrentas que dificultaban gradualmente el diálogo fluido y constructivo en relación a los proyectos de reintroducción presentados para su autorización y eventual colaboración.

Tanto el nivel subyacente como el asociado a la identidad o profundo tienen poco que ver con ecosistemas o poblaciones silvestres y mucho con las relaciones entre diferentes grupos de personas. En estos casos poner exclusivamente el énfasis en buscar soluciones para el manejo de esos bienes naturales, sin reflexionar y manejar los procesos interpersonales e intergrupales subyacentes, va a dificultar que generemos una solución efectiva y duradera. Estos niveles de conflicto se manejan ofreciendo o generando algunos de los ocho valores que provocaron los problemas de fondo (especialmente problemas de reconocimiento, poder y afecto), al mismo tiempo que se buscan soluciones técnicas directamente relacionadas con los ecosistemas y poblaciones.

Junto con los anteriores tipos de conflictos y niveles de profundidad, los conflictos de conservación suelen tener tres dimensiones que deben ser manejadas en paralelo: la substancia, el proceso y las relaciones¹. Estas tres dimensiones sirven como fuentes de conflicto y deben ser visualizadas y gestionadas adecuadamente si queremos solucionar o evitar el conflicto destructivo.

La **substancia** tiene que ver con la disputa concreta que estamos discutiendo y con las cuestiones materiales más fáciles de ver, que es donde los conservacionistas solemos poner nuestra mirada. Conflictos sobre substancia tienen que ver sobre si propones quemar en un área o no, si se liberan o capturan animales, si se genera una zona de exclusión de pesca, o si se prohíbe la caza de una determinada especie.

Al mismo tiempo que se discuten estas alternativas técnicas, suele darse una discusión menos obvia sobre cuál es el mejor proceso para decidir dichas alternativas. En la dimensión del **proceso** lo que está en juego es quién participa en

la toma de decisiones y cuáles son sus reglas, además de quiénes son responsables de la ejecución de estas decisiones, su monitoreo y la posible aplicación de sanciones si no se cumplen. Entre las opciones posibles en juego están los procesos clásicos de “arriba hacia abajo” (*top-down*) donde los gobiernos y sus expertos toman las decisiones relacionadas con la conservación, o los sistemas participativos, conocidos como de “abajo hacia arriba” (*bottom-up*), donde las decisiones se toman por los diferentes grupos interesados en el proceso (ver la sección sobre tipos de participación en el capítulo sobre planificación). Esta dimensión del proceso está claramente relacionada con el criterio de **legitimidad** que vimos en el capítulo sobre inteligencia. Si el proceso es considerado como inválido o ilegítimo por alguna de las partes, ésta puede acabar boicoteando la aplicación de una solución que, de hecho, puede responder adecuadamente a sus necesidades materiales (p. ej. la aplicación de una compensación monetaria), simplemente porque no se sintió bien tratada durante ese proceso. En este sentido, es sumamente importante que los procesos que lideremos como conservacionistas tengamos en cuenta la existencia de conflictos subyacentes o asociados a la identidad para que éstos puedan ser tenidos en cuenta y manejados adecuadamente. La manera como se tomen las decisiones, y no sólo el tipo de decisiones que se toman, va a ser clave para suavizar o avivar estos niveles de conflicto, que parecen estar esperando la más mínima excusa u ofensa para salir a flote. La insistencia en discutir problemas de sustancia, eludiendo buscar cambios en el **proceso** de toma de decisiones, puede provocar que soluciones razonables sean repetidamente rechazadas por los grupos que no se han sentido adecuadamente tratados a lo largo de dicho proceso.

La tercera dimensión del conflicto tiene que ver con las **relaciones**, entrando en juego cuestiones como el respeto, la confianza y el nivel de compromiso genuino entre las diferentes partes. Esta dimensión es sumamente importante para evitar caer en conflictos destructivos crónicos. Sin embargo, tiende a quedar oculta en el fragor de la discusión sobre cuestiones técnicas de sustancia y cuando se habla de ella se hace a través del uso de adjetivos poco constructivos y de escaso alcance analítico como el de egocéntrico, soberbio, vago, inútil u otros peores. Debemos estar sumamente atentos a esta dimensión para no sólo buscar las soluciones técnicas adecuadas a un conflicto y promover procesos de toma de decisiones constructivos, sino también para elegir a los representantes de nuestras organizaciones que tienen la mayor capacidad para generar relaciones de respeto, afecto y confianza con las otras partes.

Cuadro 9.1

El uso combinado de medidas *top-down* y *bottom-up* para manejar el conflicto alrededor de los salmones y las focas en un fiordo de Escocia

La recuperación gradual de las poblaciones de foca común (*Phoca vitulina*) y foca gris (*Halichoerus grypus*) durante la segunda mitad del siglo pasado fue generando en el Reino Unido un conflicto creciente entre los pescadores de salmones (*Salmo salar*), que ven a esos mamíferos como una amenaza contra sus intereses, y los ciudadanos y autoridades interesados en la conservación de estos mamíferos marinos. Dentro de este contexto, en el área del fiordo de Moray (Escocia) los salmones son pescados tanto por los pescadores deportivos con caña como por los pescadores profesionales con redes.

Hasta hace pocos años, el acta de Conservación de Focas del Reino Unido de 1970 regulaba el manejo de estos mamíferos, permitiendo a los pescadores que dispararan a las focas que consideraran perjudiciales, incluyendo las que salían a tierra, con el único requisito básico de que contaran con una licencia de armas. Esta acta también declaraba meses de veda para ambas especies de focas, aunque permitía a los pescadores comerciales disparar durante todo el año a las que se acercaran a sus redes. En el caso de Escocia, los Consejos de Distrito de Pesca de Salmones (District Salmon Fishery Boards o DSFB), en su rol de instituciones encargadas del manejo de las pesquerías locales, podían solicitar permiso al gobierno escocés para disparar a las focas incluso durante los meses de veda.

A partir de los años 90, varios factores hicieron que lo que hasta entonces había sido un conflicto crónico de baja intensidad, pasase a ser un problema más serio para todas las partes involucradas. En primer lugar, la disminución de las poblaciones de salmones incentivó que los pescadores intensificaran la caza activa de esos animales. Al mismo tiempo, en la misma zona empezó a crecer el turismo de avistamiento de mamíferos marinos, aumentando el número de proveedores de servicios locales y el interés por su conservación. Finalmente, a partir de 1992 el Reino Unido adoptó la Directiva de Hábitats de la Unión Europea, que promueve la conservación de ciertas especies consideradas como prioritarias, entre las cuales se encuentran tanto las dos especies de focas como el salmón. Esta Directiva obliga a los gobiernos a crear Zonas Especiales de Conservación (ZECs) para garantizar el buen estado de las especies consideradas como prioritarias. Como resultado de esto, en 1999 y 2000 se establecieron dos ZECs en el Fiordo de Moray dedicadas al salmón y las focas comunes, lo que hizo que las autoridades pertinentes (DSFB, Scottish Natural Heritage y el Ejecutivo Escocés) tuvieran que replantearse el manejo que se venía haciendo del conflicto, especialmente en lo que se refiere a la muerte deliberada de focas.

Sin embargo, este replanteo todavía requirió de una sacudida más fuerte para forzar a que las diferentes partes salieran de su situación de inercia. Al mismo tiempo que se generaba un nuevo marco regulatorio tanto para los salmones como

para las focas, la disminución constante en la abundancia de estos peces motivó que las DSFB, los pescadores comerciales y los productores de salmones incrementasen su esfuerzo para disparar a las focas. Entre 1998 y el 2002 las DSFB llegaron a ofrecer recompensas a los pescadores que disparasen a las focas, alcanzándose en esos años las mayores matanzas de estos mamíferos. En paralelo, los censos aéreos de las poblaciones de focas realizados por los investigadores de la Universidad de Aberdeen, mostraron un declive marcado en su abundancia, que podía atribuirse a la persecución que estaban experimentando. A esto se sumó la aparición de dos brotes del virus del moquillo de las focas en 1998 y 2002, que afectaron seriamente a sus poblaciones.

Al mismo tiempo que se daban estos acontecimientos, el turismo de avistamiento de mamíferos marinos (delfines y focas) seguía aumentando hasta que en 2004 en el Fiordo de Moray había nueve operadores de barcos turísticos registrados y dos centros de avistamientos basados en tierra. Con el fin de gestionar el conflicto creciente, en 1999 se creó el Foro de Colaboración del Fiordo de Moray (Moray Firth Partnership o MFP) para facilitar la coordinación entre el sector turístico, los pescadores y otros actores locales. Sin embargo, en un principio la participación de las DSFB en este foro era marginal. Igualmente en esos años, desde los centros de investigación se generó investigación de calidad sobre la interacción entre focas y salmones, aunque esta investigación no estaba pensada originalmente para ser utilizada en el manejo de estas especies.

Todos estos acontecimientos forzaron a que las autoridades de conservación emitieran sendas Órdenes de Conservación en 2002 y 2004 que limitaban drásticamente la persecución de la foca común primero, y luego de la foca gris, con el fin de evitar que se matasen a las primeras al confundirlas con las segundas. Estas nuevas medidas generaron un cambio completo en la situación del conflicto y forzaron a la búsqueda de nuevos enfoques para gestionarlo. Las cosas ya no podían seguir “como siempre”.

Como resultado de estas nuevas Órdenes de Conservación que limitaban fuertemente la discrecionalidad de los pescadores y sus representantes locales (i.e. DSFB) a la hora de eliminar focas, estos últimos accedieron a participar más activamente en el Foro de Colaboración del Fiordo de Moray o MFP. Entre 2002 y 2005 los diferentes grupos afectados (agencias gubernamentales, DSFB, pescadores locales, científicos y operadores turísticos) se reunieron en el foro de colaboración para elaborar un plan de gestión destinado a equilibrar los intereses contrapuestos de la producción pesquera y la conservación de las focas. Un actor clave en este proceso fue un científico con buena formación tanto en la substancia de la disputa (las pesquerías y la ecología de poblaciones) como en la gestión de conflictos y los procesos de toma de decisiones colaborativos. Su rol como facilitador y promotor del proceso fue clave, ya que, además de estas habilidades, contaba con el respeto de las diferentes partes. Además del rol central de esta persona, el proceso fue apoyado y monitoreado de manera activa por el Gobierno de Escocia, quien se implicó activamente en el funcionamiento del proceso de elaboración del Plan.

La participación efectiva de los diferentes actores en el proceso de planificación y gestión del conflicto, apoyada por un buen facilitador y avalada por las autoridades escocesas, creó un nuevo espacio donde la información científica existente podía ser utilizada por todas las partes para tomar decisiones, y donde se buscó generar opciones que promovieran la recuperación de las poblaciones de salmones y de focas. Como resultado de este proceso: a) se otorgaron permisos mucho más selectivos de eliminación de ejemplares de focas identificados como problemáticos gracias a los estudios; b) las DSFB, el ejecutivo y la policía generaron cursos de formación de pescadores seleccionados para que realizaran estas eliminaciones, restringiendo el número de personas autorizadas; c) se generó y compartió información detallada sobre el número y tipo de animales cazados; d) se disminuyó notoriamente el número de animales eliminados en comparación con años previos; y e) se emitieron permisos anuales acordados dentro del Foro en función de los datos obtenidos en el año previo, en comparación con las matanzas indiscriminadas de los años anteriores.

Más allá de los resultados demográficos de las poblaciones de focas y salmones, el proceso de gestión de conflictos iniciado en el Fiordo de Moray ha servido para aumentar la comunicación, coordinación y confianza entre los diferentes grupos, incorporando la información científica en la toma de decisiones, generando una visión mucho más compartida del problema a manejar y dinamizando el estado de conflicto crónico preexistente. En palabras de Butler y otros “en este caso, la disminución de las poblaciones de focas comunes y de salmones, y la designación de las ZECs dispararon un replanteo del sistema de manejo largamente establecido, y forzó a la negociación entre los entes reguladores y los actores locales dentro del marco de la Directiva de Hábitats (de la Unión Europea) y el Acta de Conservación de Focas. El plan y el marco (de toma de decisiones) resultantes son un ejemplo de co-manejo adaptativo, en el cual los arreglos institucionales y el conocimiento ecológico son puestos a prueba y revisados en un proceso iterativo y dinámico de aprendizaje basado en la acción”.

Más allá de lo logrado, la aplicación a largo plazo del Plan de Manejo diseñado para el Fiordo de Moray va a requerir la participación y financiación a largo plazo por parte del Gobierno de Escocia. Sin esto, es posible que los acuerdos se acaben diluyendo ante la frustración de las partes por carecer de los recursos necesarios para su implementación. Igualmente, con la partida del investigador que hizo de catalizador y facilitador de todo el proceso, habrá que ver si el foro de concertación sigue funcionando activamente para tomar decisiones adaptativas año tras año.

En el año 2011 el Acta Marina de Escocia reemplazó al Acta de Conservación de Focas de 1970, regulando la caza de focas bajo licencias específicas. Este nuevo sistema de licencias se basó en el diseñado dentro del Plan de Manejo de Focas del Fiordo de Moray, extendiendo a toda Escocia el marco de manejo creado por los actores reunidos para gestionar el conflicto existente en esa zona.

El caso del Estuario de Moray nos muestra como el uso combinado de herramientas “*top-down*” (i.e. leyes nacionales y directivas europeas, combinadas con

la participación activa del gobierno escocés) con otros de tipo “bottom-up” (i.e. el MFP y el co-manejo adaptativo), unido a la aparición de líderes interdisciplinarios que pueden hacer de facilitadores y promotores de procesos de toma de decisión innovadores, puede destrabar conflictos destructivos que corren el riesgo de perpetuarse por décadas.

Fuentes

Butler, J.R., Middlemas, S.J., McKelvey, S.A., McMyn, I., Leyshon, B., Walker, I., et al. (2008). *The Moray Firth Seal Management Plan: an adaptive framework for balancing the conservation of seals, salmon, fisheries and wildlife tourism in the UK*. Aquatic Conservation: Marine and Freshwater Ecosystems, 18: 1025-1038.

Graham, I.M. (2015). *Seal conservation and salmon fisheries in northeast Scotland*. Pp. 61-62 en: Redpath, S.M., Gutiérrez, R.J., Wood, K.A., Young, J. C. (eds.) *Conflicts in conservation: Navigating towards solutions*. Cambridge University Press.

Young, J.C., Butler, J.R., Jordan, A., Watt, A.D. (2012). *Less government intervention in biodiversity management: risks and opportunities*. Biodiversity and Conservation, 21: 1095-1100.

El conflicto empieza en nosotros: la formación de los profesionales de conservación

La mayoría de las personas que trabajamos en conservación en el campo sufrimos una maldición de origen. Muchos de nosotros, como bien cuenta George Schaller en el Cuadro 12.1, elegimos entrar en esta profesión por nuestro amor a los paisajes y criaturas silvestres, y no tanto a las personas y las áreas habitadas. Esto hizo que muchos estudiáramos carreras de tipo científico o técnico (p. ej. biología, veterinaria, ciencias ambientales, forestales), lo que nos expuso durante un mínimo de cuatro años a toda una serie de mitos (entendidos éstos como explicaciones del mundo, no como historias falsas), supuestos, hábitos y expectativas que están claramente diseñados para poder encarar problemas de tipo científico o técnico. Todo este bagaje adquirido a través de los años de estudio o por las conversaciones compartidas con otros compañeros de trabajo, se convirtió en algo tan intrínseco a nosotros que a menudo nos cuesta verlo y todavía más analizarlo de manera crítica. Lo damos por hecho, como si fuera la única manera de ver el mundo y ejercer nuestra profesión. Este bagaje se ve reforzado a menudo

por lo que vemos en otros colegas con los que tratamos, lo que leemos en las publicaciones de nuestra especialidad, y lo que compartimos en los congresos y reuniones profesionales.

El problema de esta forma de ver el mundo es que no nos ayuda a gestionar adecuadamente los conflictos que se dan en conservación. Esto sucede porque los conflictos no son problemas técnicos o científicos, o al menos no se pueden gestionar efectivamente como tales. Son problemas complejos que tienen que ver con las percepciones e intereses de múltiples personas. El siguiente cuadro resume algunas de las diferencias existentes entre la perspectiva técnico-científica y la público/política en el ámbito de los conflictos.

	Problemas técnico-científicos	Problemas públicos (conflictos)
Ejemplo 1	¿Cómo podemos incrementar al máximo la productividad de lince?	¿Cuál es la mejor estrategia para lograr un programa de cría en cautividad del lince ibérico que funcione?
Ejemplo 2	¿Qué tipo de hábitats debemos incluir en nuestra reserva para favorecer la supervivencia de tapires?	¿Qué tipo de reserva debemos promover si queremos conservar tapires a largo plazo?
Desafíos primordiales	De tipo científico o técnico	Mayormente de tipo humano (personal, organizativo o político)
Dimensiones de conocimiento necesarias	Substantivo	Procedimiento, interpersonal o relacional y substantivo.
Niveles que suelen estar en juego	Disputa	Disputa, subyacente y de identidad
Forma	Acotados y discretos	Abiertos y continuos
Actores relevantes	Expertos	Afectados e interesados
Soluciones posibles	Una solución óptima objetivamente verificable	Existen múltiples soluciones válidas y éstas son subjetivamente elegidas y evaluadas en función de marcos teóricos, experiencias e intuiciones

Tabla 9.1 Diferencias entre los problemas técnico-científicos y los de tipo público, como es el caso de los conflictos.

Esta dificultad para encarar adecuadamente los conflictos como problemas complejos de tipo político-público y no tanto como problemas técnico-científicos se complica todavía más cuando los profesionales de la conservación nos convertimos en técnicos de gobierno a cargo de los recursos naturales. Porque en estos casos muchos pensamos que no sólo tenemos el **conocimiento** adecuado para decidir qué se debe hacer en estas situaciones en nuestra calidad de **expertos** en el tema substantivo en cuestión (p. ej. la vida silvestre), sino que además nuestro cargo público nos otorga la **autoridad** necesaria, como representantes de la institución competente, para tomar decisiones sobre aquello en lo que nos formamos (ver Cuadro 11.2 sobre *Auctoritas* y *Potestas*). Armados con su conocimiento y autoridad, los técnicos de gobierno entran en el proceso público de la conservación, y de repente se frustran porque los otros actores no responden obedientemente a lo que sugieren, sin acatar su conocimiento o su autoridad.

El problema es que las sociedades contemporáneas ya no responden obedientemente a la combinación de conocimiento técnico y autoridad como quizás lo hicieron hace 50 años. Por un lado, hay demasiadas personas y corrientes de pensamiento que discuten que los expertos realmente sepan mucho más de los problemas públicos de lo que saben otros usuarios. Y además, aunque sepan más, eso no les da el derecho a decidir qué es mejor para el resto, ya que no son vistos como observadores objetivos sino más bien como parte interesada y, por tanto, igualmente subjetivos. Por otro lado, en el mundo global la autoridad de los gobiernos está claramente discutida por el resto de la sociedad. Los agentes del gobierno ya no son vistos como representantes del interés público, sino más bien como agentes con intereses propios, que responden a las órdenes de un partido político, de algunos grupos de interés con fuerte capacidad de lobby o, simplemente, a sus propios gustos personales.

En la mayoría de los problemas de conservación importantes existen demasiados niveles de gobernanza involucrados como para que una única institución pueda decir que es “la autoridad competente”, y además, la democratización ha permitido el fortalecimiento de la sociedad civil de manera independiente de los gobiernos (p. ej. la aparición de las ONG, asociaciones de vecinos, el uso del litigio como nueva herramienta política, etc.). La globalización ha ido minando la autoridad de los gobiernos nacionales a través de instituciones supranacionales (p. ej. Naciones Unidas, la Unión Europea, las grandes corporaciones, y las ONG internacionales) y de procesos de descentralización gubernamental. Finalmente, las nuevas tecnologías de comunicación (p. ej. internet y teléfonos móviles) dificultan enormemente el control de la información por parte del estado.

Por todo esto **debemos empezar cualquier análisis sobre cómo gestionar conflictos de conservación con una mirada crítica al tipo de formación, los valores y los hábitos que hemos ido desarrollando los profesionales de la**

conservación. Porque, desgraciadamente, la mayor parte de estos supuestos y hábitos profesionales sirven más para disminuir nuestra capacidad de gestionar los conflictos adecuadamente o para que provoquemos conflictos innecesarios, que para que actuemos como gestores efectivos de procesos de conflicto constructivo. Nos han enseñado a ser muy buenos analizando la substancia de los problemas (en general bajo un único punto de vista), pero a ser prácticamente ciegos a las cuestiones de proceso y de las relaciones que determinan los resultados finales de estos procesos. Por tanto, como se ha ido comentando en otras partes de este libro, si queremos empezar a ser más eficientes previniendo el conflicto destructivo y fomentando el creativo vamos a tener que “ensanchar” o “romper” las barreras mentales adquiridas durante nuestros años formativos y de interacción con otros colegas, para empezar a visualizar y gestionar de manera mucho más efectiva no sólo el nivel de la disputa sino también los niveles subyacentes y de identidad, y para incluir los aspectos relacionales y de proceso en nuestros análisis y toma de decisiones. La siguiente tabla nos puede servir de guía para ser más efectivos como conservacionistas en este proceso de adaptación al manejo de problemas públicos como son los conflictos ambientales.

Cambio en la actitud de los conservacionistas⁴	
Desde	Hacia
Enfoque exclusivo en el conocimiento científico y técnico	El reconocimiento de que se necesitan múltiples formas de conocimiento
Considerar a los otros usuarios como una molestia a manejar	Reconocer que todos somos parte del mismo problema
Considerar a los otros usuarios como una fuente de desgaste en tiempo y recursos	Considerar a los otros usuarios como un recurso: información, ideas y compromiso
Decir a los otros qué hacer	Escuchar con una mente abierta
Tratar de convencer a otros para que cambien	Trabajar con los otros para gestionar el cambio colectivo
Comportarnos como expertos	Comportarnos como socios
Enfoques formales (ciencia y autoridad)	Enfoques informales e interactivos (ciencia, autoridad, comunicación, amistad, respeto, arte, emociones..)
Cómo llevar a cabo nuestras ideas y soluciones, a menudo basadas en teorías generales	Cómo buscar entre todas las ideas y soluciones que mejor funcionen en el contexto concreto que compartimos

Tabla 9.2 Cambio en la manera de visualizar y manejar los conflictos ambientales de manera más efectiva.

En la mayor parte de los casos no va a existir una solución perfecta y científicamente probada que podamos implementar, pero esto no quiere decir que la ciencia no juegue un papel clave en la adecuada gestión de los conflictos, tal y como se ve en el caso sobre el manejo del fiordo de Moray en Escocia (Cuadro 9.1). A menudo debemos optar por la mejor opción posible con los datos que tenemos y con los actores que forman parte del proceso, y generar sistemas de monitoreo que nos permitan descubrir el resultado final y a la vez gestionar el conflicto de manera racional con base en lo que vamos aprendiendo mediante la acción, y no tanto a partir de nuestras creencias y miedos. Este enfoque de manejo adaptativo nos va a permitir desbloquear conflictos crónicos destructivos con soluciones experimentales donde los resultados nos digan si vamos por el buen camino o no, y qué tipo de ajustes debemos hacer. Además del citado caso escocés, la historia sobre los buitres y los aerogeneradores descrita en el Cuadro 6.2 es un buen ejemplo en este sentido.

En un ambiente donde abundan los actores que se sienten en posesión de la verdad por su formación académica de excelencia, o de la razón por su dedicación a la noble tarea de la conservación de la biodiversidad, es fácil generar conflictos innecesarios. **Al final lo más práctico es no poner la energía en quien tiene razón y quien no, y en cambio enfocarnos en cómo lograr resultados concretos a través de acuerdos con otras partes.** Movernos desde lo moral y etéreo hacia lo pragmático y concreto. Esto no quiere decir que tener nuestros valores claros no sea importante. Al contrario. Estos valores sustentan nuestra visión y marcan el rumbo de nuestro barco, pero eso no quiere decir que debamos tratar de imponerlos a otros grupos y personas con las que compartimos espacio geográfico y político. Por mucho que no compartamos o no comprendamos sus motivaciones.

Cuando el conflicto es necesario

Imagínate que estás interesado en la conservación de un anfibio endémico que habita unos pequeños humedales situados en una región semiárida. Te has enterado que estos humedales van a ser utilizados como fuente de agua por una empresa minera que quiere extraer un valioso metal de la región. Lo que sabes de la ecología y demografía de la especie te hace pensar que el uso previsto de estos humedales por parte de la actividad minera puede llevar a una drástica disminución poblacional o incluso a su eventual extinción, además de la destrucción del amenazado ambiente en que vive. Has mandado una nota a la empresa notificándoles esto y no has recibido respuesta alguna. Cuando has querido pedir una reunión con sus directivos, lo más que has logrado es que te atienda un técnico

de bajo rango quien te ha despachado con palabras amables, aunque vagas, sobre que “lo tienen todo previsto y que no debes preocuparte”. Cuando has comentado esto con los biólogos de la autoridad ambiental correspondiente te han escuchado con simpatía y preocupación, pero te han dado a entender que éste es un tema que ya ha sido decidido a niveles muy altos y que ellos no creen que puedan afectar la decisión que han tomado sus jefes de no interferir con las actividades de la empresa, la cual además tiene excelentes relaciones con el gobernador y el ministro correspondientes. Les explicas que el anfibio y su hábitat están claramente protegidos por las correspondientes leyes ambientales, pero ellos te miran con triste resignación mientras se encogen de hombros: el tema está fuera de su control. Hablas con tu amiga que trabaja en un diario local, le cuentas lo que va a pasar, que el anfibio es una joya única del patrimonio local y ella te responde que entiende tu problema pero que no tiene manera de armar una noticia a partir de ese caso. ¿Qué haces?

Este ejemplo refleja una situación frecuente en el ambientalismo: existen datos preocupantes (en algunos casos con fuerte respaldo científico) que apuntan a un daño severo sobre un ecosistema o población de alto valor de conservación, que además cuentan con protección legal, pero cuando esto se expone a las autoridades correspondientes éstas no hacen nada al respecto, al mismo tiempo que el agente causante del daño no muestra ninguna intención de impedirlo o revertirlo. La clave en estos casos es tratar de entender por qué nadie parece estar dispuesto a evitar un más que probable daño ambiental, y qué podemos hacer para evitarlo.

Partiendo del principio de que tanto el gobierno como las empresas prefieren un mundo ambientalmente sano, la razón por la que se dan este tipo de situaciones deriva de que ambos grupos estiman que tienen mucho más que ganar de alguno de los ocho grandes valores si se realiza la acción que genera el daño ambiental, que si se toman las medidas necesarias para evitarlo. Más aún, la razón por la que optan por no prestar verdadera atención al ciudadano que les insiste con este tema es porque consideran que éste no tiene capacidad para quitarles dosis significativas de algunos de esos valores. Lo ven como políticamente inofensivo o al menos como una “molestia controlable”. Mientras no se cambie esta percepción, ninguno de estos actores va a hacer nada para conservar al raro anfibio y su hábitat. Bajo su lógica, si hicieran caso al investigador saldrían perdiendo, su vida no mejoraría y se haría más complicada.

La pregunta entonces es cómo cambiar esta percepción por parte de los grupos que generan o permiten el daño para que empiecen a tomar medidas de conservación significativas. La clave reside en el conflicto y en su capacidad para cambiar las reglas del juego. El conflicto puede generar un nuevo escenario donde los actores causantes o cómplices del daño ambiental tengan que recalcular su análisis de pérdidas y ganancias en relación a los ocho valores (nos conviene

recordar que no sólo están en juego el poder y la riqueza, sino seis valores más). Esto es precisamente lo que busca el **activismo**: nivelar el terreno de juego para que los que tienen poco que perder empiecen a ver que, si no modifican su plan original, es posible que acaben perdiendo más de lo que pensaban. Les obliga a repensar su estrategia y a abrirse a un cambio de comportamiento, buscando o aceptando caminos alternativos que incluyan la conservación del anfibio y su hábitat como parte de sus objetivos, no sólo de los tuyos.

En el Cuadro 5.1 se habla de la Campaña Patagonia Sin Represas, la cual logró cambiar la política energética de un país completo (Chile), deteniendo los proyectos de construcción de grandes represas y de ubicación de tendidos eléctricos a través de miles de kilómetros. Lo llamativo de ese caso es que fue la misma presidenta de Chile (Michelle Bachelet) la que primero promovió y años después (cuando volvió a ocupar el mismo cargo) detuvo la construcción de las represas. ¿Qué sucedió para que un mismo gobernante cambiara tan notoriamente de actitud? Lo que sucedió fue la mayor campaña de activismo ambiental de la historia reciente de Chile, la cual generó un **conflicto a escala nacional** alrededor de la destrucción de los ríos y paisajes de Patagonia motivado por una política energética que no había tenido en cuenta estos impactos.

En este sentido, lo que busca el activismo ambiental es instalar un conflicto en la opinión pública (puede ser el uso de pieles de felinos silvestres, los ensayos nucleares y su impacto sobre el medio ambiente y las poblaciones locales, o la caza deportiva de ciertas especies emblemáticas como los leones o los elefantes) para que grupos que hasta el momento se habían mostrado apáticos (vecinos, ONG, jueces, grandes empresas, medios de comunicación, políticos en la oposición) se movilicen y presionen a los responsables, típicamente gobiernos y empresas, para que actúen de manera concreta en relación al tema ambiental en cuestión. Mediante la instalación de un conflicto público en forma de un escándalo (preferiblemente con un problema y un causante claramente identificados)⁵, el activismo logra nivelar desequilibrios de poder al otorgar algunos de los ocho valores a los grupos que defienden la causa ambiental, para que dejen de ser ignorados por los que cuentan con mayores recursos, típicamente en forma de poder y riqueza. El proceso suele empezar con un aumento en afecto y reconocimiento hacia lo que originalmente era un pequeño grupo políticamente insignificante, para que luego se empiecen a sumar otros actores que aportan riqueza (donantes y empresas), poder (jueces y otros políticos), conocimiento (científicos y prensa), más afecto (asociaciones locales) y otros valores (ver también el Capítulo 4).

Cuando existe un claro desequilibrio de poderes, lo normal es que los grupos más poderosos recurran a gestos simbólicos que busquen apaciguar el conflicto sin ofrecer realmente soluciones de fondo. El activismo, al mismo tiempo que instala (y por tanto aumenta) el conflicto en la opinión pública, genera

un espacio donde el bando más débil puede empezar a ser visto como “no tan insignificante” por la otra parte, forzándola a buscar solucionar reales y no sólo simbólicas. Como alguien dijo: en situaciones donde un grupo considerado previamente marginal se moviliza contra grupos más poderosos, la respuesta de éstos va cambiando desde la ignorancia (i.e. “no vamos a gastar tiempo en escuchar cosas absurdas”) hacia la burla (i.e. “son sólo un grupo de loquitos que no saben cómo funciona el mundo”) y finalmente hasta el ataque directo, que oscila entre el cabildeo activo en las oficinas de gobierno, campañas de desprestigio en prensa o ataques violentos como muestra el caso de asesinato de activistas ambientales en Honduras, presentado al inicio del capítulo.

Una vez que los bandos están más nivelados un camino posible es acabar creando conflictos crónicos donde la paridad de fuerza es suficiente como para que ninguna de las partes logre vencer del todo. Estos conflictos crónicos pueden enquistarse si no se logra una solución duradera y acabar convirtiéndose en conflictos destructivos de larga duración, como sería el caso del conflicto palestino-israelí. Por eso, una vez que el activismo ambiental ha logrado una situación de paridad de poderes, si detecta que el conflicto se puede enquistar de manera crónica porque la otra parte no va a rendirse, perder o ceder, existen motivos para empezar a buscar una salida negociada al conflicto.

Usar el arma de “calentar el conflicto” y “subir la apuesta en un enfrentamiento”, bien sea ante un grupo antiambiental o hacia otro grupo que esté amenazando nuestro programa de conservación (no olvidemos que muchos conflictos suceden entre instituciones que, al menos en la forma, trabajan **en favor** de la conservación), implica riesgos y costos importantes. No es el menor de ellos el perder posibles vínculos de confianza y espacios de colaboración con instituciones que comparten el mismo territorio geográfico y político que nosotros. Estos riesgos y costos deben ser considerados adecuadamente antes de iniciar un conflicto con grupos con los que vamos a tener que seguir interactuando en el futuro.

Esto implica dos corolarios. El primero es que debemos elegir bien nuestras batallas. No tiene sentido pelearse por pequeñeces o cuestiones meramente formales con instituciones y personas con las que vamos a tener relaciones de interdependencia a largo plazo, pues estos conflictos innecesarios implican un gasto enorme de energía que podemos usar para dedicarnos a producir naturaleza de manera efectiva, y además ponen en peligro relaciones personales e institucionales importantes. Como el ambientalismo es un terreno lleno de gente apasionada y a menudo cargada de rectitud moral, esto implica que debemos estar atentos y ser autocríticos para detectar si nos estamos peleando por cosas concretas que tienen que ver con la conservación, en lugar de por temas secundarios como nuestro estatus o nuestros mitos sagrados.

Encontrarnos sin aliados en mitad de un conflicto crónico puede ser una buena señal para plantearnos si aquello por lo que estamos peleando es más bien un “capricho” nuestro en vez de una causa de interés público. No son pocos los casos que he conocido donde un grupo de trabajo o institución han logrado alienarse de prácticamente todo el resto de grupos precisamente porque sentían apasionadamente que ellos eran los **únicos** que realmente se preocupan por determinada especie o reserva. El activismo se basa en crear alianzas y grandes movimientos sociales, no en quedarse solo peleando contra el mundo⁶. Esto último sería señal de que no estamos haciendo bien nuestro trabajo como activistas.

El segundo corolario sería que si uno decide la estrategia de aumentar el conflicto debe estar atento al momento en que se va a llegar a una situación de enquistamiento destructivo, para entonces empezar a buscar una salida negociada. En esta negociación es probable que no consigamos lo que pedíamos al principio, pero pueden generarse vínculos de confianza con quienes anteriormente veíamos como enemigos o adversarios, y se puede crear un nuevo escenario que incluso supere nuestras mejores expectativas al inicio del conflicto. Esto implica mantener siempre un canal de comunicación abierto con el grupo con el que estamos en conflicto, manteniendo un “teléfono rojo” siempre abierto, como sucedió con las dos grandes potencias en la Guerra Fría. Mientras trabajaba para la fundación CLT en la Reserva Natural Iberá pude ser testigo de una situación que refleja lo anterior. En el año 2006 el ambientalismo no era una fuerza política significativa en la provincia de Corrientes, aunque nuestra fundación ya manejaba 150.000 ha dentro de esa reserva. En un momento concreto nos vimos envueltos en un conflicto con el gobierno provincial por promover nosotros la denuncia legal y mediática contra la construcción de una gran infraestructura en el interior del espacio protegido. Este conflicto, entre un gobierno (más allá de la empresa que estaba detrás de la construcción y que contaba con el apoyo de las autoridades) y una ONG que había optado por el activismo de denuncia mediática y legal, fue escalando a lo largo de varios años. Un momento crucial se dio cuando el ministro responsable de la reserva anunció públicamente la intención de reducir en un 60% la superficie de la reserva natural, excluyendo toda la propiedad privada presente en ella. Esta decisión tan drástica sin duda surgió como respuesta ante lo que el gobierno veía como una insistencia constante de los ambientalistas para que se aplicasen las leyes ambientales sobre las propiedades privadas presentes dentro de la reserva natural. La decisión de las autoridades tenía su lógica: si nos van a molestar todo el tiempo con cuestiones ambientales dentro de la reserva, saquemos todos los campos privados de ésta, y “cortemos el problema de raíz”.

Sin embargo, el anuncio público de esta decisión permitió el inicio de una nueva campaña pública de denuncia mucho más ambiciosa, esta vez no en contra

de una construcción ilegal dentro de la reserva, sino contra la decisión de un gobierno de reducir en un 60% una de las áreas protegidas más emblemáticas del país. Fue empezar esta nueva campaña, y el gobierno darse cuenta de lo que había en juego: el coste político que implicaba defender una decisión de este tipo teniendo en frente a varias organizaciones que claramente habían mostrado su voluntad y capacidad de pelear ese tema en la arena mediática hasta el final. Al ver esto, el gobierno retiró discretamente su propuesta de reducir el tamaño de la reserva y nunca más se volvió a hablar del tema.

¿Qué pasó con las relaciones entre el gobierno y CLT? Durante un tiempo existió un clima de desconfianza entre los dos grupos. Pero algo había cambiado: ahora el ambientalismo, representado principalmente por esta fundación, se había convertido en un actor de cierto peso político en la provincia. Ignorarlo o tranquilizarlo con gestos simbólicos como había sido habitual en años previos (y como todavía es normal en otras provincias vecinas) ya no funcionaba igual de bien. El conflicto generado a través del activismo había nivelado, aunque fuera parcialmente, el desequilibrio de poderes entre el gobierno y las organizaciones ambientales. Lo interesante es que gracias al mantenimiento de canales de comunicación continuos entre ambos grupos y el envío de mensajes promoviendo la colaboración, un tiempo después se logró generar una nueva relación de confianza entre las partes en conflicto. Sólo que ahora las fuerzas estaban más equilibradas y ambas partes éramos conscientes de que una guerra crónica no era un escenario ideal para dos instituciones que estaban condenadas a compartir el espacio geográfico y político del Iberá por muchos años. En la actualidad, gracias al conflicto y a la capacidad de ambas partes de salir de él (reinventándonos en el proceso al tener que acomodarnos a las necesidades del otro, pero sin renunciar a nuestras respectivas visiones institucionales), se ha logrado una alianza y un espíritu de trabajo conjunto con escasos precedentes entre una ONG y un gobierno provincial en Argentina. Mi opinión es que esto nunca hubiera pasado si no hubiera existido un conflicto previo que nivelase la mesa política y manifestase la alta interdependencia entre dos grupos que estaban “condenados” a convivir.

Si recapitulamos todo lo anterior, podemos ir entendiendo mejor las diferentes estrategias y resultados que pueden darse en conflictos entre los ambientalistas por un lado y la alianza clásica gobierno/empresas. En el caso del investigador que se preocupa por el anfibio endémico, ante la falta de respuesta concreta por parte de la empresa y el gobierno, puede optar por **eludir** el conflicto, sintiéndose incapaz de enfrentarse ante poderes que le superan y que no sabe cómo tratar. En este caso la estrategia de manejo del conflicto sería el **ceder** ante los intereses del otro, renunciando a defender activamente los suyos.

Suponiendo que el investigador optara por no eludir el conflicto y lograse instalar su preocupación de alguna manera en la agenda pública, como todavía

es considerado como un elemento más o menos insignificante o manejable por los grupos poderosos, a éstos les queda la opción del gesto simbólico: la oferta de financiar un estudio por parte de la empresa o la realización de un taller de planificación de los humedales locales (cuyas recomendaciones no tienen que ser aplicadas) por parte del gobierno. Este tipo de gestos simbólicos los he visto en una provincia del norte argentino donde existe un acuerdo entre el gobierno y diferentes empresarios para deforestar un porcentaje significativo del bosque presente en la región. Este mismo gobierno ha sido capaz de mantener buenas relaciones diplomáticas y personales con varias ONG ambientales de prestigio nacional, lo que les permite recibir ayudas puntuales (apoyo a estudios o congresos y programas de educación ambiental), al mismo tiempo que el gobierno logra que éstas no denuncien activamente la política provincial de deforestación (ver Cuadro 7.1). Estos **gestos simbólicos** (conocidos en inglés como “*tokenism*”, en el sentido de que se entrega un regalo insignificante) son típicos de situaciones donde existe un claro desequilibrio de poder y las organizaciones ambientales han tomado la decisión de que es mejor mantener las buenas relaciones que iniciar un conflicto mediático y político que las pongan en peligro.

Supongamos que nuestro investigador o las ONG previas optan por el camino del activismo y la denuncia pública y logran instalar la problemática ambiental como un escándalo en los medios de comunicación y la opinión pública, ganando la adhesión de otros grupos, llegándose a convertir en una molestia o amenaza significativas para los grupos poderosos. A partir de esto pueden pasar varias cosas. Un resultado posible es el caso relatado al principio del capítulo, en el que el Sierra Club junto al activista/líder carismático John Muir no lograron generar suficiente apoyo político y acabaron perdiendo la batalla contra la represa de Hetch Hetchy en el Parque Nacional Yosemite. Como resultado de este proceso el conflicto sigue actualmente activo con la organización Sierra Club denunciando el tema (incluyendo el uso del agua para intereses privados), pero no parece que sea un conflicto que vaya a generar cambios drásticos en el corto plazo.

Otro posible resultado es que la campaña logre equilibrar de tal manera el juego de poderes que el ambientalismo acabe logrando sus objetivos y el tema se dé por cerrado (al menos hasta que se “resucite” el proyecto en el futuro). Este fue el caso de la campaña contra la construcción de una represa en los años 50 en el Dinosaur National Monument de Estados Unidos. Dicha campaña, liderada en gran medida por el mismo Sierra Club que no logró sus objetivos en Yosemite, es citada por algunos como el inicio del movimiento ambientalista de base o *grass-roots* en ese país. Lo mismo se puede decir de las campañas clásicas lideradas por Greenpeace en los años 80 en contra de la caza de ballenas, focas o pruebas nucleares en el Pacífico. Igualmente, fue la movilización activista contra una gran empresa minera la que sentó las bases del actual Parque Isimangaliso

en Sudáfrica y el cambio hacia una visión de desarrollo basada en la restauración y el uso sostenible de los ecosistemas naturales. O la citada Campaña Patagonia Chilena sin Represas, logrando cambiar la política energética de todo un país.

Pero no siempre es así. En algunos casos, la respuesta de las autoridades o las empresas ante un activismo ambiental que se considera amenazador puede ser recurrir a la violencia. Así sucedió con el hundimiento del Rainbow Warrior (buque insignia de Greenpeace en sus primeros años) por parte de las fuerzas de seguridad francesas en los años 80s, el asesinato de Chico Mendes por rancheros en Brasil, o el ya citado caso del asesinato de Berta Cáceres por agentes de una empresa constructora y del ejército hondureño. Este tipo de respuestas violentas se dan con mayor facilidad en estados donde existe un clima de impunidad en favor de los grupos poderosos (típicamente gobierno, macroempresas y grandes terratenientes) y donde el estado de derecho puede ser violado con mayor facilidad.

En otros casos el resultado de la confrontación entre los ambientalistas y otros grupos puede llevar a una situación de conflicto crónico o estancamiento (aunque sea de baja intensidad), como sucede en el caso de cazadores de lagópodos y conservacionistas de aves rapaces en los páramos de Escocia. Alternativamente, después de años de enfrentamiento que llevan a una nivelación de fuerzas, se puede salir de la situación de estancamiento promoviendo un **arreglo negociado** donde ambas partes acaban cediendo parte de sus reclamaciones iniciales, tal y como sucedió con la ampliación del Parque Nacional Grand Teton. En este caso, si bien los ambientalistas lograron su objetivo de ampliar dicho parque para que fuera manejado por un ente conservacionista federal, también se realizaron concesiones destinadas a garantizar la influencia del gobierno estatal en el manejo de dicho parque y de otros lugares del estado de Wyoming⁷.

Igualmente sucedió con la Coalición por Alaska (la cual llegó a incluir a 1500 organizaciones y a un millón de miembros, la mayoría de los cuales nunca habían visitado ese estado), quienes se aliaron con algunos legisladores nacionales y el gobierno del presidente Carter frente a políticos del estado de Alaska, gran cantidad de habitantes locales y las empresas petroleras, para la creación de grandes reservas federales durante los años 70. En 1980, después de años de conflicto y negociaciones, se llegó a una solución negociada expresada en la firma de la Alaska Interests Land Conservation Act. Si bien esta ley no incluía todas las áreas protegidas que la Coalición por Alaska y Carter habían propuesto, generó la mayor expansión mundial en áreas protegidas hasta esa fecha, incluyendo algo más de la duplicación de la superficie del sistema de parques nacionales del país⁷. Finalmente, el conflicto generado por el activismo puede acabar generando, no sólo un espacio de negociación y compromiso, sino un nuevo espíritu de colaboración y trabajo en conjunto, como se mostró en el ejemplo de la Reserva Natural Iberá en Argentina.

A lo largo de los ejemplos anteriores vemos cómo se puede pasar de una actitud de evitar el conflicto hacia otra de **fomentarlo** para “nivelar” los recursos disponibles entre las partes. Gracias a la nueva situación de igualdad creada se pueden prevenir los **gestos simbólicos** por parte de los anteriormente vistos como poderosos, ya que ahora sí tienen bastante que perder si no acceden a ofrecer soluciones de fondo. Finalmente, una vez que se identifica que por la continua competencia se va a llegar a un **estancamiento del conflicto**, se genera el escenario adecuado para una **negociación colaborativa**, sólo que ahora se puede hacer en mayor igualdad de condiciones, y existen más incentivos para que todas las partes participen ya que el conflicto les está perjudicando a todos.

Cuadro 9.2

“Tit for tat” y el dilema del prisionero

En teoría de juegos se habla del dilema del prisionero para referirse a situaciones donde dos jugadores deben elegir si cooperan o compiten entre sí con el objetivo de lograr el éxito individual de cada uno. La estructura del juego se describe en el cuadro siguiente, donde la mayor cantidad de puntos se consigue cuando uno compite contra el que coopera y la menor cantidad de puntos se obtiene cuando uno trata de cooperar con alguien que opta por competir. Sin embargo, cuando ambos jugadores optan por competir, éstos obtienen una puntuación menor que si optasen por colaborar.

	Él coopera	Él compite
Yo coopero	Ambos obtenemos 2 puntos	Yo obtengo 0 y él obtiene 3 puntos
Yo compito	Yo obtengo 3 y él obtiene 0 puntos	Ambos obtenemos 1 punto

Lo que complica la decisión es que cada parte no puede comunicar a la otra cuál de las dos opciones va a elegir. El **dilema del prisionero** se ha utilizado en teoría de juegos (donde se hacen iteraciones múltiples de la misma situación) para analizar hasta qué punto tiene sentido cooperar con el otro cuando lo que nos interesa es únicamente nuestro propio beneficio.

Dentro de este marco, en los años 80 el politólogo Robert Axelrod, estaba particularmente interesado en el tema de la cooperación entre grupos y organizó un concurso destinado a identificar la mejor estrategia para esta variante del dilema del prisionero, especialmente en el caso en que la decisión debía repetirse

múltiples veces. Catorce participantes diseñaron programas informáticos con algoritmos diseñados para decidir si se optaba por “colaborar” o “traicionar” al otro jugador. En el torneo se jugaban 200 rondas entre dos jugadores, y el programa con mayor puntuación después de interactuar con todos los demás jugadores sería el ganador.

Entre los 14 participantes, Anatol Rapoport presentó un programa que utilizaba únicamente cuatro líneas de programación en BASIC, al cual llamó *Tit for Tat* (algo parecido a Toma y daca en español). *Tit for Tat* era la más sencilla de todas las estrategias presentadas, y sorprendentemente fue la que obtuvo la puntuación más alta en el conjunto del torneo. El programa sólo tenía dos reglas: a) comenzar colaborando, y b) hacer lo que la otra persona hizo en la ronda anterior.

Después de la publicación de los resultados se organizó un segundo torneo en el que se presentaron 62 participantes, incluyendo de nuevo a *Tit for Tat*. Una vez más este programa obtuvo la mayor puntuación. Aunque a veces perdía algunas de las partidas contra otros programas más complejos, cuando se analizaban los resultados de las interacciones con **todos** los programas, Tft salía ganador.

Diferentes autores, empezando por el propio Axelrod, han reflexionado sobre las claves que hacen que una estrategia tan simple sea tan exitosa. Estas serían:

- Es una estrategia que empieza proponiendo la colaboración, que es la mejor manera de asegurar una ganancia de puntos constante para cada una de las partes. Por lo tanto, es una estrategia **bondadosa**.
- Sin embargo, si la otra persona opta por competir, *Tit for Tat* inmediatamente responde de la misma manera ante el gesto hostil. Lo que quiere decir que **no es una estrategia demasiado ingenua o permisiva**.
- Si la otra parte manda una señal de paz, se vuelve inmediatamente a la colaboración. Esto quiere decir que es una estrategia que **sabe perdonar**.
- Una de sus ventajas principales, basada precisamente en su simplicidad, es que es una estrategia **clara y previsible**, lo que ayuda a que la otra parte pueda confiar en lo que uno va a hacer y actuar en consecuencia, promoviendo en este caso la cooperación a largo plazo.
- Finalmente, al no estar pendiente de los puntos que gana el otro, sino de los que yo gano (que al fin y al cabo es el objetivo del juego), *Tit for Tat* **no resulta envidiosa**.

Resulta sorprendente que un algoritmo tan simple refleje tan bien lo que diferentes religiones y sistemas éticos llevan aconsejando desde hace milenios: sé pacífico, no seas ingenuo, estate dispuesto a perdonar, sé claro y no seas envidioso en relación a lo que gana el otro. Estos principios bien nos pueden ayudar a resolver o prevenir conflictos con los grupos con los que interactuamos a lo largo del trayecto de nuestro barco.

Algunos han criticado del experimento de Axelrod que todos los participantes fueran científicos o académicos. La crítica apunta a que este tipo de personas suelen ser más analíticas y cerebrales que el resto, y no son del todo representativas de cómo actúan las personas. Es cierto que incluso en los juegos más triviales

(y mucho más en las negociaciones complicadas) existe una cuota de emocionalidad e irracionalidad importantes. He tenido la oportunidad de poner a prueba este juego en más de una veintena de ocasiones con participantes en cursos sobre gestión de conflictos. Una de las cosas que más me ha sorprendido en estos ejercicios es hasta qué punto la gente puede llegar a actuar en contra de lo que parecerían sus intereses.

Al ver el cuadro de reparto de puntos del juego, parecería obvio que la estrategia más estable y beneficiosa a largo plazo sería cooperar para evitar caer en el agujero de la competencia destructiva que acaba generando menos puntos para cada uno de los jugadores. Lo interesante es cómo las personas nos comportamos en este sentido. Sorprendentemente he visto participantes que dicen en alto que la mejor estrategia es competir para luego empezar a colaborar, siendo aniquilados por la otra persona a la que habían avisado previamente de que iban a “atacarlos”, y que actuaron en consecuencia. También he visto a personas que optan por sacar cartas al azar porque se sienten incómodos ante la mera idea de competir por puntos o de tener que planificar de manera deliberada sus acciones. Otros que no comprendieron las reglas a pesar de escucharlas tres veces, por lo que no pudieron desarrollar una estrategia acorde a éstas. O jugadores que, aun sabiendo fríamente que lo mejor es colaborar de manera constante, no pudieron evitar acabar compitiendo “porque es más divertido”. Esta diversidad de respuestas ante lo que parecería un problema matemático relativamente sencillo nos avisa del grado de emotividad, desconcentración e irracionalidad con el que las personas manejamos en muchos casos los procesos de negociación, especialmente cuando no conocemos las intenciones de los otros.

Fuentes

https://es.wikipedia.org/wiki/Dilema_del_prisionero

https://es.wikipedia.org/wiki/Toma_y_daca

Gestionando conflictos entre dos partes: principios de negociación

En nuestro trabajo como conservacionistas habitualmente nos encontramos con situaciones que tenemos que gestionar y que afectan a otras partes con las que tenemos o podemos tener una relación de interdependencia. Una de las maneras en que manejamos estas situaciones es mediante la negociación, entendida ésta como el proceso de **tratar un asunto en disputa para llegar a un acuerdo o solución**. Si el activismo busca instalar un tema en la arena pública y nivelar desequilibrios de poderes, la negociación busca llegar a acuerdos una vez que sentimos que existe el espacio adecuado para esto. En este sentido, el primero puede ser el paso previo para la segunda. Existe una amplísima literatura sobre cómo negociar. El objetivo de las siguientes líneas es compartir algunos principios generales y prácticos que nos ayuden a ser más efectivos a la hora de generar acuerdos con otras partes con las que tenemos o podemos tener una relación de interdependencia.

Ante una posible negociación la podemos encarar de cuatro maneras generales, en función de la importancia que le demos a nuestros intereses y a los de la otra parte (Figura 9.1). En algunos casos vamos a optar por **evitar** o **eludir** la negociación, lo que implica que no vamos a invertir recursos en defender ni

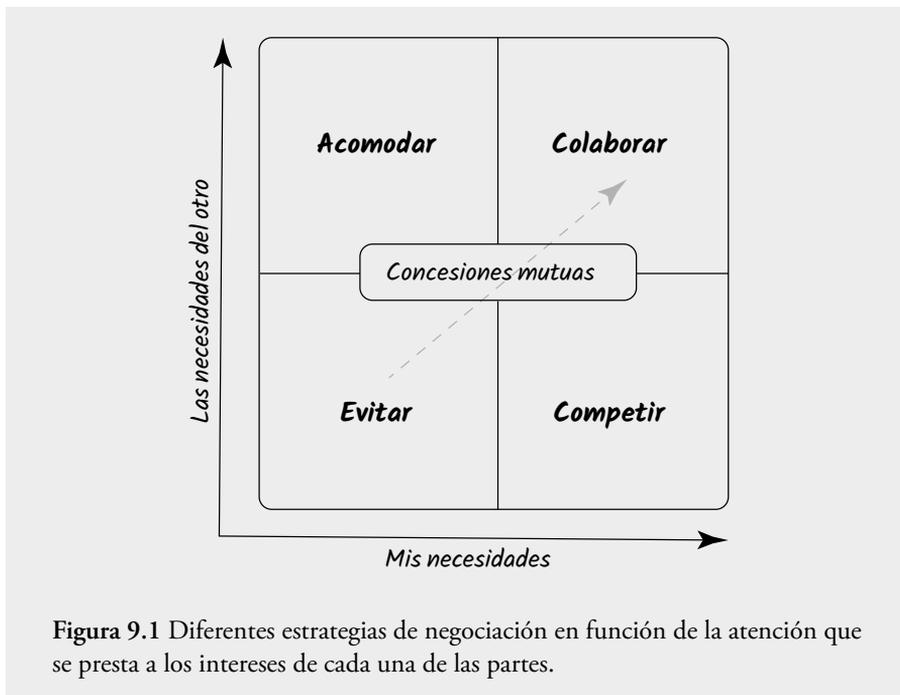


Figura 9.1 Diferentes estrategias de negociación en función de la atención que se presta a los intereses de cada una de las partes.

nuestros intereses ni los de la otra parte. Eludir es algo que hacemos y debemos hacer continuamente, fundamentalmente para no invertir energía y recursos prioritarios en temas que no forman parte de nuestra visión institucional. Como responsable de un programa de conservación de fauna nativa en el noreste de Argentina, es probable que **eluda** involucrarme en la propuesta que me hizo un amigo para trasladar un rinoceronte desde un zoo local hacia un posible santuario en África. En este caso considero que el tema carece de suficiente interés (al no estar incluido en el trayecto del “barco” en el que estoy metido) y decido no involucrarme. Cuando uno elude una eventual negociación pierde una oportunidad para generar valor para sí mismo y para los otros, pero al mismo tiempo evita añadir nuevos problemas a su agenda y, sobre todo, opta por reservar tiempo y energía para invertirlos en otros temas que puede considerar más relevantes. Eludir es una estrategia clave para priorizar nuestras actividades. En un campo tan amplio y variado como la Conservación, uno no puede estar en todos los lugares y temas al mismo tiempo. Eso sería lo mismo que no estar en ninguno. El día sólo tiene 24 horas y debemos elegir estratégicamente cómo las usamos.

En otros casos podemos optar por renunciar a nuestros intereses en un tema con el fin de satisfacer los de la otra parte. Esta estrategia de negociación se conoce como **ceder** o **acomodar**. Uno cede cuando deja de percibir un beneficio previsto para que sea otro quien lo reciba, o cuando invierte esfuerzos y recursos valiosos en una tarea que no es de interés propio pero que sí lo es para otra parte. Esto es algo que hacemos con frecuencia y sirve para generar lazos de confianza y camaradería entre diferentes partes. Ceder es especialmente recomendable en temas que nosotros consideramos menores y que pueden ser cruciales para las otras partes. Obviamente, esto implica tener un conocimiento previo sobre cuán importante es algo para nosotros y cuánto lo es para los demás. Sin este conocimiento o **inteligencia** previos, podemos cometer el error de acabar peleando de manera poco práctica por temas que para nosotros son menores pero pueden ser cruciales para los otros. No todos los temas son igualmente relevantes para todos los grupos y no tiene sentido invertir recursos masivos o “pelear a muerte” por algo que no es esencial para nuestra misión.

Por todo esto, ceder es una buena estrategia cuando se trata de algo que no es crucial para nosotros y sí es especialmente relevante para los otros, y cuando buscamos establecer una relación de confianza o de *quid pro quo* con la otra parte. En cambio usar la cesión como estrategia regular en temas que son importantes para nosotros no es una estrategia recomendable ni sostenible a largo plazo, ya que es probable que vayamos acumulando frustración interna, nos debilitemos como organización o que seamos remplazados como negociadores por quienes representamos.

Si el tema es de especial importancia para nosotros no es recomendable que cedamos. La única razón para ello sería la pereza o el miedo que nos provoca la interacción con otras personas o grupos, y ésta no es una razón suficiente cuando se trata de algo que nos importa realmente. En estos casos, cuando estamos dispuestos a hacer valer nuestros intereses en una negociación, nos quedan dos estrategias alternativas. A una la vamos a llamar **negociación competitiva** basada en las posiciones y a la otra **negociación colaborativa** basada en los intereses. En principio hablamos de competir cuando entramos en una conversación con otra parte con el fin único de defender nuestros intereses, mientras que hablamos de colaborar cuando lo hacemos teniendo en cuenta los intereses de ambas partes. El ejemplo de una **negociación competitiva** se da cuando nos centramos en un resultado específico que queremos obtener (p. ej. una ley determinada, una donación por un monto concreto, una reserva con límites y forma claramente definidos) y entramos en un proceso de “tira y afloja” o “regateo” con la otra parte para alcanzarlo. Una negociación competitiva se da generalmente cuando un empleado conversa con su superior para obtener un aumento de salario o cuando un inquilino discute con su casero sobre el precio del alquiler.

La negociación competitiva basada en las posiciones tiene sus ventajas. Es mentalmente clara: sabemos lo que pedimos y usamos los argumentos y estrategias necesarias para conseguirlo. Es éticamente válida. Al fin y al cabo, todos tenemos derecho a defender lo que nos importa, y mientras no mintamos o seamos deshonestos, no deja de ser algo justo o incluso “deportivo” (i.e. “que gane el mejor”). Además tiene una gran ventaja que a menudo no tenemos en cuenta: no requiere un estudio detallado sobre el “otro” y qué es lo que realmente busca o cómo ve la realidad. En la negociación competitiva podemos centrarnos en el “nosotros” sin tener que hacer una indagación psicológica sobre lo que piensan y sienten personas distintas a nosotros. Si voy a comprar un coche es probable que no me interese invertir cuarenta minutos en tratar de entender qué es lo que realmente motiva al vendedor.

Este tipo de negociación funciona especialmente bien en los siguientes casos:

- Cuando estamos gestionando problemas simples donde lo que está en juego tiene una naturaleza distributiva (p. ej. riqueza o poder), en los que lo que uno gana el otro típicamente lo pierde y no es fácil compartirlo.
- No se espera mantener una relación a largo plazo o, por algún motivo, se quiere fomentar una relación de dominio hacia el otro.
- Se tiene prisa y no hay tiempo para invertir en inteligencia en relación al otro o para establecer procesos de negociación complejos y largos.
- Se puede implementar una decisión impopular con facilidad.

- Las otras partes carecen de conocimientos importantes que aportar en el proceso. Es decir, lo que los otros piensen o sepan sobre el tema en cuestión no es relevante.
- Y lo más importante de todo: no nos importa establecer una relación de amistad o confianza con la otra parte porque lo vemos como innecesario o imposible, al menos en el corto plazo.

Nótese que ésta es la lógica detrás de buena parte del activismo. Sin embargo, a diferencia del mundo del comercio, en la conservación suelen darse una serie de características que hacen que el uso sistemático de una estrategia competitiva sea contraproducente. En general en la conservación:

- Se dan problemas complejos con múltiples involucrados y múltiples intereses que no suelen tener una naturaleza distributiva (p. ej. respeto, afecto, conocimiento, rectitud moral).
- Las partes están “condenadas” a compartir por muchos años el mismo espacio geográfico o político (p. ej. gestores de áreas protegidas y vecinos, o investigadores y autoridades de fauna).
- Resulta difícil implementar una decisión impopular, incluso para las propias autoridades; como muestran los diferentes ejemplos relatados en este capítulo.
- Las otras partes cuentan con información y recursos que son claves para la conservación del ecosistema o la especie, y nos interesa que los aporten para esta causa.

En este tipo de situaciones, nos interesa iniciar **procesos de negociación colaborativos basados en los intereses**. Para comprender esto, es importante clarificar la diferencia entre posiciones e intereses. Cuando hablamos de **posiciones** nos referimos a lo que habitualmente pedimos en una negociación: un tipo de área protegida, una ley con determinados contenidos, un permiso de traslado de fauna, un número determinado de guardaparques, una concesión de turismo. En cambio los **intereses** se refieren a los valores de fondo que buscamos satisfacer en toda interacción con otros. Los intereses son siempre una combinación de los “ocho pilares de la felicidad” de los que venimos hablando en este libro. Los intereses representan lo que realmente queremos, no tanto lo que pedimos o buscamos para conseguir aquello. Los intereses son siempre más profundos, complejos y menos obvios que las posiciones. Los intereses representan lo que subyace a las posiciones, en nuestro caso: la conservación de la naturaleza. Hablar de intereses implica hacer un análisis sobre lo que realmente queremos y sobre lo que quieren los otros, yendo más allá de lo que cada uno pide.

Obviamente, este análisis requiere tiempo y esfuerzo, y en muchos casos requiere práctica, especialmente en una sociedad como la nuestra donde todo discurre rápido, estamos saturados de información, debemos reaccionar rápido (a menudo a través de nuestros teléfonos celulares) y hay poco tiempo para

analizarnos y reflexionar sobre lo que realmente buscamos nosotros y los otros. Parece ridículo, pero a menudo hacemos o decimos cosas sin siquiera reflexionar sobre los motivos que hay detrás de ello. Además, entender al otro, y lo que realmente quiere, puede ser una tarea difícil (implica saber leer por debajo de las palabras y las acciones para visualizar las motivaciones) o perturbador (a menudo nos cuesta entender lógicas y valores muy diferentes a los nuestros).

Entonces, ¿por qué haríamos tal esfuerzo? Porque la comprensión detallada de nuestros intereses y los de los otros genera un nuevo espacio de creatividad donde se disparan los posibles resultados válidos en una negociación. Si dejamos que nos guíen nuestros intereses en lugar de nuestras posiciones y si al mismo tiempo somos capaces de conocer los intereses de las otras partes, de repente las opciones posibles se disparan. Y si además somos capaces de comunicar estos intereses a las otras partes y que ellos nos comuniquen los suyos (lo que en muchos casos implica vencer importantes barreras de desconfianza y desconocimiento), de repente podemos descubrir opciones antes impensadas para que todos salgamos ganando en el proceso. A través del diálogo con el otro sobre sus y nuestros intereses podemos encontrar asuntos que para nosotros son triviales y que para los otros son vitales y que podemos ceder completamente (y viceversa), o podemos identificar valores que no son distributivos y que cuanto más entregamos más recibimos, tal y como sucede con el respeto, el afecto o la información, los cuales nos sirven para “ampliar la mesa de negociación” y sumar posibles ganancias en ésta.

Un buen ejemplo para entender la diferencia entre posiciones e intereses proviene de las negociaciones de Camp David entre Egipto e Israel con la mediación de Estados Unidos; específicamente en lo que se refiere a la península del Sinaí. Esta península formaba parte del territorio de Egipto hasta que fue ocupada por Israel como resultado de las guerras de los Seis Días en 1967 y de Yom Kippur en 1973. Durante estas negociaciones, que se dieron después de ambas guerras, ambos países tenían posiciones incompatibles en lo que se refería al Sinaí. Egipto solicitaba su devolución, mientras que Israel defendía la ocupación como resultado de la victoria militar, en lo que consideraba como legítima defensa frente a la agresión de los países árabes. Ante estas posiciones incompatibles ambas partes podían entrar en un proceso competitivo o de regateo discutiendo sobre el porcentaje total de la península que quedaba bajo cada país. En cambio, ambas partes optaron por indagar sobre sus intereses reales en la zona y esto generó un nuevo espacio de creatividad en las negociaciones.

El interés principal de Egipto tenía que ver con la **soberanía** territorial y con que sus líderes pudieran ofrecer un resultado que salvara el honor nacional ante la derrota en las guerras anteriores. Alternativamente, para Israel lo más importante era una cuestión de **seguridad** y prevenir otro ataque militar desde el país vecino, usando al Sinaí como un área de seguridad preventiva ante esta

eventualidad. Una vez que ambas partes vieron que tenían intereses diferentes (y complementarios) en la zona fue más fácil generar una solución que fuera más allá de las posiciones y buscar satisfacer los intereses de fondo. La solución encontrada fue la devolución completa del Sinaí por parte de Israel a Egipto, al mismo tiempo que esta nación accedía a generar un área desmilitarizada en esta zona con la supervisión de la ONU que tranquilizara a Israel de que no tendría tropas egipcias al lado de su frontera⁸.

La diferencia entre intereses y posiciones es uno de los pilares del llamado método de Harvard⁹, probablemente el método de negociación más estudiado internacionalmente. Uno de los principios básicos de este método es precisamente **ver a la negociación como el acto de identificar y tratar de satisfacer intereses de las diferentes partes; no como una competencia entre diferentes posiciones y demandas**. En el Cuadro 9.3 se muestra un ejemplo concreto donde se diferencia entre intereses y posiciones para la creación del Parque Nacional Iberá.

Otra parte clave de este método consiste en **separar a las personas del problema**. Como ya se vio anteriormente, en toda negociación hay dos cuestiones en juego: la disputa en cuestión y la relación entre las partes. La clave para ser más efectivos en las negociaciones es separar ambas dimensiones para poder ser muy firme con lo que se refiere a la disputa y en cambio ser cortés y comprensivo con las personas que forman parte de la relación. Obviamente, uno siempre puede decir que el problema son precisamente las otras personas. Sin embargo, son dos niveles diferentes que se pueden y deben separar para trabajarlos de manera más efectiva. Si en una negociación logramos poner el énfasis en los intereses que tenemos en juego, la fuerza del conflicto se puede desplazar desde los problemas interpersonales hacia una búsqueda conjunta de soluciones que satisfagan los intereses de ambas partes. Llevado al extremo más efectivo, esto nos permitiría pasar de un proceso donde el otro es un enemigo o adversario, hacia otro donde ambos somos socios en un proceso conjunto de búsqueda de soluciones.

Separar las personas del problema requiere la habilidad para “subirnos al balcón” y ver al problema y a nosotros mismos como actores desde afuera. También nos fuerza a mantener la cabeza fría para centrar nuestros esfuerzos en buscar soluciones creativas que satisfagan los intereses de ambas partes, en lugar de ser atraídos por el imán de la emocionalidad donde la energía está puesta en lo que sentimos hacia ciertas personas y lo que ellas sienten hacia nosotros.

Una vez logramos cambiar el foco desde la relación hacia cómo satisfacer los intereses en juego, uno de los mayores desafíos es cómo comunicarnos efectivamente con el otro para que vea nuestros intereses y no entre en una respuesta emocional que nos haga caer de vuelta en los temas personales. En este sentido, una metodología que funciona bien para este propósito es la propuesta por Rosenberg sobre **“Comunicación no Violenta”** o CNV¹⁰. La CNV nos ayuda a comunicar

a otra persona qué es lo que necesitamos que haga (típicamente cambiar un comportamiento que atenta contra nuestros intereses) minimizando respuestas emocionales, defensivas o violentas. Está fuera del espacio de este libro detallar este método de comunicación, aunque al menos se pueden describir brevemente los pasos principales de los que se compone.

Supongamos que tenemos un problema con el miembro de otra organización conservacionista el cual sentimos que lleva bloqueando activamente una propuesta que nos importa y que pensamos que es importante para el futuro de un determinado ecosistema. La relación con esta persona es complicada y necesitamos pedirle que se una a nuestra propuesta o al menos que deje de bloquearla activamente. Además, no es fácil poner sobre la mesa que esta persona está boicoteando algo que en teoría debería apoyar. ¿Cómo hacemos para comunicar esto efectivamente sin caer en una escalada de ataques, excusas o improperios? Utilizando la CNV podríamos hacer lo siguiente:

Paso 1. Comunicamos a la otra persona que tenemos algo importante que hablar con ella y buscamos un lugar y momento en el que podamos hablarlo tranquilamente, preferiblemente sin testigos que generen incomodidad o distraigan con su presencia.

Paso 2. Una vez tenemos la atención de la otra persona (lo cual puede ser difícil porque es probable que para ese momento presenta que se va a tratar un tema incómodo, pero debemos insistir de manera asertiva y tranquila sobre la necesidad de hablar), tratamos de **describir de manera objetiva las situaciones** que recordamos en que esta persona trató de bloquear la iniciativa en cuestión. Lo crucial en este caso es describir situaciones concretas que sean objetivamente verificables **sin caer en adjetivos o juicios**. Por ejemplo, uno puede describir un mail que la persona envió y su contenido, algo que dijo en una reunión, o un documento al que no respondió, pero sin usar expresiones valorativas y subjetivas, como serían los siguientes juicios: hablaste con violencia, fuiste irrespetuoso, nos boicoteaste, fuiste maleducado, etc. Lo importante de este paso es construir con el otro una base de comunicación en la que ambos coincidan, porque representa hechos objetivos. A lo largo de este paso la otra persona puede puntualizar y modificar el relato de lo que pasó en estas situaciones sin entrar en los porqués, enfocando esta parte de la conversación hacia lo que pasó y no tanto en las razones de sus actos buscando excusarlos o explicarlos.

Paso 3. Describimos **cómo nos sentimos** cuando estos acontecimientos sucedieron. Es muy importante en este paso poner la energía en lo que nos pasó a nosotros y no caer en atribuir intenciones o en describir de nuevo el comportamiento del otro. El fin de este punto es que la otra persona se ponga en “nuestros zapatos” de la mejor manera posible y que al menos se acerque a empatizar con lo que nosotros sentimos en esos momentos.

Paso 4. Describimos **el efecto** que las acciones descritas en el paso 2 (aceptadas como ciertas a lo largo de la conversación entre las dos partes) tuvieron sobre nuestros intereses; que en este caso tendrían que ver con la conservación del ecosistema en cuestión. Reconocer abiertamente que lo que el otro hizo tiene un efecto en nuestros sentimientos es una manera fácil de reconocer su poder y que nos importa su posición.

Paso 5. Expresamos una **propuesta concreta** de lo que pensamos que la otra persona debería hacer para satisfacer estos intereses, los cuales previamente han sido aceptados como legítimos.

Paso 6. Debemos estar dispuestos (y a la vez ayudar) a que la otra persona repita los pasos previos en relación al tema en cuestión, describiendo situaciones objetivas que considere como importantes, que exprese lo que sintió, manifieste el impacto que tuvo sobre sus intereses, y haga peticiones concretas al respecto. Es decir, debemos estar dispuestos a **dar a la otra persona el mismo espacio** que le hemos pedido.

Este método de comunicación lo he empleado con compañeros de trabajo en los últimos años en varias ocasiones, llegando a instaurarlo como una metodología estándar de comunicación dentro de nuestro equipo. Puedo decir que no es algo fácil de aplicar, requiriendo un nivel de coraje importante y bastante práctica para llevarlo a cabo de manera regular. Lo bueno es que cuanto más se practica y más gente lo conoce, más fácil y efectivo resulta. Más que una fórmula que uno debe repetir (¡no se trata de que parezcamos alumnos obedientes siguiendo una lección aprendida de memoria!), es algo que debemos internalizar en nuestra manera de comunicarnos y usar de manera natural como una guía. En términos generales resulta mucho más sencillo de usar con gente con la que uno tiene buenas relaciones, aunque a veces estos temas difíciles tienden a ser tapados (hasta que estallan o se pudren) y mal manejados precisamente con aquéllos con los que tenemos vínculos más cercanos, precisamente porque no queremos dañar estos vínculos. En procesos de negociación entre partes que no se llevan bien y donde existe un nivel importante de desconfianza, este método puede requerir la presencia de un facilitador externo que lo conozca e incentive a las partes a que se comuniquen de esta manera.

Una vez que hemos centrado la energía en los intereses y hemos logrado separar las personas del problema (siendo firmes con lo segundo y suaves con las primeras), lo siguiente es incentivar un **proceso creativo de búsqueda y selección de múltiples soluciones concretas** a nuestro problema. Obviamente, para lograr esto ayuda el salir de posiciones cerradas y generar una lluvia de ideas centrada en los intereses de ambas partes. A la hora de elegir soluciones concretas, también es importante usar **criterios objetivos** que vayan más allá de las preferencias personales y los deseos de las partes y que sirvan como bases sólidas para generar

acuerdos. Estos criterios objetivos pueden ser proyectos que funcionaron exitosamente en situaciones similares o modelos prácticos, precedentes legales, precios pagados en condiciones parecidas, tradiciones claramente establecidas y ampliamente aceptadas, o resultados de estudios con claro respaldo científico. La idea de estos criterios es que representen algo que va más allá de los meros intereses o deseos de las partes, sirviendo como una referencia objetiva que los trascienda.

Una opción complementaria al uso de criterios objetivos es recurrir a una tercera parte que sirva como mediador, facilitador, árbitro o sanador entre las partes en conflicto. El requisito básico para que esta tercera parte ayude, es que sea aceptada por los grupos que se encuentran gestionando un conflicto, y que actúe en defensa de los intereses comunes y no de los de una única parte. Este concepto del “tercer lado” es desarrollado en detalle por William Ury en su libro “Alcanzar la paz”¹¹.

Al mismo tiempo que trabajamos en todas las líneas anteriores es importante que vayamos generando un plan B, que nos sirva en el caso de que la negociación no tenga éxito o cuando todo apunta a ese posible desenlace negativo. Este plan alternativo es lo que se conoce como la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado o MAAN. Si estamos negociando la compra de un campo de conservación con un terrateniente, un MAAN sería lograr un acuerdo de venta por parte del dueño de un campo similar o cercano. O si estamos negociando la realización de cierto estudio por parte de un grupo de investigación de prestigio, un MAAN sería una propuesta alternativa realizada por parte de otro grupo de investigación de similar calidad. Contar con un buen MAAN nos va a ayudar a sentarnos más tranquilos en la mesa de negociación, sabiendo que “no se termina el mundo” si no llegamos a un acuerdo con nuestros interlocutores. Eso nos va a permitir que podamos ser más asertivos a la hora de expresar nuestras necesidades y defender nuestros intereses, porque sabemos que tenemos un plan B en el caso de que la otra parte no sea receptiva a nuestros argumentos.

Todos los principios anteriores nos van a ayudar a ser más efectivos a la hora de negociar con otras personas o grupos con los que tenemos relaciones de interdependencia. Lo importante a recordar en estos casos es que en Conservación es normal que tengamos que mantener relaciones de larga duración con estos actores. En este tipo de relaciones, la estrategia de ceder continuamente en temas de fondo no parece adecuada o sostenible, por mucho que queramos mantener las buenas relaciones con esos actores. Igualmente peligroso puede ser establecer relaciones de competencia cuando vamos a tener que seguir viéndonos las caras por muchos años más. En mi experiencia, en estos casos la mejor manera de generar una relación constructiva que se pueda mantener a largo plazo es ser asertivos, comunicando y defendiendo nuestros intereses con cortesía, respeto y firmeza ante el otro, al mismo tiempo que mostramos verdadera curiosidad e interés por

entender sus intereses y buscamos formas creativas que traten de satisfacer los intereses de ambos. A veces esto último será posible y otras no lo será. Pero **siempre que mantengamos los canales de comunicación abiertos de manera regular ante los otros grupos y seamos constantes en nuestra manera respetuosa y a la vez firme de relacionarnos, lo normal es que se establezcan relaciones de respeto mutuo e incluso de colaboración productiva a lo largo de los años.**

¿Cómo gestionar conflictos multisectoriales? La necesidad de combinar enfoques participativos con otros de gobernanza clásica

En algunos conflictos crónicos o agudos donde participan múltiples grupos con capacidad de veto (con capacidad para detener la rueda de nuestro “barco”), no basta con recurrir a una negociación entre partes, sino que hay que gestionar procesos mult institucionales de gestión de conflictos.

El Cuadro 9.1 sobre el conflicto en el fiordo de Moray (Escocia) refleja este tipo de procesos de resolución de conflictos donde intervienen muchas partes al mismo tiempo. Tal y como se muestra en ese caso, en general se habla de dos tipos de enfoques para resolver estos conflictos. El enfoque más tradicional se conoce como *top-down* (de arriba hacia abajo) y asume que estos conflictos deben ser resueltos por las autoridades competentes (p. ej. ministerios, tribunales y fuerzas de seguridad) a través de los mecanismos democráticos clásicos como son los decretos, leyes, consultas y apelaciones por escrito y sentencias de tribunales. Estos mecanismos normalmente suelen contar con el apoyo de la capacidad técnica y financiera de las diferentes ramas del poder ejecutivo, además de poder acudir a expertos externos (i.e. científicos) para que ayuden a que las autoridades tomen la decisión mejor informada.

Un enfoque alternativo asume que las instituciones citadas a veces carecen de los recursos y la legitimidad como para resolver este tipo de conflictos (ya que a menudo son parte importante de ellos, cuando no los causantes principales) y que lo mejor es generar procesos *bottom-up* (de abajo hacia arriba) en los que los actores locales se organizan para, a través de **procesos participativos** de toma de decisiones, buscar soluciones de consenso que sean realmente aplicables en la realidad local, en lugar de propuestas impuestas desde afuera. Estos procesos (como se verá más abajo) suelen requerir de la ayuda de mediadores, facilitadores o cualquier tipo de persona que ayude a su manejo efectivo. Hay que tener en cuenta que en algunas sociedades tradicionales este tipo de procesos de toma de decisión participativa local **son la norma** y no la excepción, al existir instituciones con siglos de antigüedad creadas para este fin, como puede ser el consejo

de ancianos de una aldea o tribu o algunos tribunales comunales que definen el uso del agua o la pesca¹².

Para no entrar en discusiones duales sobre cuál de los dos sistemas funciona mejor, expongo ya mi opinión de que, siempre que sea posible, la mejor manera de gestionar este tipo de conflictos complejos es mediante una combinación de ambos sistemas de gobernanza: el local participativo e informal (*bottom-up*) y el nacional gubernamental formal (*top-down*). Como se ve en el caso del conflicto alrededor de la conservación y el manejo de focas y salmones en Escocia, la mejor manera de lograr acuerdos que perduren en el tiempo es cuando se ven avalados por ambos sistemas de gobernanza. Esto también se refleja en el caso del Parque de Serra Gelada (España) (ver Cuadro 7.4), donde lo que era un prometedor proceso *bottom-up* de gestión de conflictos y búsqueda de consensos quedó trunco cuando las estructuras tradicionales de gobernanza no lo asumieron como tal y siguieron con su sistema administrativo tradicional, ajenas a los acuerdos alcanzados por los actores locales.

Por tanto, los acuerdos logrados únicamente al nivel de los actores locales corren el riesgo de ser ignorados y aplastados por el sistema administrativo tradicional, especialmente en países con fuertes aparatos gubernamentales, tal y como sucede en países desarrollados. De la misma manera, las decisiones netamente *top-down* corren el peligro de llevar a conflictos crónicos y promover graves ineficiencias en países con gobiernos fuertes o a quedar reducidas a meras declaraciones de intenciones sobre el papel en los países con gobiernos más débiles, cuando en ambos casos carecen del apoyo necesario de los actores que realmente tienen peso sobre el terreno.

Pero no siempre se pueden combinar ambos enfoques. Es posible que un enfoque *top-down* de gestión de conflictos sea la única opción en sociedades de fuerte carácter autocrático (i.e. dictaduras o similares) donde no hay una mínima tradición de asociación o movilización por parte de la sociedad civil. Algo parecido puede darse en sociedades “cuasi-feudales” donde unas pocas familias manejan el territorio geográfico y económico de una región, y el gobierno nacional o regional debe generar procesos *top-down* para evitar procesos *bottom-up* fallidos que van a ser totalmente dominados por poderosos grupos locales, ante la indiferencia e indefensión de una ciudadanía acostumbrada a no expresar sus intereses. Además de estos casos, en sociedades democráticas mejor estructuradas el modelo *top-down* puede ser útil, cuando: una única agencia gubernamental tiene la última palabra sobre el tema, o existe suficiente confianza por parte de los actores en relación con el rol de la agencia, o finalmente la agencia gubernamental es la responsable de implementar lo decidido y cuenta con los recursos necesarios para esto.

En cambio, tiene sentido que las autoridades participen y fomenten los sistemas participativos de gestión *bottom-up* cuando la situación es compleja y existe un conflicto con múltiples grupos involucrados, cuando existen visiones divergentes y claros desequilibrios de poderes entre los múltiples grupos, o cuando se va a necesitar la participación activa de múltiples grupos e instituciones para implementar los acuerdos. Estas condiciones son las más comunes en los conflictos ambientales donde intervienen diversos grupos en sociedades democráticas con libertad de expresión y cierta tradición de asociativismo. De hecho, algunos gobernantes democráticos pueden sentirse más cómodos al ejercer su autoridad cuando previamente se ha consultado a los grupos involucrados y se dispone de información sobre el grado de consenso de las diferentes alternativas. En cualquier caso, en países avanzados cualquier norma requiere de consultas previas y alegaciones y está sujeta a recursos administrativos y judiciales. El manejo de este proceso puede limitarse a su formulación burocrática, pero es claro el mandato legal de realizar las consultas e incluso de promover la participación (p. ej. el Convenio de Aarhus en la Unión Europea o Convención sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública en la Toma de Decisiones y el Acceso a la Justicia en Cuestiones Ambientales).

Sin embargo, resulta más fácil decir que se va a iniciar un proceso de este tipo que realmente llevarlo a cabo de la manera adecuada. Personalmente he conocido pocos de ellos que hayan funcionado exitosamente, a pesar de haber presenciado varios intentos. Esto último no quiere decir que no sean útiles o necesarios ya que la alternativa puede ser el conflicto crónico y el manejo ineficiente de los recursos naturales. Lo que quiero decir es que son procesos difíciles de realizar, y que se deben manejar con especial cuidado, dedicación y suficientes recursos al requerir el cumplimiento de una serie de requisitos que no son fáciles de conseguir. No olvidemos que muchas de nuestras estructuras de gobierno están basadas en modelos de gobernanza (i.e. burocracias gubernamentales, marcos legales y tribunales) adaptados a condiciones políticas más propias del siglo XIX que de hoy en día. Como en tantos otros temas relacionados con la Producción de Naturaleza, **el manejo adecuado de procesos participativos de gestión de conflictos implica ir contra la corriente de una inercia histórica que no los ha promovido hasta muy recientemente.** Esto implica movilizar a instituciones y personas que no están acostumbrados o entrenados en este tipo de procesos, aunque muchos reconozcan al mismo tiempo que “el enfoque tradicional ya no funciona”.

Cuadro 9.3

Intereses y posiciones en la Reserva Natural Iberá

A finales de los años 90 y principios del 2000 la fundación The Conservation Land Trust o CLT, compró cerca de 150.000 ha dentro de la Reserva Natural Iberá (Corrientes, Argentina), que tiene una superficie total de 1,4 millones de hectáreas. Desde el principio, la idea de CLT fue crear el mayor parque nacional de la Argentina dentro de esa reserva provincial. En esos primeros años no sabíamos cuánta propiedad pública había dentro del Iberá, y entre los años 2005 y 2008 colaboramos con los entes provinciales de tierras para realizar un catastro de la propiedad de la tierra en la Reserva. Como resultado de este trabajo, se vio que donde se pensaba que había 50.000 ha de propiedad pública, en realidad existían unas 550.000. En paralelo el gobierno de la provincia de Corrientes declaró a toda la propiedad pública situada dentro de la Reserva Natural (una figura de protección débil generada en 1983) como Parque Provincial (una figura de protección mucho más sólida).

Llegados al año 2012 comienza una negociación informal entre CLT y la Provincia, en la que la propuesta o **posición** de la fundación era donar nuestras tierras a la Nación argentina al mismo tiempo que Corrientes hiciera lo mismo con su Parque Provincial para, entre ambas organizaciones, crear un Parque Nacional de 700.000 ha. Este gran parque nacional coincidiría con la visión original de crear el mayor parque nacional del país.

Ante esta propuesta el gobierno de Corrientes respondió que no era su intención ceder soberanía a la nación argentina y que nunca aceptará la creación del parque nacional. En esas fechas, CLT insistía en condicionar la eventual donación de sus tierras a la Nación a que la provincia hiciera lo mismo con sus tierras públicas situadas dentro del Iberá. Ambas **posiciones** fueron expresadas en diferentes foros públicos, generando controversia en los medios y tensión entre ambas partes.

Si miramos más allá de las posiciones irreconciliables (que Corrientes done o no sus tierras a la Nación para crear un Parque Nacional), entre ambas partes había intereses claramente compartidos. El más significativo de todos es que ambas partes queríamos convertir a Iberá en un destino ecoturístico del máximo nivel mundial para generar empleo local y consolidar políticamente la conservación de la biodiversidad en la zona. El siguiente paso, que se dio sobre todo a partir del 2014, fue comenzar un trabajo conjunto centrándonos en lo que nos unía (el destino ecoturístico y la restauración de fauna extinta), y dejando para otro momento la discusión sobre lo que nos separaba (la creación del Parque Nacional). Gracias a esta decisión de trabajar en lo que estábamos de acuerdo, se empezó a generar una dinámica de colaboración sin precedentes hasta la fecha entre los líderes de ambas organizaciones. Este espíritu se extendió en ambas partes, incluso entre personas que antes se habían visto claramente como adversarios.

Este trabajo conjunto sirvió para generar lazos de confianza e incluso amistad y para que ambas partes pudiéramos entender mejor lo que el otro quería. De este modo desde la Fundación colaboramos con el Gobierno Provincial para que elevaran el perfil público de **su** Parque Provincial, que cada vez comenzaba a ser más el de **todos**. Gracias a este cambio de actitud, ambas partes comenzamos a acordar que queríamos tener un Gran Parque en Iberá y que éste se podía lograr mediante el establecimiento de un Parque Nacional de 150.000 ha que cubriera únicamente nuestras tierras situadas junto al ya existente Parque Provincial. De este modo, siendo capaces de ir más allá de las posiciones que nos separaban, podíamos trabajar juntos para lograr los intereses que nos unían: generar una gran área protegida con altos niveles de conservación, que contase con todas sus especies que se habían perdido en tiempos históricos, y que sirviese como destino turístico de primer nivel.

Gracias a este cambio de visión, en el año 2016 el Gobierno Provincial, incluyendo al gobernador que en años previos había negado públicamente la posibilidad de que hubiese un parque nacional en Iberá, redactó y aprobó la ley que cedía jurisdicción a la Nación para crear un Parque Nacional sobre las tierras donadas por CLT. A pesar de cierto nivel de polémica, la desconfianza de sectores productores tradicionales y el ataque de grupos locales ante lo que consideraban una pérdida inaceptable de soberanía provincial, el Gobierno Provincial se mantuvo firme en su intención de favorecer la creación del parque nacional. Como resultado de esto en 2018 los legisladores de Argentina aprobaron la creación del Parque Nacional Iberá sobre las tierras donadas por CLT. De este modo, quedó conformado el Gran Parque Iberá de 700.000 ha, compuesto de un parque provincial de 550.000 y otro nacional de 150.000.

Si bien ambas partes no logramos alcanzar nuestras posiciones originales, lo cierto es que mediante este proceso de colaboración y trabajo conjunto hemos logrado satisfacer **todos nuestros intereses de fondo**, incluyendo la generación de una dinámica de colaboración y trabajo conjunto que superó las expectativas más optimistas y que seguro seguirá dando frutos por muchos años más.

Principios para la gestión de procesos participativos de gestión de conflictos

Veamos algunos principios que nos pueden ayudar a sacar adelante estos procesos complejos, los cuales vienen a complementar ideas ya comentadas en el capítulo sobre planificación¹³:

1. Claridad en los roles de cada una de las partes y un convencimiento profundo en lo que se está haciendo

Típicamente en este tipo de procesos hay tres roles diferenciados y necesarios:

Grupo promotor del proceso. Éste puede ser un ayuntamiento, una ONG, un ministerio o una asociación local. Sin embargo, en la mayoría de los casos suele ser un ente gubernamental que ha decidido promover un proceso de este tipo al prever que un enfoque *top-down* no va a ser suficiente, quizás porque ya se ha probado antes y ha acabado generando el conflicto. El rol de este grupo es iniciar el proceso, contratar a los profesionales necesarios para llevarlo a cabo y aportar los recursos necesarios para que se pueda realizar. En el caso de las autoridades formales, lo normal es que también se encarguen de insertar los resultados del proceso dentro del sistema de gobernanza tradicional, convirtiendo, en el caso de que sea necesario, los acuerdos en normas con fuerza legal, como pueden ser decretos, planes gestores de áreas protegidas o leyes (ver sección sobre reglamentación en Capítulo 7). Un tipo especial de grupo promotor es aquél que aporta credibilidad al proceso e invita a las partes a participar, pero no aporta recursos financieros ni tiene responsabilidad de implementación posterior. Un ejemplo puede ser los representantes de la Iglesia local, convocando junto a las autoridades gubernamentales.

Para que un gobierno pueda cumplir adecuadamente con su rol como promotor del proceso es esencial que antes crea realmente en los valores de fondo que hay detrás de éste. En demasiados casos una agencia gubernamental acaba generando un proceso *bottom-up* no porque crea en él, sino porque tiene presiones fuertes para que así sea por parte de un financiador (p. ej. el Banco Mundial o una gran ONG internacional que financia un área protegida) o de un ente gubernamental superior (p. ej. la Unión Europea); o porque cree que “da buena imagen” y lo piensa usar para legitimar decisiones que ya tienen tomadas *a priori*, independientemente de lo que decidan los actores participantes. Siendo los gobiernos (y las grandes ONG) instituciones complejas con múltiples niveles de toma de decisión, puede pasar que un nivel crea en la gestión participativa del conflicto y la promueva, mientras que otro nivel lo bloquea o ignora deliberadamente. En algunos casos son los dirigentes políticos los que creen en el proceso participativo mientras los técnicos lo boicotean porque unos “recién

llegados que no saben nada del tema, no van a influir en un área que ellos conocen mejor que nadie”. O, alternativamente, técnicos con fuerte conocimiento de los problemas locales promueven un proceso participativo para que luego sea ignorado o bloqueado por la maquinaria burocrática de la propia organización para la que trabajan, o sea tergiversado por la decisión de sus dirigentes, los cuales responden a las demandas de grupos influyentes que se manejan al margen del proceso colaborativo.

Algo de esto pasó en el caso de la planificación participativa en el Parque de Serra Gelada, donde el director del área protegida y su superiora directa creían y promovían el proceso participativo, pero éste cayó en el olvido en cuanto hubo recambio de cargos y la agencia gubernamental correspondiente se desentendió del proceso retomando su modo de proceder tradicional, lo que le implicaba muchas menos complicaciones internas, ya que era “como siempre habían hecho las cosas” (Cuadro 7.2).

Dicho esto, el rol del grupo promotor es el de convocar, financiar, apoyar logísticamente y validar institucionalmente el proceso de deliberación colectiva, e incluso de implementar los acuerdos, si esto fuera lo apropiado. Aparte de esto, en lo que se refiere al proceso de toma de decisiones en sí mismo, deberá jugar el mismo papel que cualquier otro grupo participante, sin mayor o menor peso. En las instancias de discusión y toma de decisiones en relación a la disputa en cuestión se convierte en un actor más, con los mismos derechos que el resto, lo que es difícil en muchos casos, pues es normal que se considere con un poco más de “derechos”, dado su papel como **promotor**.

Diseñadores y facilitadores. Además del apoyo institucional, financiero y logístico necesario para iniciar y mantener el proceso, se necesita contar con un grupo o personas que tengan conocimientos teóricos y experiencia práctica en el manejo de este tipo de negociaciones multisectoriales. Su rol fundamental es ayudar a la institución promotora a diseñar los diferentes pasos del proceso de negociación y a la vez facilitarlos. Un facilitador es una persona que tiene el conocimiento y habilidades necesarias para manejar este tipo de procesos, y los usa para asegurarse de que los diferentes pasos e instancias se cumplen adecuadamente, sin influir en el contenido de las decisiones. Es decir, es un garante del adecuado funcionamiento del **proceso**, pero que debe saber mantenerse al margen en lo que se refiere al **contenido** de las ideas y decisiones aportadas por el grupo. El facilitador se encarga de que estas ideas y decisiones fluyan adecuadamente, pero no aporta sus propias ideas y decisiones sobre el conflicto en cuestión, aunque sí lo hace en relación a la **manera en que el grupo toma las decisiones** para manejar el conflicto en sí. Es alguien que influye mucho en **cómo** se toman las decisiones (el proceso) pero que no debe influir en **qué** decisiones se toman (la substancia).

Por lo tanto, los diseñadores y facilitadores se encargan principalmente de: ayudar al grupo promotor a diseñar un proceso de gestión de conflictos efectivo, generar un mapa de actores con los grupos y personas que son claves en el conflicto y que deberían participar, generar un primer listado de conceptos que son relevantes para éstos y que deben ser discutidos, capacitar a los participantes para que puedan interactuar y trabajar de manera efectiva, proponer y acordar con ellos las reglas de funcionamiento del grupo de trabajo multinstitucional, registrar los resultados de las diferentes instancias del proceso, y asesorar al grupo general en cómo comunicar los resultados del proceso hacia el resto de la sociedad.

Como el lector se habrá dado cuenta, la frontera entre un proceso de gestión de conflictos y de planificación participativa es prácticamente inexistente. Esto nos lleva a recordar una de las ideas enfatizadas en la sección de planificación: la necesidad de que el grupo promotor/contratante y el grupo diseñador/facilitador trabajen de manera absolutamente integrada o sean un único grupo que sepa diferenciar entre los dos diferentes roles. Si el segundo grupo es un mero contratado que no está integrado intelectualmente y afectivamente con el grupo promotor o con quienes al final van a tener que implementar las decisiones, es probable que cuando acabe el proceso formal de diseño y facilitación y se entregue el “producto del contrato”, éste no sea aplicado a fondo por los promotores, y el espíritu de colaboración *bottom-up* se acabe perdiendo con el tiempo. Igualmente, si la institución promotora no cree realmente en la idea de gestión participativa de conflictos, es probable que, aunque haya contratado al mejor equipo de diseñadores y facilitadores, cuando terminen las sesiones formales de gestión de conflictos acabe usando los resultados de éstas para sus propios intereses o acabe volviendo a su modo de trabajo habitual *top-down*.

Por otro lado, aunque ambos grupos estén fuertemente integrados, es esencial que mantengan sus roles diferenciados. Es decir, el grupo promotor debe apoyar y asesorar al grupo diseñador/facilitador (y viceversa) para que haga bien su trabajo, pero sin condicionarlo para que refleje de manera favorable sus posiciones e intereses en lo que se refiere a la substancia de la disputa. En una situación ideal, dentro de los grupos promotores deberían existir personas capacitadas en el diseño y facilitación de estos procesos, lo que eludiría la necesidad de contratar profesionales externos, con ventajas como: asegurar el **compromiso del grupo promotor** en mantener el foro de gestión de conflictos y toma de decisiones en el largo plazo; maximizar su compromiso en la implementación de los acuerdos; **ahorrar gastos** en contratación de expertos externos; y asegurar que el proceso puede **contar con el tiempo necesario** para su adecuada implementación y mantenimiento. La desventaja obvia de que el rol de promotor y facilitador pertenezcan a la misma institución es que los otros actores desconfíen de la capacidad de ésta para diferenciar entre ser “juez y parte” en el proceso.

En el conflicto en el fiordo de Moray parecería que una de las claves del éxito de ese proceso se basó en la existencia de un investigador que era parte de una de las instituciones promotoras y a la vez podía actuar como planificador y facilitador del proceso (Cuadro 9.2). Esta persona es definida como un “campeón” (*champion*) de dicho proceso y parece haber jugado un rol clave de liderazgo al contar con el respeto de los diferentes grupos y ser capaz de convencerlos de que valía la pena intentar una manera alternativa de gestionar un conflicto que se había vuelto crónico. Young y otros plantean la existencia de este “campeón” interno, que pertenecía a una institución local y contaba con el respeto de los otros actores, como una de las claves del proceso de Moray, dejando la duda de qué hubiera pasado si esta persona no hubiera estado presente¹⁴. Una vez más, surge uno de los temas recurrentes a lo largo de este libro, que es la necesidad de contar con líderes (u oficiales de nuestros barcos) con habilidades transdisciplinarias que sepan ganarse el respeto de los diferentes grupos. Es un tema al que volveremos en el capítulo sobre organización y liderazgo.

Participantes. Éstos incluirán normalmente al grupo o grupos promotores, junto con los representantes de los principales grupos interesados o actores (ver más abajo). Todos ellos son responsables de actuar de buena fe durante las sesiones, cumplir con las normas de funcionamiento acordadas entre todos con la ayuda de los facilitadores, compartir su conocimiento y habilidades con el resto, y negociar cómo progresar en el conflicto.

2. Fomenta la participación más efectiva posible

Para que un proceso de gestión de conflictos multisectorial sea efectivo lo ideal es que la mayor cantidad de personas afectadas sientan que sus intereses han sido tenidos en cuenta. Para poder lograr esto es importante diferenciar entre inclusión y deliberación. La **inclusión** busca maximizar la variedad y cantidad de aportes por parte de las personas e instituciones relacionadas con un tema. Por ejemplo, la máxima inclusión en un conflicto que afecte a los habitantes del estuario de Moray implicaría pedir opinión y recomendaciones a **todos** los habitantes de la zona. En cambio, la **deliberación** lo que busca es generar el espacio y el tiempo necesarios para que exista un diálogo entre las diferentes partes, y de este modo “evaluar opciones, desarrollar una comprensión común del problema y apreciar los respectivos roles y responsabilidades”¹³. Un proceso deliberativo efectivo para esa zona implicaría juntar a los mejores representantes de los grupos con intereses en el conflicto de Moray para que entre ellos trabajen durante horas o días en la gestión del conflicto. El tamaño de este grupo puede variar, pero la idea es que sea lo más pequeño posible (para facilitar las discusiones cara a cara o en subgrupos), al mismo tiempo que los principales grupos e intereses estén bien representados. Obviamente, sería imposible generar un proceso deliberativo con

todos los habitantes de la zona. Pound propone que un proceso de obtención de información (p. ej. una encuesta) puede ser realizado con miles de personas, mientras que un proceso de consulta sobre propuestas concretas funciona con unos pocos cientos, y que para realizar un proceso deliberativo efectivo el tope de participantes estaría en unas 60 personas¹³. En el caso del bosque de Pureora las autoridades de Nueva Zelanda optaron por un proceso inclusivo donde quien quisiera podía mandar una carta con propuestas (Cuadro 9.4), mientras que en los casos de Moray y Serra Gelada se realizaron procesos deliberativos donde representantes de los diferentes grupos se reunían para generar visiones y soluciones compartidas.

Cuando se cuenta con suficientes recursos uno podría idealmente usar un proceso inclusivo para obtener información de base y luego usar ésta en un proceso deliberativo con representantes elegidos de los grupos afectados principales. Sin embargo, en muchos casos se procederá directamente a generar un proceso deliberativo sin invertir recursos escasos en las consultas inclusivas. Esto puede funcionar siempre y cuando se elijan bien a los participantes del proceso deliberativo.

Una manera de elegir a estos participantes es hacer una primera ronda de preguntas sobre qué grupos son los que se encuentran más afectados por el conflicto. Una vez se tiene este listado se puede preguntar a cada grupo por quiénes creen que son las personas de su grupo y los otros grupos que deberían participar en un proceso de ese tipo. Se pueden hacer un par de iteraciones en este sentido, primero preguntando por los grupos y luego preguntando por las personas más importantes en cada grupo, para luego ir a estas personas identificadas y volver a preguntar por grupos y personas. Típicamente con dos iteraciones de preguntas se genera una lista acotada de grupos y personas claramente señaladas como esenciales por la mayoría de los preguntados, y por más que se siga preguntando no aparece nadie nuevo que sea señalado como realmente importante.

En el proceso de selección de participantes es también crítico el tener en cuenta a las personas o grupos que se oponen al proceso, o que sin estar involucrados en el momento inicial, podrían llegar a condicionarlo en el futuro por sus capacidades e influencia. De nada sirve una relación de “actores fáciles” de gestionar y que sólo aportan lo que el grupo promotor quiere oír. Si hay que escuchar y debatir ideas contrarias, cuanto antes se haga, mejor. Y además es posible que con el debate se nos unan nuevos convencidos a la tripulación.

Invertir tiempo en este proceso va a ser clave para elegir una buena representación de personalidades e intereses que nutran el proceso deliberativo. Si uno se salta este paso y simplemente recurre a los “representantes oficiales” de los diferentes grupos es probable que deje afuera a actores que tienen gran influencia, no por el puesto que ocupan sino por su conocimiento, carisma o poder político informal, pues en muchas comunidades ocurre que hay múltiples grupos en

lucha y varios de ellos no están representados en las estructuras formales comunales, sino que se manejan al margen de éstas.

Una vez uno está seguro de que cuenta con los participantes necesarios para hacer un proceso de toma de decisiones que represente a los intereses principales de la zona, lo siguiente es asegurarse de que estos participantes puedan influir en el proceso por igual. En algunos casos esto implica capacitar y empoderar a personas o grupos que a menudo se sienten cohibidos por otros más “poderosos”. A veces se tiene que empezar con sesiones separadas hasta que todos los grupos estén listos para hablar en la misma sala cara a cara.

En todos los casos se necesita hacer el proceso relevante ante los diferentes actores, si es que se busca su participación activa y comprometida. Tienen que ver que el proceso va a llevar a decisiones que van a afectar a su vida y que estas decisiones se van a implementar de alguna manera, bien porque el gobierno lo va a hacer o porque los propios miembros del proceso van a generar estructuras de aplicación al nivel local. En este sentido un error común (quien sabe si a veces deliberado) es el convocar a los actores a reuniones destinadas a hacer un diagnóstico de situación y luego dejarlos afuera de la fase en que se toman decisiones de fondo, muchas de las cuales incluyen regulaciones o asignación de fondos que van a afectar directamente lo que estas personas pueden o no pueden hacer.

Más allá de ciertos principios generales y metodologías recomendadas, generar un proceso deliberativo que sea legítimo y representativo dependerá de la capacidad de los diseñadores y facilitadores, de su conocimiento de la realidad local, de su sentido común y de la experiencia que tengan en manejar este tipo de situaciones, ya que cada caso va a requerir diferentes enfoques y soluciones. El principio rector en todos ellos es **favorecer la máxima participación de los principales grupos, especialmente en aquellos momentos del proceso que más les importan.**

3. Asegúrate de que el proceso acaba generando decisiones concretas que cuenten con el apoyo de los principales actores

Al final el objetivo de estos procesos es llegar a acuerdos que superen el conflicto existente y que, cuando sean aplicados, no sean boicoteados o bloqueados por alguna persona o grupo con capacidad para hacerlo. Dependiendo de la situación, la ejecución final de los acuerdos dependerá de una autoridad concreta o del propio conjunto de actores participantes. A veces el resultado de un proceso de este tipo es un plan de actuación (como sucedió en el fiordo de Moray), que puede incluir la creación de una nueva institución de gobernanza encargada de la implementación de los acuerdos, avalada por los diferentes actores del proceso de negociación.

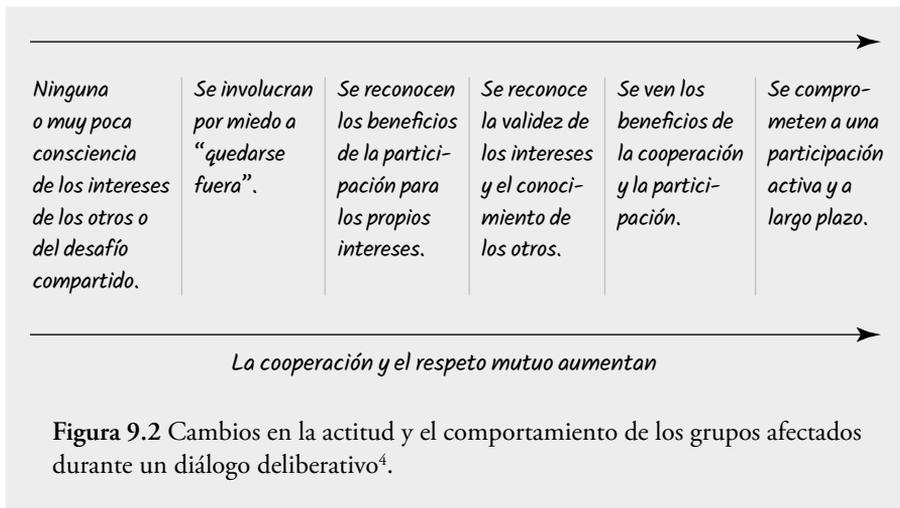
Una decisión consensuada no implica que todo el mundo esté de acuerdo en que sea la que mejor satisface sus intereses, sino que los participantes sienten que es el resultado de un proceso integrador, completo y honesto en el que se han escuchado las diferentes visiones, preocupaciones y opciones, y al final se ha llegado a una solución que es la que deja a la mayor cantidad de personas satisfechas y no deja a ninguna sin atender sus intereses fundamentales. Para lograr esto hay una serie de metodologías y pasos a cumplir, los cuales requieren la participación de profesionales con conocimientos y experiencia adecuados junto con el tiempo necesario para ir cumpliendo con todos los pasos.

4. Invierte el tiempo y recursos necesarios para que el proceso dé su fruto

Realizar un proceso deliberativo de gestión de conflictos completo requiere un esfuerzo importante de todas las partes en tiempo y recursos financieros (esto último especialmente en el caso de los entes promotores o financiadores). De hecho, uno debería pensar que estos procesos no deben limitarse a momentos puntuales sino que deberían expresarse en arreglos organizativos perdurables donde las diferentes partes puedan seguir tomando decisiones adaptativas y de largo plazo para el adecuado manejo de los ecosistemas y la vida silvestre.

Se necesitan tiempo y recursos para hacer un primer mapa de instituciones, actores, visiones, percepciones, temas clave, preocupaciones y esperanzas. También se necesita invertir tiempo y recursos en planificar y gestionar adecuadamente las diferentes sesiones deliberativas. Por encima de todo, se necesita tiempo para que las diferentes partes se sientan cómodas con el proceso y con los otros, y para generar confianza entre grupos que anteriormente se han mirado con recelo, cuando no hostilidad. Más allá de la habilidad y las herramientas utilizadas por los facilitadores, no hay magia en esto: las personas necesitamos tiempo para confiar en los demás. Más allá del tiempo necesario para crear este “capital social” expresado en confianza y voluntad de colaboración entre las partes, se necesita tiempo para generar el “aprendizaje social” que permita la comprensión de otras formas de ver la realidad y la construcción de una nueva visión compartida entre todas las partes (ver Figura 9.2).

Aparte del tiempo (que suele ser un recurso precioso, sobre todo cuando los convocantes actúan ante una crisis aguda y buscan soluciones inmediatas para mostrar a la opinión pública) está el problema de que estos procesos requieren en muchos casos la contratación de profesionales externos que tengan los conocimientos y experiencia necesarios para diseñar y facilitar este tipo de procesos. La razón por la que se requieren estos expertos externos es porque habitualmente las instituciones promotoras (normalmente gobiernos) no cuentan con este tipo de personas en su *staff*. Esta ausencia de personal capacitado en el manejo de procesos de toma de decisión colaborativos dentro de muchos gobiernos y ONG



favorece que se acaben realizando procesos *top-down* basados en la autoridad y la ciencia o que se trate de legitimar estos procesos con una pátina participativa, bien fomentando procesos inclusivos de consulta sin carácter vinculante o procesos deliberativos rápidos (i.e. talleres) cuyos resultados siempre pueden ser “mejorados” a posteriori por la institución convocante en función de sus intereses.

A esto se suma que muchos gestores tienen la experiencia (y me incluyo entre ellos) de que este tipo de procesos no suelen producir resultados concretos o perdurables a largo plazo. El peligro es caer en la profecía que se auto-cumple. Si las instituciones contratamos fundamentalmente a profesionales formados en “ciencias duras” y no buscamos (o formamos) a gente con experiencia real en manejo de procesos participativos, y luego invertimos un tiempo y recursos insuficiente en este tipo de procesos (incluyendo la incorporación de profesionales externos poco capacitados –por ejemplo, “mi amigo que sabe de estas cosas”– o de buenos profesionales, pero por periodos demasiado cortos), es normal que al final obtengamos resultados insatisfactorios que refuercen nuestra percepción inicial de que “estos procesos participativos no funcionan”.

En la provincia de Misiones, Argentina, la Fundación Cambio Democrático o FCD fue contratada en dos ocasiones para generar procesos participativos de gestión de conflictos relacionados con invasión de áreas protegidas públicas. Ambos procesos lograron juntar a los diferentes actores para que entre todos generaran una visión compartida del problema. Además se logró que grupos que no se hablaban entre sí comenzaran a colaborar en la búsqueda de soluciones. Sin embargo, la institución promotora y contratante por parte del gobierno siempre vio ambos procesos como productos puntuales destinados a “bajar la temperatura” de situaciones altamente conflictivas, más que como una inversión

en procesos participativos de largo plazo. Esto último hubiera implicado una inversión importante en el pago del personal facilitador y diseñador de la FCD, no durante unas pocas semanas, sino por varios meses distribuidos durante probablemente dos años. Como resultado de esta inversión puntual por parte de las autoridades e intervención acotada por parte de los expertos facilitadores, al poco tiempo de suspenderse las sesiones de trabajo conjunto (las cuales habían generado acuerdos interesantes) todo volvió a la situación anterior y no se logró tener un impacto positivo, ni en la biodiversidad, ni el bienestar de los habitantes. Quizás el impacto más negativo de estos procesos truncados es que hace a los participantes mucho más reacios a invertir su tiempo en algo que “al final no va a servir para nada”. En relación al tiempo necesario para sacar adelante este tipo de procesos de negociación complejos, el proceso de negociación entre el gobierno de Colombia y los guerrilleros de las FARC para lograr el desarme de éstos, duró cuatro años, durante los cuales estuvieron discutiendo en un territorio neutral (i.e. La Habana).

Pero hay salidas a esta situación. A nivel práctico, si estamos cortos de fondos (¡y siempre lo estamos!), podemos decidir ahorrarnos recursos invertidos en la realización de diagnósticos biofísicos y sociales de cientos de páginas (ver la historia sobre los planes de la Red Natura 2000 al inicio del capítulo de planificación) e invertirlos estratégicamente en la gestión de procesos deliberativos de toma de decisiones. A largo plazo, si estos procesos se mantienen dentro de una institución y una región lo normal es que se generen fenómenos de capacitación interna con dos resultados concretos: a) este nuevo sistema de toma de decisiones **se convierte en algo habitual**, por lo que no requiere de expertos externos o recursos extras, y b) las instituciones participantes comienzan a contar con **personal interno capacitado** para mantener dichos procesos a largo plazo y para iniciar otros que no requieran de la contratación de expertos externos. Si podemos invertir recursos significativos en la contratación de personal y la realización de diagnósticos biofísicos de 200 páginas, quizás podamos usar parte de estos fondos para apoyar la adecuada gestión de procesos de toma de decisión que generen acuerdos de dos o tres páginas, pero que tengan un efecto directo en el manejo de los ecosistemas y las poblaciones de fauna y flora.

5. Valora todas las diferentes formas de conocimiento y de relacionarse

El objetivo de un proceso de gestión de conflictos participativo es llegar a acuerdos que sean aceptados, no demostrar quién tiene la visión más acertada de la realidad para que los otros actúen en consecuencia. Esto ya ha sido comentado antes: uno de los desafíos de los profesionales con formación científica es que acepten otros tipos de conocimiento (leyendas, experiencia empírica, creencias religiosas, tradiciones que definen a un grupo) y diferentes maneras de relacionarse

con otros grupos (p. ej. más basadas en el afecto o la lealtad que en la lógica o el análisis racional). Si queremos que todas las partes apoyen los resultados del proceso y lo hagan suyo, va a ser importante que todas sientan que éste ha incluido y respetado la manera como cada una maneja la información y como se relacionan con las otras. No se trata de educarlos en ciencias naturales y ecología, sino de escucharlos y tenerlos en cuenta. Al inicio del proceso los facilitadores pueden pedir al grupo que elija (sin coacciones por parte de personas o grupos más ruidosos) qué formas de conocimiento y de relacionarse son consideradas como apropiadas para que todos se sientan cómodos. No se trata de que valga cualquier tipo de información o comportamiento, sino de que hay que generar el espacio para que el grupo pueda trabajar cómodo y con el mayor respeto entre las partes. De igual modo se deben explicitar las formas que se consideran inapropiadas, lo que dará la oportunidad para que cierto tipo de ideas o comportamientos considerados como nocivos por el grupo puedan ser excluidos del proceso desde el principio.

6. Redefine la tarea para que sea incluyente y motivante

En su descripción del proceso participativo del Parque Serra Gelada, los autores describen como se realizó un amplio proceso de escucha a través de 21 entrevistas con 33 interlocutores abarcando un amplio rango de opiniones, posiciones, intereses, necesidades y preocupaciones existentes sobre el uso público del Parque Natural. Como resultado de este proceso se descubrió que la inmensa mayoría de los entrevistados querían el Parque Natural, aunque éste había sido inaugurado apenas cuatro años antes.

Al encontrar este punto de acuerdo general se podía orientar las conversaciones hacia qué tipo de decisiones se podrían tomar para hacer que el Parque sirviera mejor a los intereses de las partes. Poner la energía en mejorar lo que nos importa, genera un ambiente más positivo que centrarla en cuáles son nuestros problemas y cómo solucionarlos. Si cada grupo tiene problemas diferentes es normal que los otros participantes no se sientan especialmente motivados en invertir tiempo y energía en solucionar los problemas que consideran ajenos. Esto se puede manejar de dos maneras alternativas y complementarias.

La primera es que los facilitadores coordinen **un ejercicio de reformulación del problema en el que todos se vean reflejados**. Por ejemplo, en el caso de los pescadores de Moray éstos podían considerar la predación de salmones por las focas como su problema principal. Es probable que esta definición del problema no motive particularmente a los representantes de las empresas de turismo de mamíferos marinos. O, alternativamente, éstos podrían poner sobre la mesa que lo que realmente les preocupa es asegurar que las poblaciones de mamíferos marinos se recuperen; lo que va a dejar afuera a los pescadores. Ante esto los

facilitadores pueden trabajar con el grupo para que entre todos encuentren una nueva definición del problema, como puede ser “lograr que la Zona Especial de Conservación del fiordo de Moray promueva la recuperación de las poblaciones de salmones y focas”, que de hecho, es para lo que fue creada.

Otro camino para lograr que el grupo se motive con el desafío colectivo es diseñar un proceso que ayude a que los participantes identifiquen qué es lo que está funcionando bien, o qué temas valoran todos, y que se planteen cómo esto puede ser fortalecido o mejorado. De este modo, el diálogo puede ser diseñado para ayudar a que las diferentes partes imaginen un futuro prometedor y piensen cuáles de las cosas que ya funcionan bien pueden ser mejoradas para llegar a ese lugar. Esto no quiere decir evadir los problemas, sino enfrentarlos a partir de lo que el grupo ya tiene de bueno, fomentando un clima de esperanza y de potencialidad en lugar de uno de frustración e impotencia basado en lo negativo y en lo que separa a cada uno. Una vez que las diferentes partes comienzan a pensar en arreglos positivos, es normal que se sientan más valorados por el grupo y más motivados a seguir aportando. Esto también ayuda a que veamos a los otros como socios en la búsqueda de soluciones y no tanto como seres diferentes que “nos culpan de sus problemas”.

En un proceso de este tipo gestionado con pescadores, autoridades y ambientalistas, los primeros estaban bastante incómodos porque se sentían atacados, sin que las otras partes los escucharan o respetaran¹⁴. Lo que hicieron los facilitadores para cambiar esta dinámica de apatía y desconfianza por parte de los pescadores fue preguntar al grupo en conjunto cómo sería una pesca sostenible y qué tipo de arreglos podrían hacerse para lograrla. Esto permitió que los pescadores pudieran compartir toda una serie de medidas que estaban tomando en este sentido y que se sintieran escuchados y respetados. Además, al cambiar el enfoque hacia el futuro y cómo lograrlo entre todos, el diálogo se volvió mucho más constructivo y esto permitió que la gente dejara afuera estereotipos con los que etiquetaban a los otros.

Manejando el conflicto interno del conservacionismo

Un tipo de conflicto especial es el que se da entre las propias organizaciones conservacionistas, tal y como se ve en los casos del cóndor de California, el turón de patas negras y el lince ibérico, citados al principio del capítulo. Es mucho más fácil de entender y a veces de manejar un conflicto entre, por ejemplo, una empresa minera y una coalición ambientalista, que el que se puede dar entre dos organizaciones que en principio comparten objetivo.

Esta dificultad tiene que ver con varios motivos. Es normal que la gente que se apasiona por una especie o ecosistema sienta a éstos **tan cercanos** que casi lo vean como una parte esencial de su propia identidad. Esto puede generar que cuando otra persona u organización plantea hacer algo con esa especie o ecosistema lo sintamos como **algo personal**. Además entre personas apasionadas por un tema, es fácil caer en posturas más o menos fundamentalistas porque el tema es tan importante para nosotros que no es fácil ceder en cuestiones menores de forma o estilo. Poco a poco lo que une a estos grupos (que es mucho) se va olvidando, y tras la pasión de los que sienten que hacen lo correcto, se exacerban las diferencias y las animosidades. Si esto le parece exagerado a los que no se han encontrado con estos conflictos, basta con leer el caso descrito al inicio de este capítulo donde un grupo de conservacionistas se dedicaba activamente a capturar a los turones de patas negras reintroducidos y a cortar los radiocollares puestos por miembros de otro grupo igualmente dedicado a la conservación de esa especie.

En muchos de estos casos, el problema de fondo no tiene tanto que ver con el propósito explícito de las organizaciones (que suele ser muy parecido entre conservacionistas y no así con una empresa minera) sino más bien con espacios de poder y reconocimiento en un tema, que en teoría, las diferentes partes comparten. Sin embargo, como no es fácil que ninguna de ellas reconozca que el problema de fondo es que preferiría que el otro no se metiera en **su** territorio o trabajara con **su** especie, estos conflictos se suelen manifestar en discusiones y peleas apasionadas sobre pequeños detalles sobre **quién** hace **qué**, y cómo lo hace. Es decir, lo que es un conflicto de intereses personales o institucionales, a menudo se disfraza de una discusión sobre cuestiones técnicas que no tienen que ver con el verdadero problema de fondo. El hecho de que el problema de fondo rara vez pueda ser explicitado hace que sea especialmente complicado gestionar estos conflictos, porque uno se encuentra a menudo jugando un juego de sombras donde nadie dice claramente lo que realmente le molesta del otro.

En estos casos ambos grupos pueden comunicarse a través de los medios de comunicación, buscando minar el prestigio del otro, o en los tribunales tratando de privarle de poder. Si esto se prolonga por suficiente tiempo, es posible que nos hayamos olvidado de la causa por la cual nos llevamos tan mal con ese grupo o colega profesional, entrando en un conflicto de identidad o de raíces profundas. Esta dificultad para poder explicitar la fuente del conflicto y los intereses en juego (p. ej. poder, reconocimiento, afecto o rectitud moral) hace que las herramientas descritas anteriormente puedan ser difíciles de aplicar en conflictos entre conservacionistas. Uno puede imaginarse un foro de gestión de conflictos entre una empresa hidroeléctrica, ambientalistas y grupos indígenas. Suena extraño e improbable generar un foro de este tipo para que, por ejemplo, una ONG conservacionista, la Dirección de parques nacionales, un grupo de investigación en

ecología y la Dirección Regional de fauna silvestre solucionen sus problemas para poder trabajar de forma más coordinada. ¿Cómo gestionar, entonces, un conflicto de identidad si las partes ni siquiera lo pueden admitir en público?

Esta combinación de apasionamiento, altas dosis de rectitud moral (en general los conservacionistas nos sentimos cargados de razón, bien sea científica o ética) y la dificultad para poder poner sobre la mesa la causa última del problema hace, que en mi experiencia, los conflictos entre conservacionistas sean especialmente difíciles de manejar. Por esto, una manera de evitar que este tipo de conflictos acaben entorpeciendo la marcha de nuestra “rueda”, es tratar de prevenir el conflicto antes de que se complique demasiado y pase del nivel de disputa al de conflicto subyacente o de identidad. A continuación quiero ofrecer algunas sugerencias prácticas en este sentido basadas en lo visto y experimentado en varios proyectos.

Plantéate si no eres tú la causa del problema. En el fragor del enojo ante los ataques de compañeros de profesión a veces nos olvidamos de mirarnos desde afuera y preguntarnos si tantos obstáculos y problemas no tendrán que ver con lo que nosotros estamos haciendo. Esto es más fácil de decir que de hacer, porque en general la mayoría de los conservacionistas amamos lo que hacemos y trabajamos duro por poco dinero. Entonces, ¿cómo puede ser que estemos haciendo algo mal cuando nos estamos “sacrificando” por el bien de tal especie o ecosistema?

Para evaluar si el conflicto surge principalmente de nuestro proceder (lo que implicaría que tenemos mucha capacidad para cambiarlo) podemos hacernos las siguientes preguntas:

- Aparte de mi grupo de trabajo, ¿cuento con el apoyo de otras muchas personas y grupos?
- ¿Cumple mi trabajo con los mejores estándares profesionales nacionales e internacionales?
- ¿Trato a los miembros de otras organizaciones con el respeto que ellos consideran que merecen?
- ¿Logramos comunicar lo que hacemos de manera efectiva, clara, honesta y respetuosa?
- ¿Estamos dando el crédito a las otras organizaciones involucradas de la manera que ellas consideran que merecen?

Sólo el hecho de plantearnos estas preguntas y responderlas de manera honesta y crítica nos ayudará a saber si hay aspectos importantes que debemos cambiar en nuestra forma de trabajar y de interactuar con otros compañeros y organizaciones afines.

Abre las puertas a que analicen y critiquen tu proyecto. El hecho de que otros colegas puedan visitar tu proyecto, opinar sobre él, hacer críticas y sugerencias, sentirse partícipes en algo que les importa, ver que uno considera las opiniones externas y las tiene en cuenta... todo esto ayuda a prevenir conflictos con

esas mismas personas y sus organizaciones. Además refuerza el funcionamiento de nuestra rueda en los componentes de promoción, planificación y evaluación.

Cuenta con una fuerte base científica, tanto interna como externa. Es importante que tu proyecto no sólo cumpla con los más estrictos estándares científicos y técnicos, sino que pueda ser evaluado, criticado y apoyado por los principales expertos en el tema. Ten en cuenta que si otra organización quiere retrasar o boicotear tu proyecto lo va a hacer desprestigiándolo en los medios de comunicación o las redes sociales, o denunciándolo ante las autoridades competentes. En ambos casos es importante que el equipo de trabajo cuente con profesionales con una sólida formación científica y técnica en el tema de discusión, además de que expertos reconocidos externos puedan avalar al proyecto y explicar por qué está bien hecho. Contar con este respaldo científico no va a terminar con los ataques, pero sin duda va a ayudar a que tengan menos fuerza.

Comunica activamente y de manera transparente. Estamos trabajando con bienes considerados como públicos o comunes, y hay otras personas o grupos que miran con apasionamiento nuestro trabajo. Es fundamental comunicar de manera abierta y activa nuestros **planes de trabajo** (para esto los planes escritos y claros son importantes para poder enseñarlos, no sólo a las autoridades, sino a la sociedad en general), los **logros** y también los **fallos**. Estos últimos se van a conocer tarde o temprano, y contarlos tú el primero te legitima y previene de campañas posteriores ante las que reaccionarás normalmente a la defensiva, lo que sembrará las dudas sobre tu proceder. Esto se debe hacer en múltiples formatos según el tipo de público: redes sociales y medios de comunicación masivos para los amantes del tema sin formación especializada, informes técnicos para las autoridades y publicaciones científicas para los investigadores, o charlas en congresos para los colegas profesionales.

Genera vínculos de confianza y colaboración con otras instituciones. La mejor manera de prevenir el conflicto con otros grupos es invitarlos a que se sumen a tu proyecto. Nuestro “barco” debe estar abierto a que otros se sumen. Algunos pueden sumarse como asesores, otros como voluntarios, otros como socios, y otros como simples amigos a quienes les gusta ver lo que haces y pasar un rato agradable con nosotros, especialmente si trabajamos en un área silvestre de gran belleza. Si invitas a un experto internacional o generas actividades de capacitación para tu propio equipo, es una buena oportunidad para que otras organizaciones con las que compartes tema o territorio se beneficien también de estas actividades de transferencia de conocimiento. En muchos casos no vas a conseguir que se sumen al proyecto, pero puedes conseguir que no sean beligerantes contra él y adopten una postura neutral.

Cumple con todos los requisitos legales. Cumple a rajatabla con los permisos legales necesarios. El mismo principio de legitimidad que se usa en investigación se

aplica a cualquier actividad de conservación. Muchos conflictos empiezan porque la otra parte siente que has “violado las normas”, muchas de las cuales ni siquiera están escritas, pero eso no las hace menos importantes. Si la causa del problema está en otro lado y no puede ser explicitada abiertamente, al menos no dejes la oportunidad de que se usen los legalismos como arma de ataque que sirva para encubrir otros motivos menos explicables.

Elige bien a los mensajeros. Elige bien a las personas que actúan como interlocutores con otras organizaciones. A veces los conflictos entre grupos se inician por personas que no se llevan bien. Si puedes elegir las personas dentro de tu equipo que van a interactuar mejor con los de la otra organización, hazlo. Independientemente del cargo. Es más importante que encajen bien las personas a que lo hagan los cargos que éstas representan. En más de una ocasión yo mismo he tenido que levantar la mano para decir en mi organización que yo no era la persona adecuada para interactuar con otro colega, y que mejor designaran a otro compañero con una personalidad más afín. Para poder hacer esto, hace falta ser consciente de cuando una persona no es el interlocutor más adecuado, y contar con un equipo unido por una visión compartida en el que unos puedan remplazar a otros cuando sea necesario, entendiendo el porqué de este remplazo.

No gastes energía en decirles a los otros lo que tienen que hacer. Concéntrate en ayudar si puedes y, sobre todo, en hacer bien tu trabajo. Si te piden opinión y asesoría, ayuda en lo que puedas, pero no dediques tu tiempo a estar vigilando lo que hacen otros. Mientras esté dentro de la ley y no sea algo que claramente atente contra la conservación o recuperación de una especie o ecosistema, cada uno es libre de hacer lo que quiera con su tiempo y dinero. Seguro que hay proyectos que no nos gusta cómo funcionan y que nosotros no haríamos, pero eso no quiere decir que debemos dedicarnos a atacarlos ante otros colegas o a denunciarlos. Es el papel de las autoridades supervisar su funcionamiento. Y si somos autoridades, debemos recordar que nuestro rol no es forzar a que los otros hagan las cosas como nosotros las haríamos, sino supervisar que no se generen daños significativos en el medio ambiente. También es importante recordar que el error por inacción (lo que se pierde por no permitir que algo se haga) a veces es peor que lo que sucede cuando se intenta algo de la mejor manera posible y esto no sale bien. Hay muchas maneras de tener un impacto positivo (o al menos neutro) en conservación, y pocas (porque el contexto y la historia de cada institución es diferente) van a coincidir con las que a nosotros nos parecen las adecuadas. A estas alturas ya deberíamos saber que no existe una única solución óptima para los problemas complejos de las poblaciones, ecosistemas y sociedades. Si esperamos y observamos, es posible que lo que pensábamos que no iba a funcionar nos acabe sorprendiendo para bien. Y viceversa.

Al final la mejor estrategia para evitar entrar en conflictos destructivos con otras organizaciones o personas dedicadas a la conservación consiste en recordar las lecciones del programa Tit for Tat descrito en el Cuadro 9.2: “sé bueno, no seas ingenuo, sé claro, aprende a perdonar y no seas envidioso”. A éstos añadiría que es muy importante sentir pasión y orgullo por el trabajo que uno hace y por la institución o equipo al que representa, pero al mismo tiempo hay que ser lo suficientemente humilde como para saber que siempre hay espacio para mejorar.

Conclusiones

El propósito de la Producción de Naturaleza es la generación de ecosistemas silvestres lo más completos posibles, con todas sus especies originales, para que éstos a su vez generen la mayor cantidad posible de beneficios a las personas que viven a su alrededor. El manejo de conflictos públicos debe estar encaminada a esto último, siendo un medio para lograr ese fin. Estos procesos son una parte imprescindible de la rueda que hace avanzar nuestro barco, pero no son la meta de nuestro viaje. A veces la mejor manera de lograr que la rueda avance es mediante la instalación de un conflicto público que llame la atención sobre un determinado problema de conservación. Sin este tipo de movilizaciones públicas que lograron aumentar la conflictividad alrededor de un tema, territorio o especie, seguramente no existirían cientos de áreas silvestres y se habrían extinguido docenas de especies bajo la presión de la codicia, la visión cortoplacista y los intereses especiales.

Una vez que un conflicto de conservación está adecuadamente instalado en la arena pública y que las diferentes partes cuentan con recursos suficientes como para mantenerlo indefinidamente, es probable que haya llegado el momento de sentarse a negociar basándonos en los intereses de ambas partes, separando a las personas del problema, usando criterios objetivos y recurriendo a un tercero legitimado cuando sea necesario. En el caso de conflictos complejos con múltiples grupos involucrados, se necesitará el diseño e implementación de procesos deliberativos inclusivos que permitan generar confianza entre las partes y acuerdos adaptativos que duren en el largo plazo. La idea es que estos acuerdos acaben promoviendo, si no nuestra solución preferida, sí al menos una mejoría sustancial en el estado de los ecosistemas naturales y de la gente que vive a su alrededor.

Por esto no debemos olvidar que tanto el activismo (una manera de instalar o escalar un conflicto) como las metodologías participativas de búsqueda de consenso (un camino para aminorar el conflicto), junto con otros sistemas alternativos de toma de decisión (enfoques puramente técnicos, de tipo legislativo o administrativo clásico) deberán ser elegidos en función de su capacidad para

producir naturaleza, no porque sean mejores o peores en sí mismos. **Uno de los peligros del mundo de la gestión de conflictos es que nos acabemos enamorando de una cierta manera de trabajar, olvidándonos de nuestro fin último.** Existen múltiples enfoques para gestionar conflictos y nosotros deberemos elegir el que mejor sirva para nuestro propósito, que no es instalar o acallar conflictos, sino producir naturaleza.

Dentro de este marco no todas las organizaciones conservacionistas pueden ni deben jugar el mismo rol. Se necesitan organizaciones activistas que instalen conflictos ambientales en la opinión pública (p. ej. Greenpeace y Sea Shepherd) y también se necesitan instituciones que sean capaces de generar procesos de búsqueda de acuerdos y consenso que sean efectivos y duraderos a largo plazo. Idealmente este último rol lo deberían ocupar los gobiernos, pero no siempre es así. Esto último sucede por diferentes motivos. Primero, porque en muchos casos éstos no representan los intereses de la sociedad en general, sino los suyos propios o los de algunos grupos específicos a los que consideran como sus “clientes preferenciales” (p. ej. cazadores para el Servicio de Caza y Pesca, o ganaderos y agricultores para el Ministerio de Agricultura). Segundo, porque las limitaciones afectivas y de entrenamiento profesional de muchos de los técnicos gubernamentales hacen que desconfíen o simplemente no sean capaces de promover procesos participativos de búsqueda de consenso. Tercero, porque la propia estructura organizativa de muchas burocracias gubernamentales favorece el mantenimiento del *statu quo* junto a una visión del proceso público basada en el uso continuo de trámites por escrito (i.e. autorizaciones, permisos formales, juicios, consultas públicas por nota escrita). El uso casi exclusivo de este tipo de comunicación no se adapta bien a los procesos participativos, que se basan en la comunicación constante y personalizada de los diferentes actores y en la construcción de sistemas de confianza, los cuales se ven perjudicados en el mundo de los fríos y lentos trámites por escrito. Por esto no es raro que este tipo de proyectos sean liderados por ONG o por un líder heterodoxo dentro de alguna administración pública.

Esto último resalta una vez más la importancia de contar con capitanes u oficiales de barco que cuenten con los conocimientos teóricos, la experiencia y la decisión personal necesarios para gestionar adecuadamente conflictos públicos. Sin duda esto último es un arte complejo que requiere la capacidad de saber decidir cuándo y cómo hay que pelear, prevenir una pelea o construir un acuerdo. Sin este tipo de liderazgo muchos procesos de conservación acaban fallando, bien por miedo a enfrentarnos o discutir con otros grupos o personas, por incapacidad para salir de nuestro marco técnico-científico o de los sistemas de toma de decisión anquilosados provenientes del siglo pasado, o por la dificultad para generar acuerdos y alianzas con los que piensan y buscan cosas diferentes a nosotros.

Este tipo de liderazgo y su importancia quedan bien reflejados en la historia del “campeón científico” que empujó y facilitó el proceso de negociación multisectorial en el fiordo de Moray. Sin estos “campeones” es normal que muchos de nuestros barcos queden totalmente varados en las ciénagas del proceso público, o destruidos en los rápidos del conflicto destructivo.

En este sentido, el propio concepto de Producción de Naturaleza presentado en este libro sirve para generar un punto de partida efectivo para prevenir conflictos improductivos al reconocer explícitamente el interés de promover la conservación o la restauración de los ecosistemas naturales para el máximo beneficio de la sociedad, y no sólo para una elite científica o conservacionista. Este concepto de Casa Grande, ya explicado en capítulos previos, da cabida y legítima la existencia tanto de valores ecocéntricos como antropocéntricos, junto a la necesidad de responder a los intereses de quienes priorizan la biodiversidad, los que buscan el desarrollo local, y de los que no tienen voz en el proceso público, como las especies no humanas. A través de una visión incluyente, como es la Producción de Naturaleza, podremos crear una red diversa de alianzas y apoyos con los científicos, las autoridades, los vecinos, los negocios, los medios de comunicación, etc., que nos protegerá frente a aquellos grupos que busquen la destrucción de los ecosistemas naturales y la biodiversidad que los componen. Como bien refleja una historia de más de un siglo de conflictos ambientales en los cinco continentes, no hay parque, paisaje o especie que esté protegido a perpetuidad de estos eventuales ataques. Es nuestra labor promover no sólo su resiliencia ecológica, sino también su resiliencia política en los conflictos presentes y futuros. ◊



Lecturas para profundizar

Brunner, R.D. (ed.) (2005). *Adaptive governance: Integrating science, policy, and decision making*. Columbia University Press.

Fisher, R., Patton, B., Ury, W. (1993). *Si... de acuerdo!: cómo negociar sin ceder*. Editorial Norma.

Johns, D. (2011). *A new conservation politics: power, organization building and effectiveness*. John Wiley & Sons.

Lee, K. (1993). *Compass and gyroscope: integrating science and politics for the environment*. Island Press.

Lewicki, R.J., Barry, B., Saunders, D.M. (2011). *Essentials of negotiation*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.

Redpath, S.M., Gutiérrez, R.J., Wood, K.A., Young, J. C. (Eds.). (2015). *Conflicts in conservation: Navigating towards solutions*. Cambridge University Press.

Rosenberg, M.B. (2006). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores.

Ury, W. (2005). *Alcanzar la paz: resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*. Paidós Ibérica.

Fuentes y referencias

- 1 Redpath, S.M., Gutiérrez, R.J., Wood, K.A., Sidaway, R., Young, J.C. (2015). *An introduction to conservation conflicts*. Pp. 3-18 en: *Conflicts in conservation: navigating towards solutions*. Cambridge University Press, Cambridge.
- 2 La frase se atribuye a Kurt Z. Lewin, psicólogo germano-americano denominado como el “fundador de la psicología social”.
- 3 Canadian Institute for Conflict Resolution. (2000). *Becoming a Third-Party Neutral: Resource Guide*. Ottawa, Ontario: Ridgewood Foundation for Community-Based Conflict Resolution.
- 4 Adaptado a partir de:
Pound, D. 2015. *Designing and facilitating consensus-building – keys to success*. Pp. 241-253 en: *Conflicts in conservation: navigating towards solutions*. Cambridge University Press, Cambridge.
- 5 Rose, C. (2012). *How to win campaigns: 100 steps to success*. Routledge.
- 6 Johns, D. (2011). *A new conservation politics: power, organization building and effectiveness*. John Wiley & Sons.
- 7 Duncan, D., Burns, K. (2009). *The national parks: America's best idea: an illustrated history*. Knopf

8 Un resumen de esta negociación se puede leer en:

Jiménez, A.L. (2014). *Los acuerdos de Camp David: Estudio de un caso de negociación internacional*. www.academia.edu/7302195/Los_Acuerdos_de_Camp_David._Estudio_de_un_caso_de_negociaci%C3%B3n_internacional.

9 Fisher, R., Patton, B., Ury, W. (1993). *Si... de acuerdo!: cómo negociar sin ceder*. Editorial Norma.

10 Rosenberg, M.B. (2006). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores.

11 Ury, W. (2005). *Alcanzar la paz: resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*. Paidós Ibérica.

12 Ostrom, E., Dietz, T., Dolsak, N., Stern, P.C., Stonich, S., Weber, E.U. (eds.). (2002). *The drama of the commons*. National Academies Press.

13 Varios de estos principios se nutren del trabajo de:

Pound, D. 2015. *Designing and facilitating consensus-building – keys to success*. Pags 241-253 en: *Conflicts in conservation: navigating towards solutions*. Cambridge University Press, Cambridge.

14 Young, J.C., Butler, J.R., Jordan, A., Watt, A.D. (2012). *Less government intervention in biodiversity management: risks and opportunities*. *Biodiversity and Conservation*, 21: 1095-1100.

Cuadro 9.4

Salvando el bosque de Pureora en Nueva Zelanda: desarrollo de un conflicto desde el activismo al ecoturismo

Talia Zamboni, The Conservation Land Trust Argentina

La historia del bosque de Pureora, en la isla norte de Nueva Zelanda, es un buen ejemplo del uso del conflicto creativo para promover la Producción de Naturaleza. Como cualquier ecosistema en estas remotas islas, Pureora alberga especies únicas de flora y fauna, incluido el kōkako (*Callaeas wilsoni*), un ave endémica amenazada de extinción.

Luego de la llegada de europeos a las islas en el siglo XIX, y con el avance de su visión de desarrollo, muchos bosques comenzaron a ser explotados ante la creciente demanda de madera. La construcción de caminos y vías férreas permitió acceder a zonas distantes de las islas, como el bosque de Pureora, donde se asentaron ingenios madereros y de extracción de carbón. Hacia principios del siglo XX se creó el Servicio Forestal de Nueva Zelanda, el cual, con una visión predominantemente extractiva, declaró a Pureora como Bosque Estatal en 1935 con el objetivo de que gran parte de su extensión fuese desmontada y reemplazada por plantaciones forestales exóticas. Ante la evidencia de que la explotación de los bosques no sería sostenible a largo plazo, el Servicio Forestal comenzó a generar avances en materia de silvicultura, para evitar la erosión de los suelos y la protección de los cursos de agua en zonas de bosque en altura. Con enorme esfuerzo de técnicos forestales, se lograron grandes avances en materia de inventarios y muestreos de los bosques, con el fin de documentar su estado y composición.

Hacia la segunda mitad de siglo surgen visiones contrapuestas acerca de la explotación de los bosques. Por un lado aparece una mayor presión social en favor de la protección de los mismos, y por otro se defiende a la actividad forestal como motor económico y social. Si bien el país había sido pionero en generar una red de áreas protegidas y en iniciar esfuerzos en materia de regeneración de bosques y estudios ambientales, la continuación de la explotación forestal ponía en jaque el hogar de muchas especies amenazadas, como las poblaciones del kōkako. A pesar de haberse declarado a la especie como protegida, no existían restricciones legales para la destrucción de su hábitat.

Al mismo tiempo, la conversión del aprovechamiento de madera nativa hacia la extracción selectiva de maderas de gran calidad, junto con la aparición del cultivo y explotación de madera exótica, trajo aparejado avances técnicos a la industria maderera, como la utilización de motosierras. Se habían generado así nuevas oportunidades laborales, con la fundación de pueblos enteros que dependían de la explotación forestal como principal fuente de empleo.

Con el antecedente previo de la campaña “Save Manapouri”, en la que la población neozelandesa se había levantado en rechazo a un proyecto hidroeléctrico que proveería de energía a una fundición de aluminio, los ambientalistas

comenzaron a ver que la presión social podía ser un gran aliado para ser escuchados por el gobierno. En 1970, y contemplando la posibilidad de destinar zonas de bosque para usos múltiples, el Servicio Forestal acudió a la Agencia neozelandesa de Vida Silvestre, dependiente del Ministerio del Interior, para el estudio de zonas de bosque que podrían destinarse a un manejo múltiple. Así surgieron recomendaciones desde la Agencia para zonificar el área en función de su valor ecológico, identificando sitios prioritarios para la conservación del kōkako. El Servicio Forestal se enfrentaba así a un dilema: por un lado era receptivo a la idea de un aprovechamiento recreativo de los bosques que garantizara la preservación de las especies, pero por otro lado, debía cumplir con las superficies forestales cedidas por contrato a madereras. Por primera vez los funcionarios responsables se enfrentaban a visiones del uso de los bosques que no tenían connotación económica sino ecológica, y debían dar respuesta a dicha demanda de la sociedad.

Mientras tanto, cada vez era más frecuente la visita de particulares y de conservacionistas a los bosques de Pureora para ver de cerca la situación. Sin embargo, y ante la falta de respuesta del gobierno, comenzó una postura de denuncia más activa. En estos años apareció en escena el activista ambiental Stephen King, cabeza de un grupo activista ya reconocido por sus acciones en defensa de los bosques. Frente a su discurso sobre la importancia de mantener árboles centenarios en pie y su rol vital para el ecosistema, se oponían los fundamentos de los empresarios madereros, sobre el reducido tamaño del país, que no justificaba dejar bosques sin aprovechar. Entre tanto, muchos de los empleados forestales de origen maorí, enfrentaban sus propios dilemas internos, ya que consideraban a esos majestuosos árboles como nobles ancestros en su cultura, pero estaban obligados a derribarlos para no perder sus trabajos y la fuente de ingreso para sus familias.

Durante el año 1978 se suscitó gran parte de los eventos que forjarían el destino de Pureora. Durante un fin de semana de enero, en una zona del bosque que sería desmontada en breve, llegaron dos buses con más de 100 ambientalistas acompañados por medios de prensa. Previamente, el director forestal había advertido que nada de lo que hicieran los sectores activistas frenaría el avance de las motosierras, ya que los contratos con las empresas forestales eran legales. En respuesta a esto, King y otros compañeros se instalaron con provisiones suficientes sobre plataformas escondidas en la copa de los árboles más altos del bosque. Así cuando los madereros comenzaron a talar con motosierras, los activistas comenzaron a emitir silbidos, pero sin poder identificar en qué árboles se hallaban escondidos. Esta arriesgada acción había sido un secreto hasta para los mismos activistas que habían ido a acompañarlos, y ante la difusión por la prensa, comenzaron a llegar quejas masivas a las autoridades forestales de ambos lados. Conservacionistas, científicos y comunidades maoríes apoyaban y protegían las acciones de los valientes escaladores, mientras que las esposas de los empleados forestales expresaban su oposición hacia una acción ilegal que atentaba contra sus puestos de trabajo. Si bien se había tratado de la primera protesta de este tipo difundida internacionalmente, un mes más tarde, el Servicio Forestal envió a quemar los

arboles donde los activistas habían escalado, incendio que se expandió afectando otras partes del milenario bosque.

A pesar del duro contragolpe, la acción había dado algunos frutos: las motosierras debieron frenar sus actividades y se organizó un seminario convocado por el Servicio Forestal para discutir alternativas a la explotación del bosque, con la presencia de diversos sectores interesados. Tras el seminario, se abrió la convocatoria para recibir propuestas sobre el futuro desarrollo de Pureora. Al cierre de la misma, más de 1700 propuestas habían sido aportadas por particulares, familias, asociaciones ambientales, científicos, empresas madereras y de turismo, etc. Menos del 1% de las propuestas alentaba a la continuación de la explotación maderera y la gran mayoría resaltaba la importancia de la preservación del bosque. Las cartas provenían mayoritariamente de las grandes ciudades, que en ese momento albergaban más de la mitad de la población del país. Ante la gran variedad de propuestas y reclamos, la única manera de llegar a una solución al conflicto a largo plazo sería concretar una política de gestión duradera.

La creciente atención pública sobre el conflicto en Pureora, y la controversia generada por un estudio socio-económico de las distintas opciones de gestión del bosque, dieron pie a que el gobierno tomara una decisión drástica. El Servicio Forestal había contratado al Centro de Desarrollo Empresarial de la Universidad de Otago para estudiar el impacto socioeconómico que diferentes escenarios de explotación forestal tendrían sobre las comunidades locales de Puerora, incluyendo el cese total de las actividades extractivas. Con una sorprendente velocidad, y tras sólo un par de meses de estudios, el Centro presentó un informe en el que se alertaba sobre la alta dependencia económica de las poblaciones locales de la explotación maderera, sugiriendo un futuro sistema de extracción selectiva como el más recomendable para el bosque. Las críticas no tardaron en aparecer desde diferentes sectores ecologistas, sociales y económicos. El informe presentado era acusado de falta de imparcialidad al promover la extracción selectiva, y al no contemplar otras fuentes de ingreso alternativas a la forestal para las comunidades locales. Las estimaciones económicas de ganancias que la detención de la extracción forestal implicaría también eran defectuosas, al no reconocer el valor de los servicios ecosistémicos del bosque, el valor de la madera en pie, la posibilidad de que los obreros pudieran encontrar nuevos trabajos, o el valor del equipamiento utilizado en la actividad extractiva. A pesar de las evidentes carencias, el informe del Centro de Desarrollo Empresarial fue aprobado ignorándose las críticas.

Sorpresivamente, en julio de 1978 el gobierno decretó una moratoria de tres años durante la cual se detenía toda la actividad extractiva en Pureora. Dos meses más tarde, el bosque fue declarado legalmente como Parque Forestal del Estado, una figura menos restrictiva que la de Parque Nacional, en la cual se fomentan ciertas actividades comerciales. Durante el lapso de la moratoria, los científicos debían avanzar con el estudio de las poblaciones de kōkako.

Si bien estos últimos pudieron comenzar a trabajar en los censos de las aves del bosque, los habitantes de las localidades cercanas no corrieron la misma

suerte. Durante los años siguientes, y tras el pago de compensaciones millonarias a las empresas con las que el gobierno tenía concesiones, los aserraderos de la zona cerraron sus puertas, dejando a cientos de trabajadores desempleados y sin siquiera recibir indemnizaciones. Toda la vida de esos pequeños poblados dependía enteramente de la actividad maderera, sin otra fuente de trabajo posible. Entendiblemente, la mayoría de los habitantes locales veía con malos ojos la lucha ambientalista por salvar una especie mientras las personas quedaban desamparadas. Villas enteras construidas para albergar a más de 100 personas fueron desmanteladas por completo: molinos, escuelas, correos, almacenes. Aunque una pequeña porción de la población permaneció empleada por el Servicio Forestal para actividades de mantenimiento del bosque, la mayoría de las personas tuvo que emigrar en busca de nuevos horizontes. Los que se negaron a dejar la zona, lograron reinventar el pueblo y sus ingresos. Algunos formaron una cooperativa ganadera, utilizando las canchas deportivas o los jardines de las escuelas abandonadas para que el ganado pastara.

Durante marzo del mismo año, el Servicio Forestal fue desmantelado, dando lugar a la creación de la Corporación Forestal, al Ministerio Forestal y al Departamento de Conservación, los cuales empezaron a funcionar al siguiente año. Así, Pureora fue subdividida: la porción de bosque nativo quedaba en manos del Departamento de Conservación, incluyendo las zonas con valor minero, paisajístico, recreativo y turístico, y las zonas que ya contaban con plantaciones exóticas serían desvinculadas del parque y quedarían a cargo de la Corporación Forestal para su posterior explotación. Nuevamente, gracias a la movilización del propio King, parte del bosque logró ser regenerado y pasó a manos de los maoríes. Celebrando el décimo aniversario de su proeza al haber escalado aquel árbol, King volvió a subirlo para escribir desde allí arriba una carta al gobierno, pidiendo que parte del bosque con plantaciones exóticas que estaba destinado a ser vendido fuera mantenido y restaurado a su vegetación original. El Gobierno consideró parcialmente su petición, y transfirió parte de las tierras con plantaciones a manos de los maoríes, para ser restauradas una vez se las cosechara. Si bien Pureora cuenta con la figura de Parque Forestal Estatal, el cual contempla el aprovechamiento forestal, en la práctica es considerado un Parque de Conservación, donde la actividad extractiva está prohibida. En 1987 Pureora comenzó a manejarse bajo el Acta de Conservación que establecía la protección de sus recursos naturales e históricos, con el fin de facilitar la recreación y disfrute del público.

Los posteriores cambios de gobiernos también favorecieron el avance de la extensión de áreas protegidas en el país. Con este nuevo escenario, se pudo intensificar el trabajo de investigación y manejo de especies endémicas como el kōkako, incluyendo estudios de genética, el control de mamíferos exóticos y el manejo de las poblaciones de aves. Gracias a esos estudios, la población de kōkako ha ido recuperándose en Pureora, desde unas 15 parejas reproductoras en 1979-1981, a más de 115 parejas en 2014; siendo ésta la población más grande de la especie en Nueva Zelanda.

En cuanto a su objetivo recreativo, Pureora destinó un sector como Área de Cacería Deportiva, donde se practica la caza de especies exóticas como jabalíes y ciervos rojos, ayudando a su vez al control de sus poblaciones. El Parque cuenta hoy con infraestructura para recibir turistas: un edificio con fines educativos, una torre de observación de vida silvestre, senderos y zonas de acampada. El mayor atractivo turístico es el “Camino de la madera” un camino de 83 km cuesta abajo, pensado para que familias puedan recorrerlo en varios días, conociendo el bosque y aprendiendo sobre la cultura e historia de Pureora, generando a su vez una nueva fuente de ingreso a los pobladores de la zona. Otros nuevos proyectos ecoturísticos se han desarrollado, y ya se han superado ampliamente en ingresos los costos que generó el pago de indemnizaciones por la suspensión de la tala a empresas forestales.

Una compleja historia de luchas y debates ante distintos intereses rodea a los bosques de Pureora. Si bien en algunos momentos los intereses de un sector fueron priorizados frente a las demandas de otros sectores, con el tiempo, las autoridades y el resto de los actores lograron acordar una visión compartida que se ha ido aplicando para beneficio de la sociedad en general. Sin duda, las acciones de personas apasionadas que buscaron influir a gobiernos mediante la presión de la opinión pública, combinado con la capacidad de las autoridades para consultar a la sociedad sobre el uso que ésta quería para el bosque, lograron que esta historia tuviera un desenlace que favoreció finalmente a los intereses ecológicos, culturales y económicos de la región.

Fuentes

King, C., Gaukrodger, J., Ritchie, N. (2015). *The Drama of Conservation: The History of Pureora Forest, New Zealand*. Springer.



Evaluación y terminación

“En situaciones de alta incertidumbre a menudo es necesario trabajar con varias opciones alternativas. Las mejoras a lo largo del tiempo y entre diferentes comunidades dependen de un proceso evolutivo basado en probar estas alternativas, identificar cuáles funcionan y construir a partir de los éxitos. En este contexto, la planificación nos ayuda a elegir las mejores alternativas posibles, aunque en situaciones de alta incertidumbre, el peso en la toma de decisiones se traslada al monitoreo y la evaluación, y a saber terminar aquellas políticas que fracasan”.

—Brunner y Steelman, Estados Unidos

“En esencia, se requiere una nueva filosofía de gestión para enraizar el proceso de organización en un proceso de investigación abierta... Todo el proceso de aprender a aprender depende de la capacidad de permanecer abiertos a los cambios que ocurren en el entorno, y de nuestra capacidad de desafiar de una manera fundamental nuestros supuestos operativos”.

—Gareth Morgan, Canadá

“A veces, cuando innovas, cometes errores. Lo mejor es reconocer estos errores lo antes posible y concentrar la energía en seguir mejorando el resto de los experimentos”.

—Steve Jobs, empresario, Estados Unidos

El caso del bandicoot rallado oriental en Australia o cómo una evaluación a tiempo puede salvar a una especie

Durante los últimos siglos Australia ha experimentado la mayor tasa de extinción de mamíferos de cualquier continente. De hecho, una de cada tres especies de mamíferos extintas en los últimos 400 años era nativa de este continente-isla. Actualmente 62 mamíferos están catalogados como amenazados de extinción en ese país. El bandicoot rallado oriental (*Parameles gunnii*) es una de ellas. El bandicoot (como le llamaremos a partir de ahora) es un marsupial del tamaño de un conejo con un morro alargado y piel con diseño de bandas que habitaba gran parte del sur de Australia y la isla de Tasmania. A principios del siglo pasado ya existían voces que llamaban la atención sobre su situación en la isla principal, para los años 60 ya era obvio que se estaba extinguiendo, y en los años 70 los

muestreos de campo mostraron una retracción de más del 90% en la distribución conocida de este pequeño marsupial.

A principios de los años 80 se comenzó un programa destinado a recuperar la especie en el estado de Victoria (el único que la conservaba fuera de Tasmania), el cual incluía el establecimiento de un pequeño santuario dedicado a su conservación, el inicio de un programa de cría en cautividad y algunas acciones de manejo de hábitat y de control de predadores exóticos como el zorro común y los gatos. Sin embargo, estas acciones no parecían estar funcionando. En el año 82 se estimaba que quedaban 1750 bandicoots en Victoria, número que bajó a 633 en 1985 y que siguió disminuyendo hasta 300 en 1988. Tres años después la especie estaba prácticamente extinta en libertad y parecía obvio que el programa de recuperación no estaba cumpliendo con su cometido, por lo que necesitaba ser reformulado.

Por aquellos días estaban trabajando en el país un par de biólogos norteamericanos (Tim Clark y Richard Reading), que lograron espolear a sus colegas australianos para la revisión del programa completo. En palabras de Clark, esta evaluación se hizo en apenas un fin de semana (algo nada costoso en términos económicos) y pudo contar con la participación de los principales implicados, incluyendo el apoyo de los altos cargos responsables de la conservación de la especie en el estado de Victoria. El resultado de esta reunión de dos días se plasmó en un informe de amplia difusión, un plan de recuperación completamente nuevo, una reestructuración completa del programa y seguramente, como se vería en poco tiempo, en evitar la extinción de la especie en la isla de Australia.

Una de las características de esta evaluación integral y a la vez rápida en la que participaron expertos externos, fue no focalizar su análisis principalmente en los aspectos biológicos de la especie, sino que también examinó cuestiones de tipo organizativo y humano relacionadas con su manejo. La evaluación sirvió para identificar múltiples patologías en el funcionamiento del proceso de recuperación del bandicoot. Por un lado, a pesar de que formalmente había un programa destinado a recuperar la especie desde principios de los años 80, éste carecía de sistemas de monitoreo y manejo poblacional sistemáticos y rigurosos. De hecho, no se habían realizado estudios formales para tratar de entender las causas del declive poblacional. En paralelo, parecía existir una cultura de “todo está como siempre” o *business as usual* en la que los gestores estaban tan acostumbrados a que la especie estuviera amenazada que se había perdido la sensación de urgencia (los números decrecían a una tasa estimada del 25% anual) que debía motivar acciones inmediatas. Hasta el año de la crisis y la citada revisión, parecía como si algunos gestores trabajasen con todo el tiempo del mundo. Otro factor identificado, en palabras de Backhouse¹ y otros, era la ausencia de liderazgo “en todos los niveles, especialmente en los gestores de máximo nivel, gestores intermedios y los equipos de recuperación”. En general, el programa mostraba una alta tasa de

recambio de personal responsable sin que hubiera una persona que claramente se tomara la recuperación de la especie como su prioridad personal. En cuanto a los técnicos responsables sobre el terreno, parecían carecer de la experiencia y de la formación adecuadas para manejar programas de conservación, siendo varios de ellos estudiantes universitarios. Al mismo tiempo, la agencia responsable experimentó varias reorganizaciones y recortes, sin que existiera una cultura que motivase el logro de resultados concretos con la especie.

Dentro de un organigrama típicamente burocrático, el programa carecía de una estructura diseñada para recuperar a la especie, incluyendo un plan adecuado de recuperación. Aunque se habían desarrollados directrices de manejo en el 82 y se completó un plan de gestión siete años después, éstos “carecían de metas precisas, fechas límite o responsabilidades; por lo que aportaban poco a la hora de construir, guiar o evaluar el programa”¹. Ante los resultados negativos se había creado una cultura victimista que se ponía a la defensiva frente a las críticas externas, en lugar de centrarse en buscar soluciones a los problemas. Esta cultura centrada en la defensa de las acciones existentes en lugar de en la búsqueda de soluciones, hizo que cuando surgió la evidencia de una extinción inminente de la especie en el 91, no existiera ningún plan de contingencia que guiara las acciones en tiempos de crisis (aparte de propiciar la citada revisión completa del programa, lo que fue una de las ventajas de las crisis).

Afortunadamente, durante el proceso de evaluación y gestión de la crisis, muchos de los participantes supieron reconocer que el sistema existente estaba fallando y se abrieron al análisis crítico y a los cambios. Siguiendo esta evaluación se realizó una reestructuración total del programa. A principios del 92 se creó un grupo de toma de decisiones que se reunía frecuentemente (gracias a la sensación de crisis que se logró instalar), se nombró un planificador estratégico y se establecieron cuatro grupos de trabajo que actuaban de manera permanente y ágil. Igualmente se facilitó el acceso del personal de campo a los decisores de máximo nivel, lo que evitó retrasos burocráticos. Los cuatro grupos de trabajo debían desarrollar metas concretas con fechas específicas, a la vez que respondían de manera directa y regular a un grupo de decisión compuesto por altos cargos de las dos agencias involucradas. Una de las claves de esta reestructuración fue darles suficiente autonomía y capacidad de acción a los grupos de trabajo para que pudieran cumplir con las metas establecidas en función de su experiencia profesional y no tanto de posicionamientos institucionales basados en otros intereses. Como resultado de estos cambios motivados por esta evaluación profunda, las mejoras empezaron a notarse. A principios del año 92 había un total de 109 bandicoots con una tendencia demográfica negativa y el año terminó con 250 animales en cautiverio, semicautiverio y vida libre. En 1995 la población de la especie en Victoria llegó a los 800 individuos.

Como nota final, desgraciadamente a partir de ese año los números de bandicoots comenzaron a descender de nuevo hasta llegar a un mínimo de 100 ejemplares en 2008, que lograron recuperarse hacia los 300 en 2012. Desconozco los motivos por los cuales la especie detuvo su recuperación después de 1995. De todos modos, toda la evidencia hace pensar que, de no ser por la crisis y el proceso de evaluación y reestructuración completa del programa en 1991, actualmente no quedarían bandicoots rallados orientales en la isla de Australia. Desgraciadamente, nunca sabremos las especies o subespecies que se podrían haber salvado de la extinción en tiempos recientes (¿quizás el delfín baiji en China? ¿el bucardo o cabra montés de los Pirineos?) si se hubieran realizado evaluaciones integrales a tiempo y se hubieran tomado las medidas apropiadas¹.

¿Por qué necesitamos la evaluación?

La evaluación es el proceso por el cual recopilamos y analizamos información relacionada con los resultados de nuestras decisiones y acciones para poder utilizarla en la mejora continua de éstas. Dentro de nuestro modelo de la rueda, la evaluación utiliza inteligencia procedente del sistema que estamos manejando con un fin predefinido previamente durante nuestra planificación para contrastarla con nuestras expectativas, reflexionar sobre lo bien que éstas se han cumplido, las causas del mejor o peor cumplimiento, y usar este aprendizaje en nuevas instancias de planificación. Siguiendo nuestra metáfora del barco, mediante la evaluación chequeamos nuestro avance hacia la meta final, reflexionamos sobre los costos y beneficios del trayecto y acciones emprendidos, y nos damos la oportunidad de corregir nuestro curso prefijado para maximizar las probabilidades de llegar a buen puerto. En pocas palabras: la evaluación es la base del aprendizaje y la mejora continua en procesos de conservación donde siempre van a existir altos niveles de incertidumbre, supuestos que necesitan ser puestos a prueba, cambios rápidos de las condiciones de partida a considerar y acciones con un claro componente experimental a valorar.

Todo lo anterior conecta el componente de evaluación con los componentes ya vistos de **inteligencia** (especialmente en lo que se refiere al monitoreo) y **planificación**. Además de esto, la evaluación constante del cumplimiento (o no) de nuestros objetivos es fundamental para poder comunicar adecuadamente el funcionamiento de nuestros programas (que siempre van a tener que ver con bienes considerados como públicos) ante la sociedad en general. Si uno comunica proactivamente cuando algo sale mal y explica los cambios que se están haciendo para subsanar el error, se genera confianza y credibilidad ante los otros grupos con interés en el proceso. Si uno evalúa y descubre que se están cumpliendo los

objetivos propuestos (a veces incluso por encima de lo esperado), cuando esto sea comunicado servirá para aumentar el apoyo y la confianza por parte de la sociedad a la organización, a las personas a cargo del programa, y seguramente ante el propio programa en sí mismo. En este sentido, la evaluación regular de nuestras acciones también está relacionada con el componente de **promoción** y con la **gestión de conflictos**, al desactivar rumores y ataques infundados. En términos organizativos, gracias a la evaluación podremos averiguar si logramos cumplir con los compromisos adquiridos y luego comunicar estos logros para que otras instituciones se sientan atraídas por el proceso que lideramos, e inviertan recursos en su permanencia o expansión. Dicho de otro modo, la evaluación es la base de una comunicación hacia el exterior que nos ayudará a conseguir recursos que necesitamos para el funcionamiento de nuestra **organización**.

Si nuestro objetivo es aprender a ser lo más eficientes y efectivos posibles, ¿qué tipo de cosas necesitamos evaluar? Siguiendo el modelo expresado en la Figura 6.1, donde se muestran los diferentes componentes que determinan nuestro éxito o fracaso a la hora de producir naturaleza, existen cuatro niveles en los que debemos obtener información para evaluar el funcionamiento de nuestro programa:

Nivel 1: El **estado de la biodiversidad** que estamos manejando, la cual representa el foco de nuestros esfuerzos. Esto típicamente implica contar con información sobre la demografía de las poblaciones con las que trabajamos (expresada en números totales, pero también con información sobre productividad/natalidad, sobre supervivencia/mortalidad y su distribución geográfica) o sobre la cantidad y calidad del hábitat que motiva nuestras acciones (p. ej. indicadores de contaminación en un río, estructura y composición de un bosque bajo manejo, o superficie remanente de cierto ecosistema).

Nivel 2: Información sobre **amenazas** que hemos identificado como importantes y que hemos decidido manejar, como, por ejemplo, la abundancia de cierta especie invasora, número de atropellos en carreteras, presencia de barcos pesqueros en una reserva marina, o cantidad de campamentos de cazadores en un área de selva.

Nivel 3: Información sobre las **actitudes, percepciones, conocimientos y comportamientos** de los diferentes grupos interesados y la opinión pública en general en respuesta a nuestras acciones. Esto debe incluir los planes de ciertos grupos con intereses dentro de nuestra área de trabajo, que puedan causar un deterioro o una mejora significativa sobre dicho sistema. Especialmente importante es saber la percepción y los niveles de apoyo a nuestro programa por parte de grupos cuya colaboración necesitamos para seguir avanzando (p. ej. autoridades, terratenientes, vecinos, etc.).

Nivel 4: Información sobre el funcionamiento de **nuestro programa y nuestra propia organización**, lo que incluye nuestros estándares y reglas de funcionamiento, la calidad de nuestros planes escritos, capacidad de comunicar, existencia de recursos a largo plazo, conflictividad interna y con el resto de grupos cercanos, procesos de liderazgo, capacidad de respuesta ante crisis y oportunidades, etc. En pocas palabras: necesitamos evaluar qué tan efectivamente estamos manejando los diferentes componentes de la Rueda y cuál es el funcionamiento general de nuestro barco.

Errores en conservación y su relación con la evaluación y el aprendizaje

Hablamos de **error** cuando implementamos una decisión que acaba teniendo un resultado negativo o insatisfactorio sobre el sistema que queremos manejar. Esto puede ser porque perjudica a la especie o hábitat que estamos gestionando, porque tiene algún efecto negativo sobre las personas o grupos con los que queremos mantener buenas relaciones, porque no cumple con las metas que nos habíamos marcado o porque implica un costo inaceptable en dinero, tiempo o recursos humanos.

En conservación hay diferentes tipos de errores: unos suceden por acción y otros por inacción. El **error por inacción** sucede cuando la información disponible apunta a que hay un problema grave de conservación (i.e. los números de una determinada especie o población están disminuyendo de manera marcada, cierto hábitat está siendo alterado o destruido rápidamente, o sólo queda una muestra pequeña de la especie o el hábitat) y las instituciones responsables optan por no hacer nada significativo para cambiar esa situación o simplemente no toman ninguna decisión al respecto. Este tipo de error sucede con frecuencia en nuestra profesión, y a menudo ni siquiera es identificado como un fallo grave, queda la sensación de que si no se hizo nada, nadie realmente se equivocó. En muchos contextos los ciudadanos tienden a ser más comprensivos cuando las instituciones no actúan en relación a cierta especie o ecosistema, que cuando toman una medida concreta y ésta sale mal (al fin y al cabo es lo normal en otras muchas facetas del gobierno). Esto incentiva que tanto los cargos políticos como los técnicos opten por la inacción como estrategia general (con la ventaja adicional de que no hay que invertir recursos y esfuerzo en **no hacer nada**), frente a implementar acciones que puedan salir mal. Esta inacción a menudo se revierte cuando en la opinión pública se genera tal sensación de crisis y conflicto con un problema de conservación (precisamente ésta es una de las funciones del activismo), que fuerza a los responsables a tomar medidas concretas, o al menos a “mostrar” que hacen algo.

Una estrategia emparentada con el error de inacción consiste en implementar acciones que no están claramente dirigidas a solucionar nuestro problema, pero que son fáciles de ejecutar (en algunos casos porque coinciden con lo que los profesionales responsables prefieren o saben hacer y en otros porque son las menos conflictivas). Lo mismo sucede cuando se actúa en base a creencias generales sin contrastar, en lugar de como resultado de un análisis de la situación de la especie o ecosistema concretos con los que trabajamos. Whitten y otros usaron el término etológico de *displacement behavior* o “comportamiento de distracción” a estas acciones que no están claramente dirigidas a solucionar el problema de fondo, y que tienen la ventaja de quedar bien dentro de los ambientes conservacionistas al transmitir la impresión de que “se está haciendo algo”, pero que no requieren enfrentar problemas de difícil solución o enemigos poderosos (típicamente gobiernos o grandes empresas)². Por ejemplo, se puede enviar una nota firmada a las autoridades cuando no existe ningún indicio de que la vayan a tener en cuenta, o dar charlas en las escuelas para educar a los niños sobre los impactos de la minería (lo cual genera cambios muy a largo plazo) cuando se sabe que sólo hay seis meses de plazo para detener un proyecto minero concreto. En estos casos estaríamos hablando de un **error de tipo estratégico** al poner la energía en **acciones que no parecen estar claramente dirigidas a solucionar el problema**, sino más bien que actúan como una especie de placebo para tranquilizarnos a nosotros mismos y a la sociedad de que estamos “haciendo algo al respecto”.

Lo que tienen en común todos estos errores previos (tanto el de inacción como el de una acción que no está claramente enfocada a solucionar un problema real), aparte de que generalmente no generan un cambio positivo significativo, es que **no podemos aprender de ellos**. Es muy difícil aprender de lo que no se hace, o de lo que se hace pero que no está fundamentado en un buen análisis previo y simplemente se hace “porque queda bien”.

Alternativamente, puede suceder que tomemos una acción basada en un análisis reflexivo de la información disponible, midamos el efecto de esta acción y descubramos que éste no ha sido el deseado. Es decir, que intentamos algo con base en nuestra mejor inteligencia y no logramos el resultado esperado. La gran diferencia de este tipo de error en relación a los anteriores, es que, si bien no logramos lo que esperábamos, cuando analizamos las razones del fracaso podemos aprovechar la acción fallida para aprender algo nuevo y, de este modo, mejorar nuestras futuras decisiones.

Dicho de otra manera, la ventaja de la acción reflexiva que luego es monitoreada y evaluada es que sirve de base para el aprendizaje y la mejoría constante de nuestra organización. **Una organización que usa la mejor inteligencia disponible, la convierte en acciones estratégicamente dirigidas a solucionar problemas o aprovechar oportunidades concretas, mide el impacto de estas acciones**

y luego reflexiona sobre las causas del éxito o fracaso de estas acciones, va a generar procesos de aprendizaje eficientes que en el medio plazo se van a traducir en un impacto claramente positivo en la realidad que quieren cambiar.

Las organizaciones que optan por no hacer nada, por hacer lo más fácil o lo que les parece mejor, sin que esto sea fruto de un análisis crítico de la realidad, no sólo minimizan sus probabilidades de tener un impacto positivo significativo, si no que va a ser difícil que generen procesos de aprendizaje y mejoras continuas. Lo más probable es que caigan en un estado permanente de inactividad y desmotivación, o en un bucle de repetición de acciones inefectivas, sin llegar a ser conscientes de que éstas no están funcionando (aunque es probable que siempre encuentren a alguien externo a quien culpar por lo que pasó).

Tipos de evaluación: ventajas e inconvenientes

Al igual que vimos con la planificación, existen diferentes maneras de evaluar el funcionamiento de nuestras acciones, todas ellas con ventajas e inconvenientes. Vamos a explicarlas en función de su nivel de formalidad y de si son realizadas por los propios miembros del equipo o incluyen a evaluadores externos.

El primer tipo y el más sencillo es la **evaluación informal interna**, basada en la creación de espacios de discusión y reflexión abiertos, informales y regulares entre los miembros del equipo de trabajo. En este caso diferentes integrantes del equipo se reúnen de manera rápida e informal para discutir los resultados de una acción concreta, reflexionar sobre éstos y tomar decisiones en relación a como mantener o cambiar esta acción. Por ejemplo, hace poco estuve visitando el área de liberación de un grupo de pecaríes de collar en Iberá junto al técnico responsable del seguimiento y manejo de estos animales. Durante el camino de vuelta, este técnico me hablaba de los problemas que había tenido con los animales liberados, las peleas que había habido entre ellos y cómo algunos ejemplares parecían tener problemas para alimentarse por sí solos. Inmediatamente empezamos a relacionar estos sucesos con lo que sabíamos de la biología de la especie y postulamos la hipótesis de que quizás sería mejor liberar a los próximos animales en grupos más pequeños para minimizar la competencia y los conflictos intragrupal, y a la vez evitar que algún miembro se quedara sin encontrar alimento. El resultado de esta evaluación informal interna fue aplicado en las siguientes liberaciones de estos animales, que se hicieron con grupos menores.

En otra ocasión, realizamos la liberación de un puma en una de nuestras reservas. Por el motivo que fuera, durante la liberación se vieron una serie de disfunciones dentro del equipo, las cuales se vieron particularmente agudizadas cuando se trabaja con un gran felino salvaje. Después de que el animal fuera liberado,

todos los presentes nos subimos en tres camionetas diferentes: unos se quedaban cerca del lugar de liberación y otros iban a la capital provincial, a varias horas de distancia. Dentro de la camioneta, era obvio que cada persona estaba analizando e interpretando por separado lo sucedido, sacando sus propias conclusiones (algunas de las cuales podían expresarse posteriormente en frustraciones o críticas a determinados compañeros). En visto de eso, me comuniqué con los miembros del equipo que viajaban en las otras camionetas y les pedí que nos reuniéramos todos por unos minutos en la casa más cercana para analizar los resultados de la liberación. Gracias a esta reunión, todo el mundo pudo expresar libremente su visión de lo que había pasado y qué cosas se debían mejorar, y se acordó un protocolo de acción para situaciones similares. Lo cierto es que la liberación salió bien a pesar de que (como luego se vio) no la habíamos preparado adecuadamente. Gracias a esa reunión de evaluación “en caliente” logramos identificar lo que debíamos mejorar para futuras ocasiones y evitamos que cada miembro del equipo se fuera a casa con su propia frustración y una visión no compartida de lo que había sucedido y lo que se debía hacer al respecto.

La evaluación interna informal es algo habitual (pudiendo convertirse en algo tan normal e inconsciente como respirar) en equipos donde se instala una cultura de diálogo reflexivo y abierto entre sus miembros, con el fin de buscar formas continuas de mejorar su proceder grupal. Este tipo de evaluación cuenta con varias virtudes. Primero, si se hace de manera regular y cuidadosa (la clave es que sea vista claramente como una herramienta de aprendizaje y mejora colectivas, no de identificar culpables o chivos expiatorios) crea espíritu de equipo y favorece un buen ambiente laboral al hacer a todos los miembros partícipes de las decisiones que tienen que ver con su trabajo diario. Segundo, favorece la mejora continua, regular y suave del programa. Y, finalmente, es un método barato que no implica invertir en asesores externos o instancias formales, las cuales suelen implicar gastos extras en transporte, materiales y alojamiento, además de requerir que se detengan ciertas actividades para realizar la citada evaluación.

Al mismo tiempo, como cualquier metodología, no está exenta de inconvenientes. Por un lado, puede fomentar una visión excluyente y centrada en una visión única, al ser realizada únicamente por miembros del propio equipo que pueden verse cegados por sus propios supuestos, tradiciones y miedos colectivos. Al carecer a menudo de “datos duros” y de un proceso formal de análisis crítico, estas instancias internas e informales pueden favorecer un exceso de subjetividad, que a su vez tiende a reforzar la visión preexistente, a menudo porque se eligen las preguntas y los datos que menos cuestionan nuestra manera de trabajar. Por último, es de poca profundidad, útil para acciones concretas y decisiones rápidas, pero no tanto para un análisis riguroso del proceso en sentido amplio ni para la estrategia a medio y largo plazo. Es decir, si confiamos únicamente en este tipo

de evaluación es fácil que se nos escapen preguntas y datos importantes y que acabemos manteniendo nuestro actuar en lo que no nos hemos preguntado o para lo que no contamos con los datos adecuados.

Con el fin de subsanar varios de los problemas anteriores podemos recurrir a la **evaluación formal interna**. Ésta se diferencia de la anterior en el uso sistemático de indicadores preestablecidos durante la instancia de planificación los cuales son medidos a través del monitoreo de nuestras acciones. Por lo tanto, la evaluación interna formal requiere que previamente hayamos creado e implementado un plan de monitoreo que esté claramente integrado dentro de nuestra planificación. Además de esto, este tipo de evaluación requiere el uso de espacios formales de aprendizaje basados en los resultados obtenidos. Una instancia de evaluación formal interna puede ser una reunión de mitad de año del equipo de un proyecto donde se comparan los objetivos propuestos con los resultados obtenidos y se reflexiona sobre el cumplimiento o no de éstos, y las posibles razones explicativas.

Margoluis y Salafski describen las características que deben cumplir los métodos de medición de resultados y los indicadores utilizados³. Aquí sólo voy a apuntar algunas ideas básicas en este sentido, sin entrar en detalles que escapan al objeto de este libro. A la hora de elegir qué método vamos a usar para dar seguimiento a cierta acción de manejo, debemos preguntarnos si cumple con los siguientes atributos:

- Precisión y exactitud: ¿Existe un sesgo en las medidas tomadas con el método? ¿Existe un error impredecible en las medidas obtenidas?
- Relación costo-beneficio: ¿Existen métodos más baratos para obtener el mismo tipo de información?
- Factibilidad: ¿Puede ser utilizado por la gente de nuestro proyecto?
- Idoneidad: ¿Es el método apropiado para la realidad ecológica, social y política de la zona?

Igualmente, cuando tengamos que elegir un **indicador** a medir dentro de estos métodos, debemos tener en cuenta que cumpla con las siguientes características:

- Medible: puede ser registrado y analizado de manera cuantitativa o cualitativa.
- Preciso: debe ser definido y comprendido del mismo modo por las diferentes personas implicadas.
- Consistente: su relación con la condición a medir debe ser constante a lo largo del tiempo.
- Sensible: debe de cambiar de manera proporcional a los cambios de la condición que queremos medir.

Todo lo anterior conecta directamente la evaluación formal interna con la planificación formal. Para poder evaluar de manera rigurosa el cumplimiento de nuestros objetivos, es esencial que éstos hayan sido definidos previamente de una manera que sea medible. Esta evaluación es normal que se haga en reuniones

formales u otras instancias en las que de manera simultánea se evalúa lo logrado y se incorpora en la planificación existente. Por lo tanto, las reuniones de evaluación formal interna son al mismo tiempo instancias de planificación del mismo tipo. Una vez más, vemos la interdependencia directa entre los diferentes componentes de la Rueda. En este caso de la planificación y la evaluación. En este sentido, es importante que el sistema de monitoreo y evaluación sea pensado y aplicado por el mismo equipo que se encarga de la planificación y aplicación de las medidas, para que todo ello esté conectado en una misma lógica operativa, y no sean componentes desconectados dentro del proceso de conservación. Esto fomentará que los métodos de medición elegidos sean realistas y que los usuarios del monitoreo y evaluación se apropien de los resultados de éste.

La alternativa puede suceder cuando asesores externos plantean métodos de monitoreo y evaluación que quedan bien sobre el papel, pero que no son usados por el equipo local por su baja practicidad o alto coste, o, en el caso de ser usados, los resultados obtenidos no son utilizados en la toma de decisiones porque el equipo planificador los desconoce o incluso los rechaza porque los considera como un producto “poco útil” generado por agentes externos a los que no considera **legítimos** (ver capítulo de inteligencia).

La evaluación formal interna cuenta con las siguientes ventajas: fomenta una cultura de aprendizaje y análisis crítico dentro de la institución, favorece la objetividad y rigurosidad frente a los sistemas más informales, y es más barato que contratar evaluadores externos. Por otro lado, dentro de las desventajas frente a los sistemas más informales se encuentran: el diseño e implementación de sistemas de monitoreo y evaluación rigurosos requiere una inversión en tiempo y recursos importante, que además raramente es atractiva de ser financiada por donantes externos o por los que toman las decisiones financieras dentro de la organización; requiere la existencia de personal interno capacitado en métodos de investigación y análisis de datos; y es claramente dependiente de la existencia de una buena planificación formal y escrita.

La principal limitación de los dos tipos de evaluación citados deriva precisamente de su componente interno. Este hecho favorece por un lado que los resultados de la evaluación sean usados directamente por quienes deben tomar las decisiones de manejo, pero por otro lado, limita la posibilidad de incorporar nuevas perspectivas e información ausentes en nuestro propio equipo. Esto, a su vez, favorece el fenómeno de “pensamiento de grupo” o *groupthink* (ver Capítulo 7) donde el equipo empieza a volverse ciego ante ciertas informaciones y perspectivas como resultado de una visión “insular” ajena a los aportes externos. Para paliar esto, conviene favorecer instancias donde personas externas a nuestra institución puedan evaluar nuestra manera de trabajar y ofrecer ideas alternativas para mejorarla.

La manera más barata y sencilla de lograr esto es mediante la **evaluación informal externa**. Ésta se basa en la creación de espacios de visita, discusión y reflexión abiertos, informales y regulares por parte de personas externas a nuestro equipo, quienes pueden ser miembros de las localidades vecinas, agentes gubernamentales, o expertos científicos y técnicos. Cuanto más diversos sean los orígenes institucionales, culturales y profesionales de estos evaluadores informales, mayor la probabilidad de que nos aporten ideas útiles que no se nos habían ocurrido antes.

Un ejemplo de este tipo de evaluación sucedió cuando se renovó el equipo a cargo del programa de cría *ex situ* del lince ibérico (ver Cuadros 7.2 y 11.1). Los responsables del equipo previo tenían una política de poca apertura ante los visitantes externos y especialmente ante el grupo de investigadores con mayor experiencia en la especie, bien porque no les facilitaban el conseguir más linces para la cría en cautividad, o porque seguramente se sentían amenazados por sus posibles críticas. Cuando el nuevo equipo pasó a gestionar el programa de cría de este felino críticamente amenazado, una de las primeras cosas que hizo fue abrir las puertas del centro de cría a estos investigadores. Esto permitió que en la primera visita uno de ellos sugiriera el uso de las bases de los alcornoques (robles mediterráneos) que estaban disponibles en la zona como parideras para los animales. Se trataba de una solución de fácil aplicación y que coincidía con lo que se sabía de la ecología de la especie, pero que no se les habría ocurrido si no hubieran permitido la visita y las sugerencias constructivas de un externo con amplia experiencia en la biología de este felino.

Al igual que los otros enfoques, la evaluación informal externa cuenta con ventajas e inconvenientes. Entre las primeras podemos citar que aporta “aire fresco”, junto a una perspectiva diferente y conocimientos inexistentes dentro del grupo. De este modo evita el parroquialismo, el culto a la mediocridad y las actitudes defensivas. Este tipo de evaluación ayuda a insertar al programa dentro de la sociedad en general, además de que es sumamente barata al no tener que contratar a nadie para que haga sugerencias; basta con “abrir las puertas” y exponerse a las sugerencias, ideas y críticas. Entre los inconvenientes de la evaluación informal externa está el cuidado que se debe tener con las personas que se invitan a conocer el proyecto, aunque sin caer en una actitud defensiva paranoica. También hay que tener presente que pedir opinión no implica comprometerse a hacer lo que te recomiendan, sino sólo tenerla en cuenta. Es imposible contentar a todos los asesores externos que pasan por un proyecto, pues muchos tienen una visión estrecha del proceso poniendo el énfasis en los aspectos en los que son especialistas (p. ej. genética, enfermedades, etología, educación ambiental o aumento de biomasa herbácea) sin ver el proceso de una manera holística, y frecuentemente dejando de lado el costo que sus recomendaciones tienen sobre

quienes tienen que implementarlas, tanto en dinero, como en cansancio o frustración del personal o en conflictos con otros actores involucrados.

Igualmente, cuando se invita a opinar a múltiples personas, hay que saber distinguir la información relevante de la irrelevante. Esto último no tiene que ver sólo con el “pedigrí profesional” de quien nos evalúa, ya que a veces los investigadores de una especie o hábitat concretos pueden darnos consejos de manejo poco prácticos, precisamente porque carecen de experiencia en este sentido. En cambio, alguien sin una formación académica concreta puede darnos consejos extremadamente prácticos que nunca habríamos considerado si no les ofrecemos la opción de evaluar y opinar.

La principal desventaja de las evaluaciones informales externas es que a menudo se fijan en aspectos puntuales de nuestros programas cuando lo que necesitamos es un análisis más profundo e integral de nuestro funcionar. Cuando queremos que alguien de afuera evalúe a fondo todo un componente de nuestro programa (p. ej. el manejo del turismo en un área protegida, la política de fuegos o todo el manejo sanitario de una especie) o el funcionamiento del programa en su totalidad, podemos recurrir a una **evaluación formal por externos**. Ésta equivale a las auditorías que las empresas realizan periódicamente, pero que rara vez realizan las organizaciones de conservación, excepto en cuestiones administrativas y financieras. Sin embargo, si podemos encargar a externos que revisen el manejo de nuestras finanzas, también podemos pedir a expertos en determinados aspectos de conservación que hagan una evaluación sobre el funcionamiento de éstos en nuestro programa. La historia sobre el bandicoot del inicio de este capítulo es un ejemplo de una profunda evaluación formal de un programa de conservación que contó con una combinación de actores internos y externos (i.e. los dos biólogos norteamericanos), la cual muestra claramente los beneficios potenciales de este tipo de evaluación. También refleja como se suele recurrir a estas “auditorías” integrales en respuesta a situaciones de crisis en las que se empieza a cuestionar el funcionamiento de ciertas políticas o programas.

Otro ejemplo de este tipo de evaluación es el llamado “Informe Leopold” de 1963, en el que un grupo de asesores externos evaluó la política de manejo de fauna silvestre en los parques nacionales de Estados Unidos y sugirió cambios de fondo, muchos de los cuales todavía están vigentes en la actualidad. El proceso de evaluación formal con externos surgió como resultado de la respuesta de la opinión pública ante la muerte deliberada de aproximadamente 4000 wapitis (*Cervus canadensis*) por el personal del Parque Nacional Yellowstone con el fin de disminuir la abundancia de este herbívoro. Esta acción de manejo provocó una crisis nacional en la imagen del Servicio de Parques Nacionales, hasta el punto que el Secretario de Interior encargó una comisión externa destinada a evaluar las políticas de manejo de vida silvestre dentro de los parques. La comisión estuvo

compuesta por prestigiosos científicos y gestores de varias instituciones públicas, por primera vez ajenos al Servicio de Parques Nacionales. El informe que surgió de este proceso de evaluación fue clave en crear una nueva forma de entender los parques nacionales como ecosistemas naturales que debían manejarse según criterios ecológicos y no únicamente como atracciones turísticas (tal y como había sido la tradición dominante hasta el momento). En dicho informe se hablaba de manejo ecosistémico, se criticaba la política de prevención de fuegos existente, y se recomendaba el uso de bases científicas (fundamentalmente ecológicas) para la toma de decisiones, junto al cese de la política de control de depredadores mediante venenos. Muchas de las recomendaciones de aquel informe actualmente pueden parecer obvias y otras pueden estar desfasadas con lo que sabemos hoy en día sobre el manejo de las áreas protegidas. Sin embargo, lo importante del caso es que la realización de una evaluación formal por externos sirvió para responder a una demanda de la sociedad, revisar los supuestos y valores del primer sistema de parques nacionales del mundo, y ponerlos al día con los valores de la sociedad de la época y con el conocimiento ecológico que comenzaba a crearse⁴.

Entre las principales virtudes de este tipo de evaluación encontramos que aporta una visión externa y profesional, promueve la credibilidad e imparcialidad (permitiendo que alguien de afuera diga y sugiera cosas que serían mal recibidas si proviniesen de una de las partes interesadas), y favorece el análisis riguroso y exhaustivo. Entre los principales inconvenientes se encuentra que puede ser costosa en dinero (p. ej. salarios de evaluadores contratados) y tiempo, además de que puede generar un importante costo político si la imagen que resulta del análisis es mayoritariamente negativa. Otro desafío es identificar a las personas capaces de hacer un análisis integral que incorpore y relacione aspectos técnicos, científicos, organizativos, económicos y políticos de programas complejos. Finalmente, puede ser difícil convencer a los socios y miembros del proyecto de la necesidad de una revisión externa que pueda “sacar los trapos sucios a la luz”. Esto último es más fácil cuando (como se ha visto) existe una clara sensación de crisis que abre las puertas a la evaluación externa como una herramienta de gestión de dicha crisis, favoreciendo que los dirigentes y miembros del programa prefieran la opción (políticamente arriesgada) de una evaluación a fondo, que dejar que las cosas sigan como están. En general, son pocos los programas de conservación que se embarcan en este tipo de evaluaciones si no tienen la sensación de que “algo anda claramente mal”, y aún en estos casos, muchos optan por no invitar a agentes externos a que valoren y aconsejen sobre lo que está sucediendo.

En todos los casos en que se realizan evaluaciones formales lo importante es que estén claramente dirigidas a aprender, comprender y mejorar. Desgraciadamente, al igual que sucede a menudo con los planes de manejo de áreas protegidas o de especies, a veces los procesos de evaluación se convierten más en fines en

sí mismos, que en herramientas de mejora y aprendizaje. Así, no es raro encontrarse con sistemas de áreas protegidas públicas donde anualmente los gestores llenan páginas y páginas de matrices de evaluación de cumplimiento que son más trámites administrativos destinados a mostrar “que cumplimos con las reglas” y a quedar bien con los jefes, que a realmente a evaluar cómo se está trabajando y a buscar caminos de mejora constante en la gestión. De este modo, algunas de estas evaluaciones formales sirven más para cubrir los salarios de asesores externos y para que altos cargos muestren que “hicieron sus deberes”, que para fomentar verdaderos procesos de aprendizaje. La solución para evitar esto es recordar siempre que **los objetivos de una evaluación son el aprendizaje y la mejora constantes**, no el aparentar que se están haciendo las cosas bien o simplemente cumplir con un mandato institucional.

Terminación: una instancia esencial y a menudo olvidada

El componente de terminación implica cancelar planes, normas o estructuras que, después de que su funcionamiento haya sido evaluado, consideramos que no cumplen con el propósito para el que fueron diseñados o que, al contrario, lo han cumplido tan bien que ya no resultan necesarios y deben ser desfasados. La terminación es uno de los resultados posibles del proceso de evaluación (los otros incluyen continuar haciendo las cosas de la misma manera, con mayor energía o con ligeros ajustes) y es una instancia de importancia crítica que a menudo es ignorada. Una de las razones por las que tiende a ser ignorada es por el nivel de conflicto que puede llegar a generar. De la misma manera que iniciar un programa nuevo destinado a cambiar la realidad incómoda a aquellos que se sienten más cómodos con el *statu quo*; detener otro en marcha tiende a generar el mismo tipo de incomodidad. Por ejemplo, y aunque parezca paradójico, el hecho de que una especie sea eliminada de una “lista oficial de especies amenazadas” (especialmente cuando esta lista implica una categoría legal y la obligación por parte de las autoridades de invertir en su recuperación, además de regular ciertas acciones que la puedan perjudicar) puede generar una grave crisis de identidad en una organización o equipo que tienen precisamente como su razón de ser el evitar que esta especie desaparezca. Miembros de la organización pueden preguntarse: si la especie ya no está amenazada, ¿cuál es nuestra razón de ser? y ¿cómo movilizaremos a la sociedad para que nos dé los recursos que necesitamos para seguir operando? Lo mismo puede pasar con un equipo de cría en cautiverio, monitoreo ecológico o activismo si se decide que estas actividades ya no son necesarias como parte de un programa más amplio.

Esto nos ayuda a entender que la terminación es un componente del proceso público sumamente delicado, donde determinados actores pueden verse privados de dosis significativas de poder (p. ej. su mera existencia y razón de ser dentro de una organización), riqueza (salarios y fondos operativos), reconocimiento (su imagen pública como actores útiles y válidos) o afecto (las relaciones con otros compañeros con los que comparten el quehacer diario). Por esto es esencial que en todo proceso de terminación se preste especial atención a minimizar el impacto negativo que éste puede tener sobre las personas afectadas. En palabras de Clark: “necesitamos tener en cuenta quien será beneficiado y quien será dañado cuando se termina un programa, y se deben manejar los miedos y las esperanzas del personal. Debemos además determinar qué debe realizarse para que la terminación se ejecute de la manera más suave posible”⁵.

Para lograr esto es importante que se haga en el momento más adecuado, sin precipitarse ni esperar demasiado; invirtiendo el tiempo necesario en explicar los motivos a las personas y grupos afectados de una manera franca y a la vez respetuosa. Del mismo modo, la terminación debe ser justa con todas las personas y grupos afectados, sin demostrar sesgos o favoritismos que pongan en duda la credibilidad de la decisión. En estas instancias se ve el tipo de liderazgo que tiene una organización y hasta qué punto éste está comprometido, no sólo con su visión y metas institucionales, sino también con el cuidado de su personal. Una terminación mal ejecutada puede generar un importante impacto negativo no sólo entre las personas directamente afectadas, sino también en el resto de los miembros de la organización que pueden percibir un descuido y desinterés hacia las necesidades del personal por parte de los líderes. Del mismo modo, en mi experiencia, si la terminación se realiza a tiempo, de manera respetuosa y se explica claramente ante el resto de los miembros del equipo, puede enviar una clara señal de que la organización está comprometida con el cumplimiento de altos estándares de calidad, a la vez que con el trato justo del personal.

En el caso de los gobiernos, la cancelación de cierta política de conservación puede generar alta conflictividad pública expresada en denuncias legales o de otro tipo. Este ha sido el caso con la retirada del oso grizzly y los lobos de las listas de especies amenazadas en el Noroeste de Estados Unidos, llegando al punto de que, después de múltiples litigios legales, las especies tuvieron que ser reincorporadas a las listas de especies amenazadas al poco tiempo. En estos casos, el acto de cancelar una política determinada debe estar íntimamente relacionado con un proceso previo de **promoción** de esta decisión combinado con la negociación y **gestión de conflictos**, mostrando una vez más como los diferentes componentes de nuestra Rueda están íntimamente ligados.

El caso contrario, cuando ciertos cargos, personas, estructuras o políticas son mantenidos a largo plazo dentro de una organización sin que esté claro su aporte

al funcionamiento general de ésta, puede desmotivar al personal y disminuir su buen desempeño, al sentir éstos que “da lo mismo contribuir de manera significativa al funcionamiento de la organización o no”. Al final debe existir un difícil equilibrio entre terminar con aquellas estructuras y funciones que no cumplen con su propósito lo antes posible (lo que a menudo incluye despedir o reubicar a ciertas personas) y a la vez dar suficiente tiempo a buscar soluciones que minimicen los daños al personal, las relaciones con otras instituciones y cualquier otro tipo de conflicto destructivo que pueda prevenirse.

En un programa destinado a recuperar una especie en peligro de extinción escuché cómo el despido de los responsables del programa para dar entrada a un nuevo coordinador, fue realizado con tal falta de tacto que generó semanas de incomodidad extrema en el equipo nuevo que tenía que convivir con el equipo saliente, quienes se tomaron su despido como un acto de injusticia y deslealtad. Esto fue especialmente virulento porque el líder del nuevo equipo mantenía buenas relaciones con los responsables salientes, pero el superior de éstos no permitió que ambos hablaran del tema, a pesar de que la persona entrante lo había solicitado expresamente. Este mal manejo del despido de las personas a cargo del programa supuso no sólo semanas de incomodidad, sino también la pérdida de material y datos valiosos que nunca fueron puestos a disposición del nuevo grupo. Años después de este suceso la persona que sufrió esta situación decidió renunciar a su cargo. En ese momento ella sabía que había una persona de su equipo que no debía continuar ante la llegada del nuevo coordinador, ya que había sido problemática y no le parecía adecuado “legar” esa situación a su sucesor. Con el fin de manejar adecuadamente el cese de esa persona, organizó una reunión con ella para explicarle las razones por las que consideraba que no debía seguir en el puesto cuando entrara el nuevo coordinador. De este modo, supo asumir y gestionar esta difícil instancia para evitar pasar el problema a su sucesor.

El concepto de terminación es intrínsecamente incómodo para muchas personas por las emociones que a menudo hay en juego, pero, sin embargo, es parte esencial de la gestión de programas de conservación. Como responsables de equipos debemos impedir que la incomodidad propia de estas situaciones nos impida manejarlas de una manera **honesto, abierta y respetuosa**. Una conversación o reunión de terminación adecuadamente gestionada, junto con una comunicación proactiva ante el resto del grupo que ha visto la situación desde afuera, puede marcar la diferencia entre que sea un acto que fomente la moral y la convivencia grupales o que las deteriore significativamente. La misma lógica se debe aplicar cuando se decide cancelar o renovar profundamente políticas públicas, donde existen numerosos actores que se pueden sentir perjudicados por el cambio de situación.

Conclusiones: aprendiendo a aprender para poder ser más efectivos

Las palabras evaluación y aprendizaje están íntimamente relacionadas. La conservación es una profesión donde debemos manejar dos sistemas intrínsecamente complejos como son los ecosistemas naturales y los grupos humanos, y donde rara vez hay precedentes que reflejen exactamente las condiciones en que nos encontramos inmersos. En este contexto, la capacidad para tomar decisiones experimentales basadas en la mejor información disponible, y luego medir sus resultados para generar procesos de evaluación y aprendizaje, acaba marcando la diferencia entre las instituciones que producen naturaleza de manera efectiva y las que no lo hacen. Si bien nuestra formación teórica y empírica, unida a la inteligencia que hayamos logrado recopilar, nos van a ayudar a generar nuestros planes como primeras hipótesis de trabajo, a menudo va a ser lo que aprendamos del resultado de nuestras propias acciones (la combinación entre acción, observación y reflexión, que es la base de la evaluación) lo que realmente marque la diferencia en nuestro trabajo.

En este sentido, **más que intentar prevenir los errores, lo importante es generar una cultura que aprenda rápidamente de éstos, evite la reiteración del mismo fallo y fomente la toma de riesgos calculados a partir de los cuales se puede ir mejorando nuestro desempeño.** Cuando una organización fomenta la evaluación basada en la práctica, es increíble lo rápido que puede llegar a desarrollar un alto grado de eficiencia en temas que apenas conocía. A lo largo del proceso de formación del equipo de reintroducción de fauna en los Esteros de Iberá, pude constatar como en apenas 10 años, un grupo humano con mínima experiencia práctica en la reintroducción de cualquiera de las especies con las que trabajamos, pasó rápidamente a convertirse en el grupo con mayor conocimiento en la reintroducción de estos animales. Con la adecuada experiencia, evaluación y asesoría, cualquier equipo puede pasar de saber muy poco de un tema concreto a ser quienes más saben en este sentido. Esto requiere fomentar el hábito de preguntarnos continuamente: ¿qué estamos haciendo actualmente que podemos mejorar? También se debe favorecer el flujo de nuevas ideas de abajo hacia arriba y horizontalmente (y no sólo desde arriba), y que se comparta la responsabilidad de los resultados con la mayor cantidad de miembros del equipo.

Igualmente importante es lograr atraer como asesores y evaluadores a los mejores expertos en estos temas. Una de las mayores satisfacciones personales de mi trabajo es haber tenido el honor de contar con la asesoría de auténticos expertos en un campo concreto, sin tener que pagar honorarios y sólo con invitarlos a conocer un proyecto ambicioso y serio, cubriéndoles únicamente sus gastos.

En otros casos, hemos tenido que visitar a gestores experimentados en su lugar de trabajo para poder explicar nuestro proyecto y recibir una evaluación externa sobre nuestros objetivos y métodos, comparándolos sobre el terreno con su propio proceder. En mi experiencia, el hábito de compartir la información sobre nuestros proyectos con profesionales de otros continentes y realidades genera un enorme espacio de creatividad e innovación, donde una organización comienza a dar por sentado que no hay “una única forma de hacer las cosas” sino muchas posibles, y que siempre hay espacio para incorporar nuevos enfoques y mejoras a nuestro trabajo diario. En palabras de Thomas Friedman: “la creatividad florece al máximo cuando el contacto con extraños fuerza a que diferentes maneras de pensar y actuar compitan por nuestra atención, de tal modo que el elegir se convierte en algo consciente, y el ajuste deliberado de las viejas prácticas se hace fácil, y a menudo se convierte en algo inevitable”⁶.

Como ya dijimos, el uso que se hace de los errores es clave para fomentar una cultura de aprendizaje. En este caso, es esencial que sean utilizados principalmente como oportunidades de mejora y sólo secundariamente como caminos para asignar responsabilidades. Cuando se invierte este orden de prioridades, se generan culturas que evitan el riesgo, la acción y el aprendizaje, y que por miedo a posibles represalias, favorecen la inacción y la defensa del *statu quo*, evitando la aplicación de mejoras y posponiendo la terminación de protocolos y programas inefectivos. En palabras de Westrum: “la habilidad de un sistema para solucionar sus problemas está claramente relacionada con la disposición de las personas que lo componen para exponerse a la crítica. Esta disposición es máxima cuando las críticas se hacen de forma impersonal y desapasionada”⁷.

Finalmente, debemos fomentar tanto sistemas de aprendizaje de una sola vuelta (*single loop*) como de doble vuelta (*double loop*). En el primer tipo de aprendizaje nos preguntamos por cuestiones concretas que nos permitan mejorar determinadas acciones o políticas que estamos gestionando. En cambio, en el segundo tipo de aprendizaje nos planteamos cuestiones más profundas sobre nuestras propias políticas institucionales, cuestionando las estructuras, sistemas de toma de decisión y nuestra cultura organizativa para ver si siguen respondiendo a nuestros valores y nuestra visión institucional (los cuales también deberemos cuestionarlos en función del “diálogo” habido entre nuestras acciones y la sociedad). El citado Informe Leopold es un ejemplo de este tipo de aprendizaje, al cuestionar tradiciones y políticas fuertemente arraigadas en el Servicio de Parques Nacionales de Estados Unidos. Un componente clave del aprendizaje de doble vuelta es precisamente preguntarnos continuamente cómo podemos aprender, mejorar y adaptarnos más rápidamente. Es decir: cómo podemos **aprender a aprender**. Después de todo, de nuestra capacidad para aprender de manera regular y efectiva dependerá que logremos crear programas exitosos destinados a producir

naturaleza en sistemas altamente complejos, los cuales siempre vamos a entender de manera incompleta y donde el diálogo continuo entre acción y reflexión es el mejor camino para lograr que nuestro barco llegue a puerto a tiempo y en buenas condiciones. ◇

Lecturas para profundizar

Backhouse, G.N., Clark, T.W., Reading, R.P. (1994). *The Australian eastern barred bandicoot recovery program*. Pp. 251-271 en: Clark, T.W., Reading, R., Clarke, A. (eds.) *Endangered species recovery: finding the lessons, improving the process*. Island Press, Washington DC.

Clark, T.W. (2002). *Learning as a strategy for improving endangered species conservation. An Interdisciplinary Approach to Endangered Species Recovery*. *Endangered Species Update* 19: 119-124.

Margoluis, R., Salafsky, N. (1998). *Medidas de éxito. Diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación y de desarrollo*. Island Press.

Fuentes y referencias

1 La descripción del proceso del bandicoot se basa en conversaciones con Susan Clark y datos provistos por Peter Myroniuk sobre la abundancia reciente de la especie en Victoria y las siguientes publicaciones:

Backhouse, G.N., Clark, T.W., Reading, R.P. (1994). *The Australian eastern barred bandicoot recovery program*. Pp. 251-271 en: Clark, T.W., Reading, R., Clarke, A. (eds.) *Endangered species recovery: finding the lessons, improving the process*. Island Press, Washington DC.

Backhouse, G.N., Clark, T.W., Reading, R.P. (1995). *Reintroductions for recovery of the eastern barred bandicoot (*Paramelomys gunnii*) in Victoria, Australia*. Pp. 209-18 en Serena, M. (ed): *Reintroduction biology of Australian and New Zealand Fauna*. Surrey Beatty & Sons.

2 Whitten, T., Holmes, D., MacKinnon, K. (2001). *Conservation biology: a displacement behavior for academia?* *Conservation biology*, 15: 1-3.

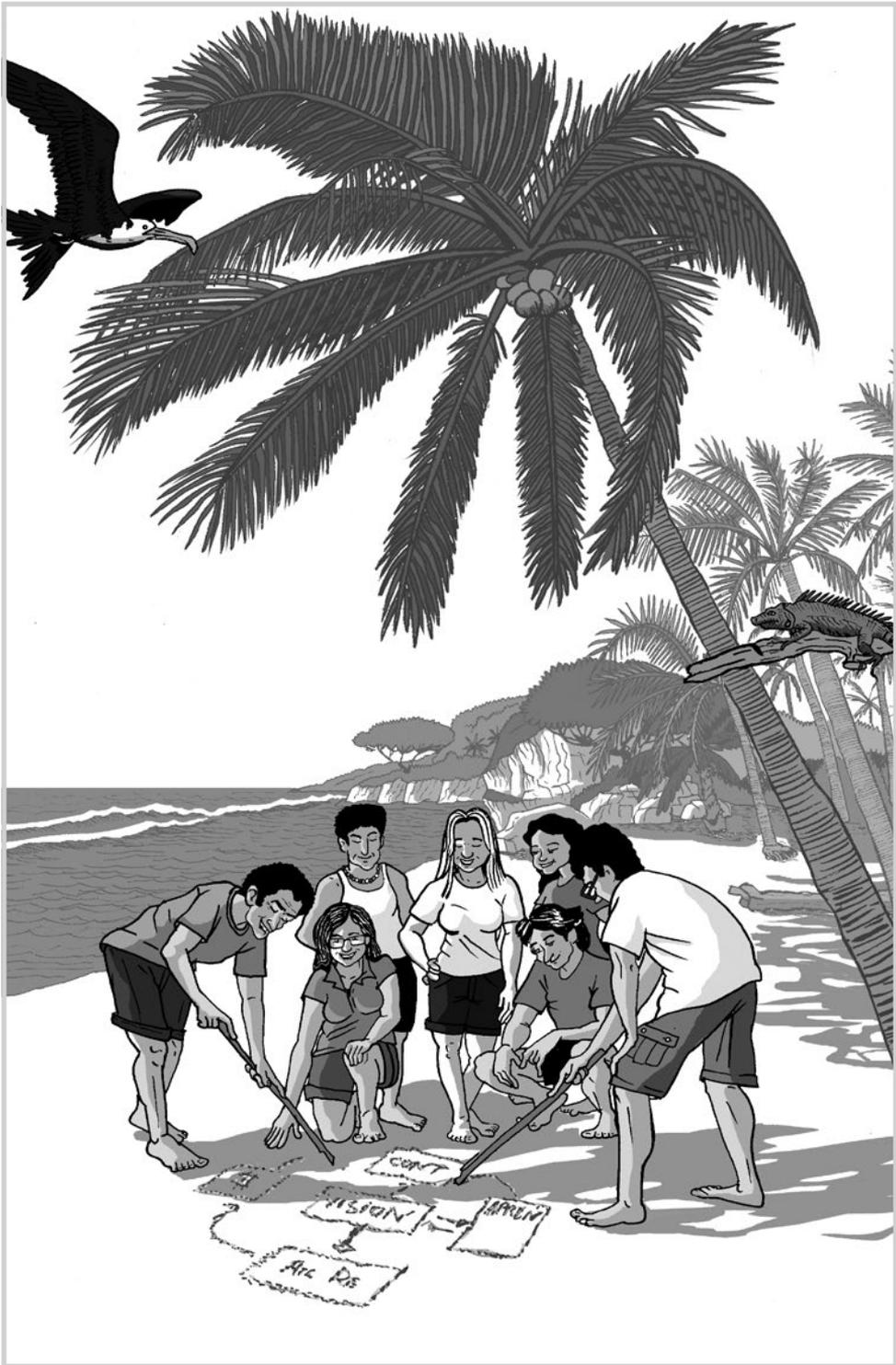
3 Margoluis, R., Salafsky, N. (1998). *Medidas de éxito. Diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación y de desarrollo*. Island Press.

4 https://en.wikipedia.org/wiki/Leopold_Report

5 Clark, T.W. (2002). Pág. 70, en: *The policy process: A practical guide for natural resource professionals*. Yale University Press.

6 Friedman, T.L. (2017). Pág. 148 en: *Thank you for being late: An optimist's guide to thriving in the age of accelerations*. Picador USA.

7. Westrum, R. (1987). *Management strategies and information failure*. Pp. 109-127, en: *Information Systems: Failure Analysis*. Springer, Berlin, Heidelberg.



Aspectos organizativos

“La respuesta universal y desafortunada es atribuir el conflicto a individuos problemáticos y luego deshacerse de ellos. Pero el conflicto se generaliza cuando los programas son confusos o inadecuados, cuando falta coordinación, o cuando se pelea por el control de los recursos. En otras palabras, el conflicto no es normalmente el resultado de “malas personas” sino de programas pobremente diseñados e implementados”.

—Susan G. Clark, conservacionista, Estados Unidos

“Un líder no tiene por qué contar con las habilidades individuales de todos los miembros del equipo. Lo que él o ella deben tener es visión, la capacidad para movilizar a otros, e integridad. Esos líderes también deberán contar con habilidades sobresalientes como seleccionadores y capacitadores de personal: un buen ojo para el talento, la habilidad para reconocer las decisiones correctas, optimismo contagioso, el don de sacar lo mejor de los otros, la capacidad para facilitar la comunicación y mediar en conflictos, un sentido de la justicia, y el tipo de autenticidad e integridad que genera confianza”.

—Warren Bennis, experto en liderazgo, Estados Unidos

“El progreso está indefectiblemente asociado con individuos. Las personas que han impulsado el cambio (en conservación) combinan fuertes calificaciones académicas con una pasión por la conservación de la vida silvestre y las sociedades rurales, y un largo historial de dedicación para hacer que sus ideas colectivas funcionen”.

—Brian Child, gestor de áreas protegidas, África del Sur

Un modelo escrito en la arena

En el año 2005 fui invitado a dar un curso sobre manejo de áreas protegidas en la Universidad Nacional de Costa Rica. Por aquél entonces llevaba diez años viviendo en ese país, lo que me dio la oportunidad de conocer sus reservas naturales y las de otros países vecinos. Costa Rica es un país peculiar y especialmente interesante en lo que se refiere a la Producción de Naturaleza porque, aun siendo pequeño en superficie, ha servido como laboratorio de muchos conceptos de

vanguardia en este campo. Ecoturismo, pago por servicios ambientales como el agua o el CO², sellos verdes, procesos participativos, activismo ambiental, estaciones biológicas de larga duración, análisis económico-ambientales, planes de manejo de áreas protegidas, sistemas descentralizados de áreas protegidas, estudios de capacidad de carga para turistas, canjes de deuda externa por naturaleza, proyectos integrados de conservación y desarrollo ... Muchas de estas ideas fueron ensayadas en Costa Rica antes de que pasaran a ser habituales en otros países.

No es casualidad que el Turismo de Naturaleza, directamente relacionado con sus parques nacionales, esté entre sus principales fuentes de ingresos. De hecho, si hay algo en lo que se ha destacado este pequeño país es por su capacidad para generar historias interesantes de conservación y para “mercadearse” a sí mismo como un éxito en este campo. Esta imagen supera al área de su territorio dedicada a la conservación de la biodiversidad, la cual no difiere mucho de países vecinos. En este sentido, Costa Rica ha tenido un éxito casi sin parangón en haber generado un discurso patriótico alrededor de sus áreas protegidas uniéndolas intrínsecamente a su identidad nacional. Y luego en convencer al resto del mundo de esto.

Paradójicamente, cuando uno empieza a conocer el verdadero manejo de sus parques, descubre que el sistema no está exactamente a la altura de su fama como “el país de los parques nacionales”. Si bien está lejos de los peores sistemas de parques del mundo, es cierto que no llega al nivel de profesionalidad, inversión y excelencia de otros países menos conocidos o publicitados. Durante las últimas dos décadas del siglo pasado, el país recibió gran cantidad de fondos externos para financiar sus parques. Costa Rica es un país democrático donde se podía trabajar con altos niveles de seguridad, especialmente cómodo y abierto para los expertos foráneos, contaba con buenos profesionales nacionales y, además, estaba abierto a probar ideas novedosas. Sin embargo, cuando uno visita en el nuevo siglo muchos de los parques que han recibido ayudas millonarias de cooperación internacional, no se ven los resultados esperados en cuanto a un manejo de excelencia de los ecosistemas y la vida silvestre que habita en ellos, respecto al desarrollo de equipos de trabajo de alto nivel, o en lo que respecta a la sostenibilidad financiera de sus parques.

Cuando fui a dar aquel curso, Costa Rica ya había agrupado a sus parques y reservas bajo unidades regionales más o menos descentralizadas conocidas como áreas de conservación. Dentro del panorama nacional destacaba un área por la calidad de su manejo y el tamaño de sus logros. El Área de Conservación Guanacaste o ACG era por entonces no sólo el área mejor manejada de Costa Rica, sino probablemente una de las reservas naturales mejor gestionadas de América Latina. En aquellos años yo empezaba a desarrollar un interés por entender qué hacía que algunos programas e instituciones de conservación funcionaran mejor

que otros. Obviamente, esta diferencia no se debía únicamente una cuestión de dinero (como se verá más adelante), ya que el ACG había recibido a lo largo de esos años fondos externos por montos similares o incluso inferiores a otras áreas de conservación. Era algo más complicado que esto.

Mientras pensaba en estos temas tuve la oportunidad de dar el citado curso a un grupo de estudiantes latinoamericanos. Además, tuve la suerte de poder darlo junto a un amigo (el biólogo y politólogo mexicano Xavier Basurto) quien acababa de terminar su tesis doctoral tratando de contestar la pregunta de porqué el ACG funcionaba mejor que las otras áreas de conservación del país. Durante el curso tuvimos la oportunidad de pasar tres días en esa área conversando con su director y varios de sus técnicos principales. Después de esos días nos quedó claro a todos que el ACG tenía una serie de atributos que la hacían diferente a otras áreas protegidas. Atributos que entonces yo había empezado a ver en otras organizaciones y que volvería a ver en otras más a lo largo de los años. Algunas de estas organizaciones son públicas y otras privadas; unas son con fines de lucro, mientras que otras pertenecen a ONG o a gobiernos.

Xavier y yo no dejábamos de darle vueltas al tema de cuáles serían estos atributos y si quizás podrían aplicarse a otras instituciones. El último día del curso estábamos repasando las conclusiones de éste en una de las bellas playas de la zona. Se notaba la energía propia de un curso intensivo donde la gente había disfrutado aprendiendo cosas nuevas. En ese momento, Xavier y yo nos pusimos a dibujar esquemas con un palo en la arena, tratando de generar un modelo que resumiera las claves organizativas que hacían de ACG un área de producción de naturaleza especialmente efectiva y que pudieran ser aplicadas en otras instituciones, países y ecosistemas. El dibujo que hicimos en la arena aquel día sirve de base para las líneas que van a leer a continuación.

Personas y organizaciones

Cuando uno visita diferentes reservas, proyectos o instituciones de conservación se encuentra a menudo con un ambiente general de resignación, frustración o desánimo, unido a conflictos destructivos crónicos, además de con profesionales que hablan especialmente mal de sus compañeros, de sus superiores o de otras organizaciones. Cuando uno pregunta a los miembros de estas organizaciones por las causas de su situación, es habitual que las atribuyan a una o dos personas que son particularmente “estúpidas, incapaces, corruptas o insensatas”. La solución obvia que se les ocurre (especialmente a los más nuevos en la institución) es cambiar a esas personas para que todo funcione “como debería”. Pero si uno mira esas organizaciones a través del tiempo encuentra que esas personas

problemáticas no llevan en sus puestos toda la vida, muchas han sido cambiadas recientemente, y los problemas se han mantenido, independientemente de quien estuviera en cada puesto. Además, cuando uno analiza muchos de estos procesos de conservación en detalle descubre que esas personas en realidad no tienen tanta influencia sobre éstos como para detenerlos o pervertirlos en su totalidad. Las causas del problema deben ir más allá de que haya “malas personas”.

En otros casos uno identifica personas especialmente mal preparadas para el puesto que ocupan (esto no quiere decir que sean “malas personas”, sino que su personalidad y formación no parecen encajar bien con la responsabilidad que se les ha asignado), pero que siguen en éste de manera casi eterna. En estos casos pareciera que sus superiores (que han cambiado con mayor frecuencia que ellos) formasen parte de un “sistema” sin rostro al que no parece importarle que estas personas no logren los resultados esperados, incluso después de años de permanencia en el cargo. En el extremo opuesto a estas organizaciones donde parece que da igual que las cosas se hagan bien o mal, o que se logren resultados notables al final del año, uno encuentra instituciones con una notable capacidad para conseguir resultados exitosos, independientemente de las personas concretas que ocupen cada cargo. Es como si estas organizaciones tuvieran una estructura interna capaz de generar buenos resultados más allá de quien esté en cada puesto.

Para entender esto podemos usar un ejemplo de una profesión que a priori parece tener poco que ver con la conservación: los deportes de élite. En la temporada de fútbol 2015-2016 sucedieron tres sucesos anómalos independientes: el Leicester FC ganó el campeonato de la Premier League inglesa por primera vez en su historia (su anterior logro fue un segundo puesto en 1929), el Atlético de Madrid llegó por segunda vez a la final de la Champions League en tres años consecutivos, y el Sevilla FC ganó por tercer año consecutivo la UEFA Europa League. Lo que tiene de notable es que, en todos estos casos, los tres equipos superaron ampliamente y de manera consistente a otros clubes con muchísimo mayor presupuesto, estrellas y trayectoria histórica. ¿Acaso durante ese año los tres clubes tuvieron la suerte de contar con **mejores jugadores** que el resto de sus rivales? Nadie que sepa un poco de este deporte pensará que eso es lo que pasó. Entonces, ¿cómo se explican estos resultados que requieren en todos los casos una prolongada acumulación de decisiones y sucesos que no puede ser atribuida a la suerte? La clave es que estas tres instituciones lograron generar durante el tiempo necesario (varios años en el caso de los últimos dos clubes) una **cultura organizativa**, una serie de **arreglos institucionales** y un **espíritu de equipo** que les permitió lograr resultados muy superiores a los esperables en relación a los recursos financieros y humanos de los que disponían.

Lo mismo sucede con las instituciones y equipos que se dedican a la Producción de Naturaleza. En el largo plazo, nuestra capacidad para conservar o

restaurar ecosistemas y poblaciones, además de poder generar beneficios para la sociedad en general, no dependerá tanto de cuánto dinero tengamos o de la formación de los miembros de nuestro equipo, sino de **lo bien que nos organizamos** para lograrlo. Al igual que sucede en el fútbol, sin una buena organización que los coordine, apoye y motive, los mejores profesionales de conservación (el equivalente a las estrellas de fútbol) no van a lograr resultados que realmente cambien la realidad en el largo plazo. Y al igual que sucede en el fútbol, si a una institución le da igual contar con buenos o malos profesionales, que “metan o no goles”, que se “entrenen o no”, que trabajen de manera coordinada con los otros miembros, y respondan a las indicaciones de sus dirigentes, es imposible que consiga buenos resultados. Alternativamente, equipos pequeños con fondos limitados, compuestos por personal con distintos niveles de formación académica y empírica, con una visión clara, vocación de servicio público, entusiasmo, compromiso a largo plazo, y buenas relaciones internas y externas, pueden lograr cambiar la historia ambiental de toda una región o un país. En gran medida, trabajar en conservación en muchos aspectos se parece más al fútbol que a la ciencia. Tanto en la conservación como en el fútbol necesitas generar equipos que actúen de manera coordinada para cumplir con la meta (ninguna persona puede conservar por sí sola), necesitas atraer a las mejores personas posibles con habilidades complementarias (tanto en lo que se refiere a su formación como a su personalidad) para que jueguen en diferentes “posiciones”, manejar los egos de estas personas (especialmente cuando cuentas con “estrellas”), generar un club de seguidores o *constituency* que aporten los recursos que necesitas, motivar al equipo, comunicar buenas historias que mantengan a la sociedad interesada en la marcha de tu equipo, aprender en función de cada partido o circunstancia, diseñar tácticas, trabajar con las “divisiones inferiores” para ir formando a los jugadores jóvenes dentro de la cultura de la organización y que acaben ocupando puestos de responsabilidad, etc.

Estos equipos e instituciones van a ser capaces de gestionar adecuadamente los diferentes componentes de la Rueda explicados en los capítulos previos. Sin ellos, la Rueda es únicamente un modelo teórico sin contenido real. Muchos de ellos manejan ruedas o modelos similares de manera increíblemente eficiente e integral sin siquiera habérselo planteado mucho, basándose sólo en la experiencia propia y en una clara intuición de lo que funciona o no. En la metáfora que sirve de hilo conductor de este libro, la organización es representada por el barco en el cual gira la rueda que lo hace avanzar. Sin una buena **organización** que lo fomenta y sustente, no hay **proceso público** posible. Ambas partes se necesitan. Además, como vamos a ver a lo largo de las siguientes páginas, el rol de los líderes de las organizaciones es precisamente el tener la capacidad de ver el proceso público (la rueda) en detalle para generar las estructuras organizativas (el barco)

necesarias para poder convertir en producción de naturaleza (nuestra meta final) la energía generada en dicho proceso.

Al final son las personas con la adecuada capacidad de liderazgo las que crean y operan las instituciones necesarias para producir naturaleza, independientemente de que cuenten de partida con los recursos humanos y financieros óptimos para “ganar el campeonato”. Cuando estas instituciones logran generar modelos organizativos realmente efectivos, no sólo son capaces de seguir funcionando adecuadamente sin sus líderes fundadores, sino que tienen la capacidad de atraer a muy buenas personas y a sacar lo mejor de los que trabajan en ellas. Por todo esto, los mejores procesos de conservación no son tanto el fruto de las “mejores personas” con la mayor cantidad de dinero, sino fundamentalmente de un conjunto de arreglos organizativos que son especialmente aptos para producir naturaleza. Este tipo de arreglos son los que mi amigo Xavier y yo identificamos para el ACG en Costa Rica, y luego los he vuelto a encontrar en otros procesos que he tenido la suerte de conocer personalmente como la creación de parques en Chile y Argentina por CLT/Tompkins Conservation, la restauración de las islas Mascareñas en el océano Índico, la cría en cautividad del lince ibérico, la recuperación del tamarín león dorado en Brasil, la reserva privada Phinda, el Parque Isimangaliso en Sudáfrica, el Parque Nacional Gorongosa en Mozambique o el programa de recuperación del turón de patas negras en Estados Unidos, por citar algunos ejemplos (ver Cuadro 11.1).

En la Figura 11.1 se muestra el modelo organizativo que creamos aquel día en una playa de Costa Rica y que busca describir las características de las instituciones de conservación que han logrado ser especialmente efectivas. Cada una de las partes del modelo refuerza a la otra generando un círculo virtuoso que hace que la institución mejore continuamente, al menos hasta que problemas internos o externos empiecen a poner el proceso en crisis. Alternativamente, en mi experiencia, las instituciones que no logran conseguir resultados realmente significativos en conservación o que lo hacen con altos niveles de ineficiencia (expresada ésta en inversiones económicas excesivas o en niveles de conflictividad contraproducentes), tienden a carecer de varios o de todos los componentes de ese modelo, y la ausencia de estos componentes acaba afectando negativamente a los que todavía mantiene. A lo largo de este capítulo usaremos este modelo como base para ir desarrollando diferentes aspectos organizativos relevantes para la generación de procesos exitosos de Producción de Naturaleza.

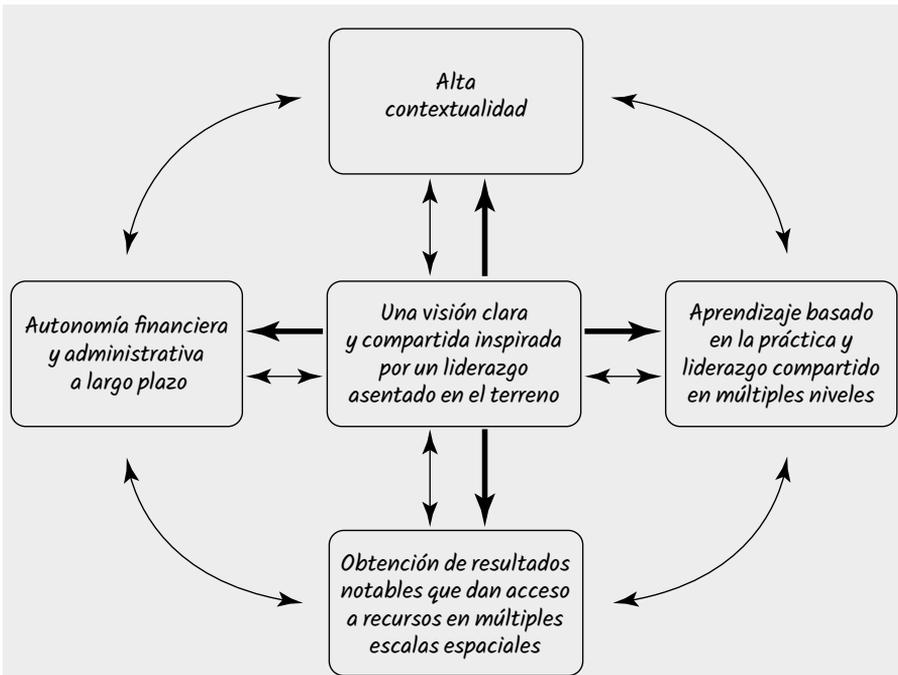


Figura 11.1 Modelo que describe los componentes propios de programas de conservación altamente efectivos, que generan un círculo virtuoso organizativo. Las flechas más gruesas indican que el liderazgo principal sirve para iniciar los otros atributos localizados en el exterior del modelo. Una vez estos atributos están en marcha, interactúan en sinergia reforzándose entre sí de una manera constante. Las flechas indican la dirección de la relación¹.

Cuadro 11.1

Ejemplos de procesos notables de conservación y las organizaciones detrás de ellos

El Área de Conservación Guanacaste (ACG). El ACG es una de las 11 áreas de conservación de Costa Rica. A lo largo de varias décadas de trabajo activo ha visto como las 1000 hectáreas originales del Parque Nacional Santa Rosa creado en 1966 se convertían, junto con otros parques, en 163.000 hectáreas continuas de áreas protegidas que incluyen ecosistemas costeros y marinos, bosque tropical seco, bosque lluvioso y bosque nuboso. Uno de sus principales logros fue la restauración de más de mil hectáreas de antiguas áreas ganaderas para que volvieran a ser bosque tropical y generar corredores que conectasen los diferentes sectores con cobertura boscosa. Este proyecto fue considerado en su momento por la Sociedad Internacional de Restauración Ecológica como el mayor programa de restauración de bosques en el trópico. En el ACG también se desarrolló el programa de parataxónomos, el cual ofrece oportunidades de formación y empleo a pobladores locales con educación formal muy básica para que puedan muestrear, identificar, conservar e inventariar cientos de especies de plantas y animales. Este programa ha generado nuevas oportunidades laborales a habitantes locales sin estudios formales, sirviendo como modelo para programas similares en otros lugares del mundo. Muchos de estos parataxónomos llevan trabajando por más de dos décadas, jugando un papel clave en uno de los programas de inventario biológico más detallados del Trópico. Igualmente novedosos y exitosos han sido los programas de Educación Biológica (el cual lleva más de dos décadas formando a escolares de las comunidades vecinas al ACG en el funcionamiento de los ecosistemas locales) y el de Manejo y Control de Incendios.

Gracias al resultado de estos esfuerzos de manejo proactivo del territorio, unidos a una ubicación privilegiada con vertientes hacia los océanos Pacífico y Atlántico, y al buen conocimiento que se tiene de las especies presentes en la zona, se estima que el ACG alberga unas 375.000 especies, lo que equivale al 2,4% de la biodiversidad mundial en un área que sólo cubre el 2% de Costa Rica. Como resultado de estos valores naturales y de conservación, el área fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1999. Todos estos resultados notables se lograron mediante la colaboración entre una burocracia gubernamental como es el Sistema de Parques Nacionales y de Áreas de Conservación de Costa Rica, con un ente paraestatal como la Fundación de Parques Nacionales, y decenas de ONG (entre las que destaca recientemente la Fundación BioGuanacaste, dedicada a la compra de tierras para seguir expandiendo el ACG), con el apoyo de fondos internacionales, principalmente mediante una gran donación por cambio de deuda del gobierno de Suecia. En el proceso de expansión y consolidación del ACG han colaborado varios presidentes de Costa Rica, ministros y directivos de parques nacionales en el ámbito nacional y local. Probablemente las figuras que más tiempo han liderado este proceso, desde los años 90, y que mayor influencia

han tenido en sus logros finales han sido el biólogo norteamericano Daniel Janzen y su mujer Winnie Hallwachs, quienes residen habitualmente en una casa modesta dentro del ACG.

La creación y restauración ecológica de parques nacionales en Argentina y Chile por parte de The Conservation Land Trust/Tompkins Conservation (CLT/TC). A finales de los años 90, una pareja de empresarios exitosos de la industria textil, Douglas y Kristine Tompkins, decidieron enfocar sus recursos económicos, conocimiento y energía a la tarea de comprar tierras privadas para restaurarlas ecológicamente, generar instalaciones para guardaparques y visitantes (campings, senderos, alojamientos y centros de información) y luego donarlas como parques nacionales. Este proceso empezó en Chile y luego pasó a la vecina Argentina. Desde entonces, las fundaciones creadas por los Tompkins (con la ayuda de otras organizaciones y filántropos) han logrado generar 12 nuevas áreas protegidas (principalmente parques nacionales) y expandir tres parques que ya existían. A lo largo de este proceso se han donado o se ha acordado donar a Chile y Argentina cerca de 800.000 hectáreas y se ha ampliado el área de parques nacionales en ambos países en más de cinco millones de hectáreas. Además, se está colaborando con el gobierno argentino para crear los primeros dos parques nacionales marinos, que cubrirían 156.000 km². Las áreas protegidas así creadas ofrecerán protección a largo plazo y acceso público a ecosistemas tan variados como la selva paranaense, el bosque seco chaqueño, los bosques, pastizales y humedales subtropicales de Iberá (NE de Argentina), bosques de araucarias, bosques andino-patagónicos de *Nothofagus*, bosques lluviosos valdivianos, estepas patagónicas y ecosistemas marinos. En conjunto, se trata del mayor proceso de creación de parques públicos impulsado por las donaciones de tierra de privados en la Historia.

En paralelo a la compra y donación de tierras para la creación de áreas protegidas, CLT/TC ha generado decenas de edificios públicos y privados de gran belleza inspirados en la arquitectura local dentro y alrededor de sus parques, ha restaurado decenas de miles de hectáreas de tierras degradadas por la actividad ganadera y forestal, ha impulsado campañas activistas en contra de proyectos que degradan las áreas protegidas y su entorno (p. ej. producción industrial de salmones, represas, infraestructuras ilegales en humedales y minería a cielo abierto) junto a programas de educación y sensibilización para la conservación en comunidades vecinas. Basados en la creencia de que los parques nacionales deben ofrecer acceso público a los visitantes y oportunidades de desarrollo económico a través del ecoturismo, estas fundaciones han construido y donado en muchos casos a gobiernos o comunidades vecinas más de una docena de zonas de acampada y cientos de kilómetros de senderos. Igualmente, han colaborado con los gobiernos locales, provinciales y nacionales en la promoción nacional e internacional de las nuevas áreas protegidas como destinos ecoturísticos.

Finalmente, en Chile TC ha generado un programa de recuperación del amenazado ciervo huemul (*Hippocamelus bisulcus*), conservando en uno de sus parques el 10% de su población mundial conocida. En los Esteros de Iberá

(NE de Argentina) durante 13 años se viene realizando el mayor programa de reintroducción de fauna localmente extinta o *rewilding* de América, habiéndose establecido poblaciones viables de oso hormiguero gigante (*Myrmecophaga tridactyla*), venado de las pampas (*Ozotoceros bezoarticus*) y pecarí de collar (*Pecari tajacu*), e iniciado los primeros núcleos silvestres de tapir (*Tapirus terrestris*) y guacamayo rojo (*Ara chloropterus*). En paralelo se ha diseñado y construido el primer centro de cría *in situ* para la reintroducción de jaguares (*Panthera onca*). La mayoría de estos proyectos no contaban con precedentes en sus respectivas especies en el ámbito mundial, lo que requirió generar nuevos modelos de manejo que requerían romper numerosas resistencias psicológicas, burocráticas, administrativas y políticas.

Programa de conservación *ex situ* del lince ibérico. En el año 2002 el lince ibérico (*Lynx pardinus*) fue catalogado como una especie en peligro crítico de extinción y se le consideró como la especie de felino más amenazada del planeta. Diez años antes, se inauguró el Centro Experimental de Cría en Cautividad del Lince Ibérico en el Parque Nacional de Doñana (España), pero por diferentes motivos no se logró que naciera una sola cría en dicho centro y se generó un fuerte ambiente de conflictividad y frustración interinstitucional alrededor de este centro y del programa de cría de este felino. Como resultado de estos pobres resultados y ambiente negativo, a partir del año 2000 las autoridades ambientales de España y Andalucía inician un proceso de renovación completa del programa de cría. Tras un proceso de planificación participativo, en 2001 se aprobó el nuevo plan y en 2003 se contrató a Astrid Vargas, quien venía de coordinar la cría para reintroducir el turón de patas negras (*Mustela nigripes*) en Estados Unidos, para que formase un nuevo equipo a cargo del centro y del programa de cría. En el año 2005 nacían las primeras crías de lince ibérico en cautividad en el centro de Doñana. En 2016 existían ya cinco centros de cría en dos países (España y Portugal), habían nacido más de 200 cachorros y se habían reintroducido casi 90. Cuando en el año 2000 sólo quedaban dos poblaciones en vida silvestre con unos 200 ejemplares, en 2016 existían ocho poblaciones que albergaban cerca de 500 ejemplares¹. Gracias a estos logros la especie ha pasado de la categoría de peligro crítico a la de peligro.

El punto de ruptura más obvio en esta historia se dio con la renovación completa del equipo que estaba a cargo del primer Centro de Cría situado en Doñana. Esta renovación se logró gracias al esfuerzo de personas clave en el gobierno español, en el andaluz y en la Estación Biológica de Doñana, quienes tuvieron que romper toda una serie de inercias políticas y burocráticas existentes para que se pudiera contratar a una “interna-externa” como era Astrid Vargas y entregarle suficiente autonomía de decisión como para que pudiera renovar el programa de cría de manera integral. A partir de la entrada de Astrid y del equipo que ella formó, apoyados políticamente por actores claves en los puestos altos de los gobiernos y de la investigación de España y Andalucía, una historia de pobres resultados se convirtió en un caso notable de éxito en la recuperación de una especie. Para apreciar el éxito del programa de conservación *ex situ* del lince ibérico, se puede

comparar con los resultados de otros programas dedicados a la cría de felinos de alto perfil público como es el caso de la pantera de Florida (*Puma concolor coryi*) o del leopardo de Amur (*Panthera pardus orientalis*), que apenas han generado animales que hayan sido reintroducidos en el primer caso, o todavía deben generarlos en el segundo.

Restauración ecológica en las Mascareñas. El archipiélago de las Mascareñas está ubicado al sudoeste del océano Índico y cuenta con algunas islas principales como Reunión, Mauricio y Rodrigues, junto a decenas de islotes. Como otros tantos conjuntos de islas oceánicas, las Mascareñas han sufrido graves procesos de extinción de especies nativas motivados por la llegada de los humanos, que introdujeron nuevas especies de fauna y flora, junto a nuevos usos del suelo. Seguramente el máximo símbolo de este proceso de extinción fue el dodo, una especie de paloma áptera que se extinguió de Mauricio en el siglo XVII.

Lo que es menos conocido es que durante las últimas décadas, en las islas Mascareñas se viene realizando uno de los procesos de restauración ecológica y de recuperación de fauna críticamente amenazada más exitosos del mundo. En primer lugar, gracias a años de esfuerzos de cría, reintroducción y manejo de sus principales amenazas, se ha conseguido que el cernícalo de Mauricio (*Falco punctatus*), considerado en los años 70 como el ave más rara del mundo, pasase de contar con una población silvestre estimada en sólo cuatro ejemplares, a llegar a los 500-800 ejemplares en el año 2000². Gracias a esfuerzos similares se logró que la paloma de Mauricio (*Nesoenas mayeri*) pasara de estar considerada como críticamente amenazada, con sólo 10 ejemplares en vida libre en 1990, a estar catalogada como en peligro con una población estimada en 400 ejemplares en 2015³. Igualmente, la cotorra de Mauricio (*Psittacula echo*) pasó de estar en peligro crítico, con una población estimada en 10 ejemplares en los 80, a estar clasificada como en peligro con una población total estimada en unos 650 ejemplares en 2015⁴.

Junto con este trabajo de recuperación de especies de aves que estaban al borde de la extinción total, en nueve islas cercanas a Mauricio y Rodrigues se han iniciado programas de restauración ecológica destinados a controlar especies invasoras de fauna y flora (incluyendo la remoción de 11 especies de vertebrados e invertebrados), a restablecer plantas nativas, reforestar con árboles nativos y a introducir especies animales (especialmente grandes tortugas) que cumplan con el rol ecológico de las que desaparecieron.

Estos resultados más que notables han sido el fruto del proceso de colaboración internacional de múltiples organizaciones, entre las que se incluyen el gobierno de Mauricio, Mauritian Wildlife Foundation y Durrell Wildlife Conservation Trust. Junto a decenas de profesionales y ciudadanos de múltiples orígenes, destaca la presencia y el liderazgo del biólogo de origen galés Carl Jones, quien lleva trabajando en programas de recuperación de especies amenazadas y de restauración ecológica en Mauricio, Rodrigues e islotes vecinos desde los años 70.

Recuperación del tamarín león dorado y la Mata Atlántica brasileña. La Mata Atlántica brasileña es uno de los ecosistemas más amenazados del Planeta,

albergando el 70% de la población humana de Brasil, lo que ha provocado que quede menos del 15% de su superficie original. Esta ecorregión de bosque tropical alberga además a un alto porcentaje de especies endémicas, entre las que se encuentran los primates del género *Leontopithecus* o tamarines león. Dentro de este género, el tamarín león dorado (*L. rosalia*) o TLD se ha beneficiado del que seguramente es el programa de recuperación de una especie amenazada de mayor duración y éxito del Neotrópico.

La especie, al igual que otras del mismo género, quedó relegada a unos pocos parches aislados de Mata Atlántica. Las primeras estimaciones poblacionales de la especie hablaban de 200 a 600 ejemplares, y en el año 1996 fue declarada formalmente como en peligro crítico. Sin embargo, a partir de los años 80 se inició un programa innovador donde los zoos de diferentes lugares del mundo participaron en la cría de la especie para su futura reintroducción, aceptando que sus ejemplares pasaban a ser propiedad del Gobierno de Brasil. En 1984 se liberó el primer ejemplar de esta especie nacido en cautiverio. Gracias a la colaboración de larga duración entre científicos de Estados Unidos (fundamentalmente del National Zoo de Washington) y de Brasil, de las autoridades brasileñas y de ONG internacionales que suministraron apoyo financiero de largo plazo (con un papel destacado por parte de la Frankfurt Zoological Society), se fueron desarrollando nuevas y mejores técnicas de cría y liberación que aumentaron la supervivencia de los animales liberados. En paralelo las autoridades brasileñas, junto con la Associação Mico-Leão-Dourado (AMLD) fueron fortaleciendo el sistema de pequeñas reservas de Mata Atlántica destinado a albergar la especie. En 1990 el gobierno brasileño oficializó el Comité Internacional de Manejo del TLD, que ha servido como modelo para otros programas similares en Brasil y otros países.

Desde la AMLD se desarrolló un programa de educación ambiental de larga duración, se instaló al TLD como especie bandera de los bosques de Río de Janeiro, se trabajó con los propietarios de bosques en la región, se inició un programa de mapeo y gestión de los bosques de la región, y sobre todo, se mantuvo un programa de manejo y monitoreo continuo de los TLD presentes en vida silvestre. Se estima que un tercio de los animales que viven actualmente son descendientes de ejemplares reintroducidos, y se ha logrado crear una nueva población a partir de animales translocados. Como resultado de estos esfuerzos los números de TLD fueron aumentando progresivamente, lo que hizo que en 2003 la especie fuera reclasificada formalmente como en peligro. Según datos de la AMLD en 2014 se estimaba que vivían 3200 ejemplares de TLD en libertad. Todos estos esfuerzos sirvieron, además de para recuperar los números de este primate, para conservar más de 3000 hectáreas de Mata Atlántica que no contaban con protección previa.

Este proceso fue iniciado en los años 80 mediante una colaboración de larga duración entre científicos brasileños (con el liderazgo inicial del gran primatólogo y experto nacional en la especie, Ademar Coimbra Filho) y norteamericanos (principalmente por los biólogos Devra Kleiman, Benjamin Beck, Lou Ann Dietz y James Dietz) junto con las autoridades brasileñas. Con el fin de generar un liderazgo local de larga duración, a partir del año 1992 la AMLD pasó a liderar

el proceso de conservación de la especie, dando cabida en su seno a las diferentes personalidades locales, nacionales e internacionales que ya estaban trabajando activamente sobre el terreno. Ninguna otra especie de tamarín león ha logrado generar a su alrededor un proceso de conservación tan duradero y exitoso como el del TLD. Esto no se debe tanto a que las otras especies no lo necesitaran, sino a que no se lograron generar las estructuras de liderazgo colaborativo que se dieron en el caso de este tamarín.

Los casos incluidos en este cuadro son una pequeña muestra dentro de decenas de programas especialmente exitosos en conservación que han tenido lugar en las últimas décadas. Otros casos notables incluyen la reintroducción del lobo alrededor del Parque Nacional de Yellowstone, del turón de patas negras y del cóndor de California liderados por el USFWS, unidos al proceso de creación y restauración de grandes reservas privadas por parte del Turner Endangered Species Fund en Estados Unidos; la restauración del Parque Nacional Gorongosa liderada por la Carr Foundation en Mozambique, de la reserva Phinda en Sudáfrica liderada por &Beyond, de la reserva Majete en Malawi liderada por African Parks, o del oryx de arabia en la península arábica.

Fuentes y referencias

- 1 Anónimo. (2017). Censo de las poblaciones de lince ibérico: año 2016. www.iberlince.eu
- 2 BirdLife International. 2016. *Falco punctatus*. The IUCN Red List of Threatened Species 2016: e.T22696373A93557909. <http://dx.doi.org/10.2305/IUCN.UK.2016-3.RLTS.T22696373A93557909.en>. Consultado en abril de 2018
- 3 BirdLife International. 2016. *Nesoenas mayeri*. The IUCN Red List of Threatened Species 2016: e.T22690392A93271827. <http://dx.doi.org/10.2305/IUCN.UK.2016-3.RLTS.T22690392A93271827.en>. Consultado en abril de 2018.
- 4 BirdLife International. 2016. *Psittacula eques*. The IUCN Red List of Threatened Species 2016: e.T22685448A93074132. <http://dx.doi.org/10.2305/IUCN.UK.2016-3.RLTS.T22685448A93074132.en>. Consultado en abril de 2018.

Los tipos de personalidades y su interacción en los equipos de conservación

Antes de desarrollar las diferentes partes del “círculo virtuoso” descrito en la Figura 11.1 vale la pena pensar en las diferentes personalidades con las que tenemos que trabajar y cómo usar estas diferencias de una manera productiva en los equipos dedicados a producir naturaleza. Frente a la noción general de que cada persona es única y diferente, desde los tiempos de los filósofos griegos (Hipócrates) y romanos (Galeno) se plantea la idea complementaria de que existen ciertos temperamentos o tipos de personalidad básicos que definen nuestras inclinaciones, fortalezas y debilidades. Hablaban de cuatro tipos clásicos que fueron denominados como melancólicos, sanguíneos, flemáticos y coléricos. La noción de los tipos de personalidad siguió viva durante siglos, la retomó el psicólogo Carl Jung en los años 20 del siglo pasado, e incluso la usó el ejército de Estados Unidos para elegir a qué puestos se enviaban cada una de las miles de enfermeras que participaron en la Segunda Guerra Mundial. Recientemente la idea de tipos de personalidad se viene usando extensivamente en el mundo de las empresas y los recursos humanos, siendo los sistemas de Myers/Briggs y Kersey/Bates los más conocidos. La primera persona que me habló de la importancia del concepto de tipos de personalidad fue Devra Kleiman, quien durante décadas colideró el proceso de recuperación del tamarín león dorado en Brasil (Ver Cuadro 11.1). Luego fue otro amigo biólogo, Jorge Gibbons, quien me presentó el sistema de tipos de personalidad conocido como Colores Verdaderos (*True Colors* en su versión original) creado por el comunicador Don Lowry². Desde entonces he tenido la ocasión de hablar de estos tipos de personalidad en decenas de talleres y conversaciones con otros colegas, llegando a la conclusión de que son especialmente útiles para tener mejores interacciones con otras personas, gestionar conflictos interpersonales, asignar roles a los miembros de un equipo o buscar las personas más apropiadas para un puesto en una organización.

En las siguientes líneas voy a describir brevemente el sistema de Colores Verdaderos o TC porque me parece el más fácil de comprender de manera intuitiva, siendo a la vez suficientemente sencillo y flexible como para ser fácilmente aplicable a casi cualquier persona, sin tener que encasillarla en un cierto estereotipo. En estos años he visto como TC se ha convertido en parte del lenguaje diario dentro de la organización para la que trabajo y para otras muchas organizaciones amigas con las que hemos colaborado o intercambiado ideas. Este carácter práctico, de fácil entendimiento y contagioso, casi viral, es lo que creo que lo convierte en una herramienta poderosa para ayudar a mejorar el funcionamiento de los equipos de conservación y su interacción con otros.

TC propone que todas las personas tenemos una combinación única de cuatro tipos de personalidad o, en su terminología, **colores**. Sin embargo, en general, y así lo he visto después de varios años de uso y observación, la mayoría de las personas tendemos a tener un color dominante y otro secundario que definen el tipo de situaciones y cargos en los que nos sentimos más cómodos y donde “brillamos” más y, alternativamente, los que nos suponen mayor cantidad de esfuerzo y, por tanto, donde solemos responder de manera menos efectiva. Conocer qué tipo de colores son los dominantes en nosotros y en las personas con las que interactuamos, nos va a ayudar a ser más comprensivos con nosotros mismos y con los demás, a ser más estratégicos a la hora de asignar tareas, y a identificar los “puntos ciegos” que debemos trabajar para lidiar mejor con nuestras tareas y con las otras personas. Los tipos de personalidad no son definiciones deterministas de lo que podemos o no hacer, sino más bien descripciones de nuestras fortalezas y debilidades y de las de los otros, para, conociéndolas, poder gestionarlas de manera más efectiva. Describen tendencias más que predecir comportamientos de manera precisa.

Una última ventaja de este sistema es que si un mismo grupo lo incorpora a su lenguaje diario, como ha pasado con varios con los que lo he compartido, no sólo ayuda a que conozcamos mejor a nuestros compañeros y a nosotros mismos, sino que sirve para que dentro de este grupo se evite el uso de ciertos adjetivos despectivos que tendemos a usar con las personas que no actúan como nosotros lo haríamos (la cual, en general, tendemos a pensar que es la “manera correcta de actuar”). La idea detrás de TC, como cualquiera de los otros sistemas equivalentes empleados en cientos de instituciones hoy en día, es que nos ayuda a comprender, respetar y aprovechar el comportamiento de quienes tienen una personalidad diferente a la nuestra, en lugar de juzgarlos, etiquetarlos o encasillarlos.

A continuación, paso a describir las principales características de los cuatro “colores”, siempre recordando que las personas no somos de un color determinado, sino que cada uno tenemos combinaciones únicas de los cuatro, aunque en general tendemos a identificarnos con alguno y a sentir que tenemos muy poco de otros. Como se verá, cada color destaca las facetas positivas, y sólo apunta algunas negativas, por lo que es fácil conseguir que, una vez entendidos, los miembros de equipo se sientan relativamente cómodos en el color que les corresponde.

Naranjas: aventureros, tácticos, improvisadores o negociadores. Las personas que tienen un color naranja dominante tienden a vivir el momento, planifican poco, les gusta la aventura y el riesgo, y suelen manifestar un carácter exuberante, informal e incluso impuntual. En posiciones de liderazgo tienen la capacidad para adaptarse a los cambios, asumir riesgos, solucionar problemas prácticos, y gestionar crisis. Dentro de los equipos poseen habilidades para enfrentar los problemas y tomar acción al respecto, generan una atmósfera de entusiasmo, ven oportunidades, llevan al equipo a nuevos límites, se manejan

bien bajo presión. A diferencia de los verdes, los naranjas son más tácticos que estratégicos, tendiendo a solucionar problemas inmediatos más que a planificar procesos de largo plazo. Su espíritu flexible les permite aprovechar las oportunidades y gestionar las crisis mejor que ninguno de los otros tipos de personalidad, lo que puede hacer que sean vistos como oportunistas, volubles o caóticos, ya que al ser muy buenos en situaciones de crisis, no tienden a prevenirlas o calcular bien los riesgos, sino más bien lo contrario. Son pragmáticos de una manera intuitiva, frente a los verdes que lo logran a través de un análisis lógico que típicamente requiere más tiempo. Como aman el cambio y la aventura, les cuesta mantener una línea constante, se ahogan en las situaciones de rutina y las rehúyen, llegando a provocar “incendios” o generar crisis con tal de escaparse de éstas.

A los naranjas les gusta jugar y competir. A su manera competitiva son muy democráticos, ya que tienden a asumir que la vida es un juego, que todos tenemos nuestras propias oportunidades y que depende de cada uno aprovecharlas. A diferencia especialmente de los azules, para los naranjas “el fin justifica los medios”. Esta visión de la vida puede hacer que dejen a gente atrás porque no suelen estar pendientes de lo que les pasa a los otros, excepto para que formen parte de su juego. A la hora de comunicarnos con estas personas es importante ir al grano, respetar su falta de estructura y su necesidad de espontaneidad, incluirlos en actividades físicas y reconocer su entusiasmo contagioso. En programas de conservación suelen generar líderes motivadores y enérgicos, siempre que sepan compensar su afición al riesgo con buenos asesores de los otros colores. También pueden ser especialmente buenos para manejar tareas que tengan un componente de riesgo y requieran gran actividad física, que necesiten la capacidad de responder de manera rápida y de improvisar ante nuevas situaciones. Para los lectores que conocen el sistema de Kersey, este tipo de personalidad coincide mayormente con los SP³.

Azules: afectivos, diplomáticos, sanadores o mediadores. Las personas con un fuerte color azul buscan que las personas que los rodean estén bien, que cada uno pueda ser auténtico y “fiel a sí mismo”, que nadie se quede afuera del buen ambiente grupal, y sobre todo, que no se rompa “este buen ambiente”. Son los que mejor comprenden la dimensión humana de una organización, preocupándose por cuestiones personales de sus miembros, especialmente por las ajenas al trabajo. Les gusta generar espacios para que todos puedan opinar, participar y sentirse importantes, activando potenciales escondidos en otros. No creen que el fin justifique los medios, y más allá de los resultados concretos, buscan que todos los participantes se sientan cómodos con el proceso. Este énfasis por cuidar las relaciones y el bienestar grupal hace que a veces se olviden de la meta final de la organización y de la tarea concreta que se les ha asignado. Es decir, que el proceso acabe tapando la misión concreta. La mera existencia de un conflicto interpersonal les puede generar tanta incomodidad que pueden hacer cualquier cosa

(incluso en contra de los objetivos explícitos de su organización o de su cargo) para evitar el conflicto. De todos los tipos de personalidad son los más sensibles a la crítica, pudiendo quedar dolidos por mucho tiempo cuando son criticados de manera brusca o en público, o cuando ven que otros son criticados de esta manera. Son muy buenos leyendo los diferentes contextos personales de cada situación y leyendo entre líneas, lo cual les diferencia sobre todo de los dorados.

A la hora de comunicarse, los azules son los mejores tratando con gente que se expresa de manera implícita y mediante circunloquios e insinuaciones, porque ellos lo suelen hacer a menudo. Si es necesario tener paciencia y dar unas cuantas vueltas hasta llegar al tema en cuestión, ellos saben cómo hacerlo. En programas de conservación son particularmente buenos interlocutores con poblaciones rurales o tradicionales que usan este tipo de comunicación implícita, en lugar de ir “directamente al grano”. También con técnicos de nivel medio en gobiernos y otras instituciones que buscan que alguien les escuche y les ofrezca respeto. Suelen ser vistos como empáticos y amables por las personas que priorizan este tipo de trato. Alternativamente, pueden ser vistos por los que buscan mensajes claros y acción rápida como que le “dan demasiadas vueltas” a un tema, ambiguos e indecisos. A la hora de comunicarnos con ellos es recomendable respetar su necesidad de hablar de temas personales, generar el ambiente correcto para tratar un tema incómodo, invitarlos a una forma creativa de resolver problemas y ser sinceros, pero al mismo tiempo respetuosos y amables a la hora de tratar situaciones delicadas. En programas de conservación suelen brillar en las relaciones públicas, consecución de permisos y autorizaciones, y en las relaciones con las comunidades y la gente de campo, sobre todo mediante la comunicación oral individualizada. Este tipo de personalidad coincide mayormente con los NF del sistema de Kersey³.

Verdes: curiosos, visionarios, analistas, estrategas o arquitectos. Se trata de personas con una forma de pensar altamente lógica y analítica. Tienen facilidad para ver las situaciones desde afuera y, a partir de esa posición, hacer un análisis de costos-beneficios. También son buenos viendo relaciones y procesos, y no les interesan tanto los detalles personales (como a los azules) o los prácticos (como a los dorados). Coinciden con los naranjas en que se adaptan bien al cambio, aunque requieren más tiempo que éstos porque antes tienen que “analizar” si la nueva situación acarrea más beneficios que la anterior. Si el análisis les sale positivo pueden cambiar de punto de vista y actitud de un momento para otro, incluso en temas que antes habían discutido con pasión. Son muy críticos con los demás y con ellos mismos, pero están particularmente abiertos a cambiar de opinión si se les convence con argumentos lógicos.

No respetan la autoridad y las jerarquías por sí mismas, excepto que estén respaldadas por la capacidad profesional o intelectual de los superiores. Alternativamente, están abiertos a recibir sugerencias y críticas por parte de pares y

subordinados si son expresadas de una manera clara y lógica. Van a recibir órdenes a regañadientes si sienten que no están justificadas, y como líderes tienden a justificar el porqué de sus decisiones (a veces con demasiado detalle, lo que puede confundir o exasperar a los otros colores que esperan indicaciones en lugar de explicaciones o “teorías”) o a compartir el proceso de toma de decisiones con otros. Este proceso de búsqueda conjunta de soluciones (que es visto como algo placentero, respetuoso y democrático por los verdes) puede ser percibido como una amenaza o ataque por sus compañeros de trabajo con otros colores dominantes, que no tienen la misma facilidad o interés en analizar problemas, esperan una directriz clara y sienten que están siendo puestos a prueba o “analizados” por los verdes (lo cual sucede especialmente con los dorados, como se ve más adelante).

A diferencia de los naranjas, los verdes trabajan más a largo plazo y tienen mayor facilidad para generar en su cabeza escenarios alternativos con diferentes oportunidades y amenazas. Mientras que los dorados miran al futuro con desconfianza porque “cualquier tiempo pasado fue mejor”, y los naranjas lo hacen con optimismo pensando que “todo va a salir bien”, los verdes lo observan con escepticismo y tienden a convertirlo en un cúmulo de escenarios alternativos. Para el dorado hay plan A y B, para el naranja sólo plan A hasta que deja de funcionar y crean otro en el momento, para el verde existen A, B, C, D... y para el azul... fundamentalmente “sensaciones” sobre lo que debería hacerse.

No hay otro color al que le importe más el conocimiento por sí mismo. La casa de un verde suele distinguirse por la cantidad de libros que contiene, muchos de ellos llenos de teorías, modelos complejos o manuales técnicos. Al igual que el azul, los verdes tienden a expresarse con metáforas y símbolos, mientras que los dorados y naranjas lo hacen de manera más concreta. Como tienden a vivir en “su cabeza”, puede parecer que son distantes o que carecen de sentimientos, lo que hace que puedan sentirse dolidos sin expresarlo abiertamente. Es el tipo de personalidad que se suele expresar de una manera más articulada, usando un lenguaje preciso, lleno de metáforas, símiles, parábolas y con relatos bien estructurados.

Dentro de los equipos, tienen visión amplia, son buenos previendo potenciales obstáculos, son expertos en eficacia, no temen desafiar los procesos establecidos, y en general no se involucran en problemas interpersonales. A veces son sumamente críticos, ignorando la cadena de mandos cuando para ellos no tiene sentido (lo que ofenderá especialmente a los dorados) o criticando a un compañero en público (lo que va a molestar a los azules). Sus habilidades incluyen el pensamiento sistemático y estratégico. Son los analistas naturales. Su debilidad incluye la tendencia a complicar las cosas más de lo necesario y la impaciencia con lo que consideran como incompetencia.

A la hora de comunicarnos con los verdes es importante respetar su necesidad de estar en contacto con ideas y lógica, tener en cuenta que tienen sentimientos,

aunque no lo demuestren abiertamente, respetar su conocimiento y sabiduría, pensar de antemano y planear lo que les vamos a pedir y porqué lo hacemos, y ser claros en la comunicación sin esperar que lean entre líneas. Como muchas veces viven “en las nubes”, a veces necesitan que les ayuden con los detalles del día a día. Es bueno reconocer su ingenio, inteligencia y capacidad profesional, y buscar una clara consistencia entre los fines y los medios, porque si no existe esta consistencia son muy buenos en detectarla. Suelen ser buenos interactuando con científicos y ocupando roles de planificación estratégica, evaluación, experimentación y comunicación escrita. Pueden llegar a ser buenos oradores ante grandes públicos pero distantes en las distancias cortas más personales. Este tipo de personalidad coincide mayormente con los NT del sistema de Kersey³.

Dorados: confiables, detallistas, tradicionalistas, implementadores, pre-visoers. Los dorados son la columna vertebral de toda organización. Este tipo de personalidad basa su comportamiento en la creación, mantenimiento, seguimiento y cumplimiento de las reglas, tradiciones y costumbres que definen al grupo o institución a los que pertenecen. Los dorados comparten con los verdes un alto nivel de exigencia en cuanto al cumplimiento de estándares de comportamiento, incluyendo los de tipo profesional. Sin embargo, a diferencia de los verdes, que tienden a estudiar, comparar y reformular diferentes sistemas de creencias y costumbres para crear los suyos propios, los dorados tienden a ser fieles a los que definen al grupo al que pertenecen, siendo intrínsecamente conservadores. Son muy buenos con los detalles y los datos precisos, pero les cuesta tener una visión amplia de los procesos, por lo que a menudo “los árboles pueden dificultarles que vean el bosque”, lo que los diferencia especialmente de los verdes.

Al igual que los naranjas, los dorados viven en el mundo de lo concreto y de la acción, lo que los separa de los verdes y azules que habitan más en sus pensamientos o sentimientos. Los dorados se sienten especialmente cómodos con los datos y detalles concretos, mientras que los verdes prefieren observar procesos, teorías e ideas abstractas, los azules sensaciones y sentimientos, y los naranjas buscan el cambio, el entusiasmo y la adrenalina. Los dorados son los mejores seguidores de un líder naranja, y les puede costar lidiar con el carácter inquisitivo y crítico de los verdes (sobre todo si éste desafía las estructuras establecidas dentro del grupo) o el más abstracto, implícito e intuitivo de los azules. Una persona que tenga fuerte componente dorado y azul al mismo tiempo puede entrar en conflicto interno al ser exigente y dura ante otros con el cumplimiento de las reglas, y a la vez querer evitar que nadie se sienta incómodo por las propias exigencias que crea.

Los dorados son trabajadores constantes e incansables que se sienten cómodos con el manejo de procesos estables y previsibles por lo que no se aburren con facilidad. Esto último los diferencia de verdes y naranjas, y los hace particularmente aptos para cuestiones logísticas, administrativas, legales y de contabilidad.

Son buenos para conducir reuniones bien organizadas, y comprenden el valor de la ceremonia y la etiqueta, lo que suple la carencia en este sentido de los naranjas. En cambio, no son tan buenos a la hora de crear relatos emotivos y creativos, aunque sí pueden transmitirlos apasionadamente una vez que los han escuchado y “memorizado” a partir de los otros colores. Tampoco van a brillar a la hora de crear nuevos rumbos estratégicos o de diseñar problemas experimentales, pero sí pueden ser buenos convirtiendo la visión estratégica de los verdes en normas formales.

Si su principal fortaleza reside en un alto sentido de responsabilidad hacia la organización a la que pertenecen, sus puntos flojos incluyen una tendencia a la rigidez y una fijación en aplicar reglas y regulaciones, independientemente del contexto o las prioridades estratégicas del momento. Como jefes pueden tener una tendencia al micro-manejo de los asuntos y a no saber delegar bien, ya que “nadie hace las cosas tan bien como ellos”. A la hora de comunicarnos con los dorados es bueno ser claro y directo, sin tener que “dulcificar” las cosas (lo que les diferencia de los azules). En general, se sienten más cómodos recibiendo órdenes e instrucciones concretas que preguntas o cuestionamientos. De hecho, eso es lo que esperan de sus “jefes”. Con los dorados es importante ser detallado y organizado, ser consecuente con lo que te comprometiste a hacer, planificar y coordinar las actividades con suficiente antelación evitando la improvisación, respetar su necesidad de tradición y estabilidad, y apoyar la necesidad que tienen de estructura y seguridad. Los dorados valoran especialmente que una persona sea clara, previsible, confiable y leal. Este tipo de personalidad coincide mayormente con los SJ del sistema de Kersey³.

El uso de los tipos de personalidad en equipos de conservación. Conocer nuestro tipo de personalidad (o combinación de colores) y el de las demás personas con las que tenemos que interactuar en procesos de conservación nos va a ayudar a:

- Ser **más tolerantes con las personas que son diferentes a nosotros**, mejorando la comunicación dentro de nuestra organización y con otras personas.
- **Prevenir conflictos** interpersonales e interinstitucionales **innecesarios**. Esto incluye una elección más estratégica de los interlocutores que designamos para hablar con otros grupos basada más en el tipo de personalidad de los integrantes de nuestro equipo (es decir, en su “color” dominante) y no tanto en el cargo que ocupan.
- Ser **más estratégicos a la hora de asignar tareas** a nosotros mismos y al resto del equipo, aprovechando al máximo el potencial de cada persona, minimizando los niveles de frustración motivados porque a alguien se le está asignando una responsabilidad con la que no se siente cómodo, y maximizando que los diferentes miembros del equipo se sientan “realizados” con un trabajo en el que “brillan” especialmente.

- Ser **más eficientes a la hora de seleccionar personal** para puestos que quedan vacantes, basándonos no tanto en su experiencia profesional y su formación académica, sino en el ajuste de su tipo de personalidad para la tarea en cuestión.

Cuando la información sobre los tipos de personalidad está ampliamente difundida dentro de una organización, es comprendida y compartida por la gran mayoría de sus miembros, y forma parte de su lenguaje interno diario, se establece un grado de entendimiento al respecto que mejora las interacciones entre los diferentes miembros del grupo, aumenta los niveles de tolerancia ante las diferentes personalidades, y refuerza la idea de que “para llegar a la meta, necesitamos todos los tipos de personalidad”. En mi experiencia, cuando este tipo de conocimiento se usa adecuadamente (promoviendo la comprensión y la tolerancia, en lugar del encasillamiento y la burla hacia el que es “del color inadecuado”), se fortalecen los lazos grupales y el funcionamiento de la organización, entendida ésta como un lugar donde un conjunto de personalidades diversas, unidas por una causa común, pueden brillar de manera individual y colectiva.

Las diferentes culturas organizativas y su papel en procesos de producción de naturaleza

Cada organización tiene un conjunto propio de reglas, tradiciones, organigramas, políticas y relatos que crean una **cultura** única. Sin embargo, más allá de que no hay dos organizaciones iguales, al igual que sucede con las personas, parecen existir algunos tipos básicos de culturas organizativas. Entender estos tipos de organizaciones, junto con sus fortalezas y debilidades, nos ayudará a diseñar o promover los arreglos organizativos que mejor sirvan a nuestra tarea. Un marco útil para lograr esto es el propuesto por Handy basado en cuatro tipos básicos de culturas organizativas: del poder, de los roles, de las tareas y de las personas⁴.

Cultura del poder. Este tipo de organizaciones suele contar con una persona central o líder que marca las líneas estratégicas y desde la cual emanan las principales decisiones de la institución. Se suele dar en organizaciones pequeñas que tienen pocos años de historia, en empresas familiares, o en organizaciones gubernamentales u ONG con niveles técnicos políticamente débiles, donde se genera una cultura de obediencia al líder principal. En las culturas del poder las personas son seleccionadas en función de su cercanía y confianza con el líder, y no tanto de criterios profesionales objetivos. Cuando funcionan bien, suele existir una gran sintonía laboral entre sus miembros, dando la impresión de que se comunican de manera casi telepática entre ellos. Esta fuerte conexión entre los miembros del equipo recuerda a la de los músicos de una orquesta o a los miembros de un equipo deportivo que llevan años tocando o jugando juntos. Por esto,

los términos **equipo** y grupo se usan con frecuencia en este tipo de organizaciones. Alternativamente, quien no logra esta sintonía a menudo acaba quedándose afuera de la organización, sintiéndose como un cuerpo extraño, independientemente de su capacidad y destreza profesionales.

En este tipo de cultura dominan las relaciones verticales en función de la cercanía a la persona central, a menudo sin seguir un organigrama formalmente establecido. Esto hace que sean organizaciones muy “políticas” donde hay un juego constante por estar cerca de quien detenta el poder, lo que hace que sus miembros puedan olvidarse de la visión institucional y acaben priorizando el acceso al líder por encima de todas las cosas. Son especialmente ágiles respondiendo a situaciones de crisis o imprevistos, porque las decisiones se pueden tomar e implementar con mayor rapidez que en ninguna otra cultura organizativa. Al depender fuertemente de las decisiones del líder, su éxito dependerá en gran medida de la calidad de éste y de las personas de su confianza. Las reuniones y la comunicación son rápidas e informales, utilizándose sistemas rápidos de comunicación (conversaciones cortas, mails o whatsapps) en lugar de notas formales, memos o reportes internos. Las personas que mejor funcionan en ellas tienden a sentirse cómodas en situaciones de riesgo, tienen cierta visión política y no buscan la seguridad laboral de manera prioritaria. De los tipos de personalidad descritos anteriormente, los que mejor se ajustan a esta cultura organizativa serían los naranjas ocupando posiciones de liderazgo, con los verdes pudiendo actuar como asesores y los dorados y azules como seguidores de los primeros.

Cultura de los roles. Este tipo de cultura está claramente estructurada en función de roles o cargos preestablecidos, más que de personas concretas. Tiende a crear organigramas detallados que suelen perdurar a lo largo del tiempo donde las personas deben adaptarse al cargo y no éste a la persona. Los integrantes son (idealmente) seleccionados en función del grado de encaje de su perfil profesional con respecto al rol que van a ocupar y no tanto en función a su personalidad o sintonía con los jefes. A menudo estos roles se mantienen a lo largo de los años y las personas van moviéndose de un cargo a otro. Tienden a ser organizaciones grandes y con una larga historia con estructura y funcionamiento burocratizado (p. ej. cuerpos técnicos de gobiernos, grandes empresas o grandes ONG internacionales). Dominan las relaciones verticales en función de un organigrama poco flexible que en las organizaciones más grandes y establecidas suele constar de múltiples niveles jerárquicos. Si las organizaciones con una fuerte cultura del poder hablan mucho de liderazgo, equipo y grupo, en la cultura de los roles se habla más de cargos, reglas y compañeros de trabajo. Las reuniones y comunicaciones internas y externas son formales siguiendo rituales preestablecidos. Se usa mucho la comunicación escrita basada en memos, actas, etc. A menudo las normas de procedimiento y los cargos tienen precedencia sobre los objetivos estratégicos,

las tareas puntuales y los contextos concretos. Dan una enorme importancia al cumplimiento de los reglamentos, aunque esto implique impedir o dificultar la realización de acciones importantes o el aprovechar oportunidades de corta duración. Las decisiones que no se expresan de manera escrita formal, es como si no existieran.

Esto hace que sean organizaciones poco flexibles y adaptables, ya que buscan aplicar normas y roles preestablecidos más que crear marcos nuevos adaptados a cada situación. Este tipo de cultura es especialmente útil para manejar sistemas predecibles y estandarizados (contabilidad, almacenaje, logística, permisos administrativos, etc.), pero le cuesta experimentar y manejar situaciones de incertidumbre, riesgo o crisis que no se ajustan a las reglas y protocolos establecidos. Por todo esto, tienden a ser organizaciones conservadoras, premiando al personal que cumple con lo demandado dentro de su rol, sin tomar riesgos innecesarios o mostrar demasiada iniciativa. Son particularmente atractivas para individuos que valoran la estabilidad y seguridad laboral y que no necesitan (o incluso les incomodan) altos niveles de excitación y novedad, como es el caso principal de los dorados.

Cultura de las tareas. Esta cultura está centrada en el desarrollo de proyectos concretos. El **proyecto** es la base de todo, contratándose a las personas adecuadas para la realización de la tarea en cuestión. Una vez se acaba con la tarea, en general no tiene sentido seguir contando con estas personas, por lo que genera organizaciones que tienden a cambiar de forma y composición en función del proyecto y de las tareas a realizar. Esto a menudo implica una alta tasa de recambio de personal o que éste deba adaptarse a cumplir tareas muy diferentes en función del proyecto en cuestión. Su forma de comunicación es mucho menos ritualizada que en la cultura de los roles, pero suele gustar más de las evaluaciones formales y de los informes técnicos que la cultura del poder. Dominan las relaciones horizontales basadas en la capacidad profesional de sus miembros y no tanto en su sintonía con los jefes o en la obediencia a reglas de funcionamiento. Fomenta la crítica (incluso hacia los jefes, si está justificada en función del proyecto), el ensayo de ideas nuevas y la reflexión grupal. Los miembros tienden a tener alta autonomía de decisión y los líderes mantienen una actitud delegativa. Al no haber un líder o reglas que la gobiernen claramente, es una cultura de difícil control, sobre todo cuando los recursos se hacen escasos o se deterioran las relaciones entre miembros o equipos.

A la hora de responder a situaciones nuevas e imprevistas suele generar análisis sistemáticos más que guiarse por intuiciones, lo que hace que sea más lenta en su respuesta (y se pueda perder en discusiones interminables) que la cultura del poder, aunque menos refractaria al cambio que la de los roles. Es un tipo de cultura que favorece la presencia de profesionales que buscan **proyectos excitantes**

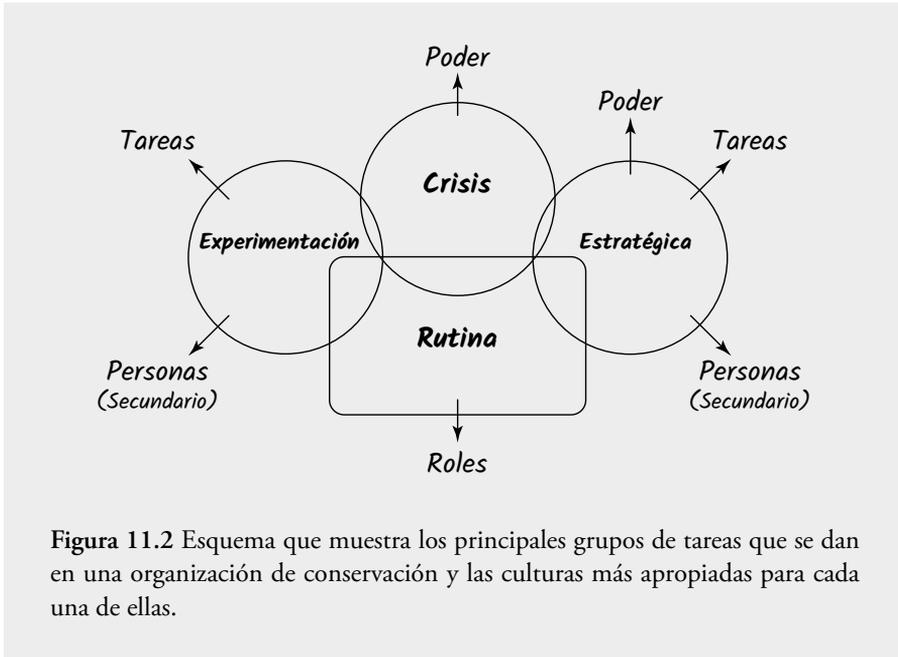
(o bien pagados) por periodos cortos e intensivos más que **cargos** estables de larga duración. De los tipos de personalidad descritos en el apartado anterior, los que mejor se ajustarían a este tipo de cultura serían los verdes, seguidos por los naranjas. Este tipo de cultura es especialmente buena para llevar a cabo tareas con un fuerte componente técnico, experimental y de innovación, además de para realizar diagnósticos de situación, y procesos de planificación y análisis estratégicos. Palabras frecuentes en este tipo de organizaciones son proyecto, experto, equipo, metas e indicadores.

Cultura de las personas. Se da en organizaciones donde un grupo de individuos con intereses personales diferenciados se juntan para compartir algunos “gastos comunes”, pero sin un organigrama, jerarquía o sistema claramente diseñados para trabajar de manera coordinada hacia una meta común. Es típica de pequeñas ONG creadas por grupos de amigos, centros de investigación o grupos de académicos. Suelen carecer de una meta común integradora, reglas de funcionamiento detalladas y de un liderazgo claro. Son muy buenas para el flujo libre de ideas y la creatividad, pero malas para trabajar de manera coordinada por un tiempo largo o para responder como equipo ante una crisis. Todo esto hace que no sean muy efectivas liderando y gestionando procesos de producción de naturaleza a largo plazo, aunque algunas personas que siguen esta cultura se pueden integrar en grupos con otras culturas para llevar a cabo componentes puntuales, u organizaciones con esta cultura dominante pueden crear alianzas positivas con los otros tipos de organizaciones. Las personalidades que mejor encajan en esta cultura son los azules y los verdes, y los que menos encajan serían los dorados.

Viendo esto, uno puede preguntarse qué tipo de cultura es la que mejor sirve para gestionar procesos de Producción de Naturaleza. La respuesta es que depende del tipo de proceso y del tamaño de la organización. La mayoría de las organizaciones que trabajan en conservación y cuentan con un cierto tamaño, tienen que lidiar con los siguientes grupos de actividades:

- Actividades de rutina: administración, infraestructura, mantenimiento, permisos administrativos, etc.
- Experimentación técnica/científica
- Estrategia/política
- Gestión de crisis

Cada una de las cuatro culturas funciona mejor para cada una de las cuatro grandes actividades previas, tal y como se muestra en la Figura 11.2. Dependiendo del peso relativo de estas actividades dentro del mandato y del contexto de la institución, unas culturas funcionan mejor que otras en cada programa de conservación. También depende del momento histórico y la trayectoria de la organización. Por ejemplo, en una fase inicial del programa de recuperación de una especie a punto de extinguirse con la necesidad de tomar medidas experimentales



y de riesgo para recuperarla, lo ideal sería tener una cultura del poder con un claro liderazgo con buena visión estratégica y política combinada con la cultura de las tareas. Cuando, décadas después, se cuenta por ejemplo, con varios centros de cría y poblaciones reintroducidas establecidas, las técnicas de cría y reintroducción están ya claramente establecidas, y hay un gran aparato humano y tecnológico que mantener, tiene sentido la generación de una cierta cultura de los roles que “estabilice” el sistema y evite un nivel de improvisación y experimentación innecesarios.

Más allá de diferencias entre organizaciones y tiempos históricos, la mayoría de los programas de Producción de Naturaleza destinados a generar resultados o cambios significativos van a incluir fuertes componentes políticos, de gestión de crisis y de experimentación/innovación. En estos casos probablemente una combinación de cultura del poder, adecuadamente liderada por líderes con visión amplia y experiencia práctica, con una cultura de las tareas que genere equipos enfocados en objetivos concretos y urgentes (lo que se conoce como *task forces*) podría ser especialmente efectiva. A esta combinación dominante se le pueden anexar subculturas de los roles para tareas de mantenimiento y administración, y miembros puntuales o aliados externos más propios de la cultura de las personas.

Diferencias entre las organizaciones que trabajan en países desarrollados y en desarrollo

Antes de desarrollar en detalle las partes del modelo virtuoso resumido en la Figura 11.1, vale la pena reflexionar sobre los diferentes desafíos organizativos que tienen que gestionar las organizaciones conservacionistas que trabajan en países desarrollados y en desarrollo. En este sentido, defino a los primeros como países que normalmente cuentan con los principales recursos políticos, económicos y técnicos para poder manejar su biodiversidad, y a los segundos como aquéllos que en general van a necesitar una “transferencia” de algunos de estos recursos desde otros países con mayor abundancia de éstos. En el caso del proceso público (la rueda desarrollada en los capítulos previos) las diferencias entre ambos tipos de países son más de tipo contextual que de fondo. La lógica de la Rueda, es decir la estructura y partes del proceso público, funciona igual de bien en Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá o Australia, que en Brasil, República Democrática del Congo, Filipinas o la India.

No sucede lo mismo con la lógica y el funcionamiento de sus organizaciones, la cual difiere sustancialmente entre ambos grupos de países. En el primer grupo, las organizaciones conservacionistas normalmente van a encontrar los recursos necesarios para el desarrollo de sus proyectos dentro de su propio país. En términos generales estos países cuentan con sociedades que apoyan mayoritariamente que sus gobiernos inviertan recursos significativos (al menos en relación al presupuesto nacional) en el cuidado del Medio Ambiente, lo que genera oficinas gubernamentales con presupuestos considerables (por más que siempre les parezcan insuficientes) y personal técnico adecuadamente capacitado y pagado que suelen liderar los principales programas de conservación. Además de esto, en estos países se cuenta con numerosos profesionales con buena capacidad técnica y científica situados en otras instituciones dedicadas a esta tarea, y (especialmente) se cuenta con donantes y fuentes de financiación procedentes del **propio** país.

La situación en los países en desarrollo es diferente. Con distintas variantes entre países, es normal que las organizaciones conservacionistas de estos países cuenten con un buen conocimiento del contexto político y ecológico del área donde trabajan, pero que deban acudir a los países desarrollados en busca de financiación, capacidad técnica y, en algunos casos, apoyo político en temas ambientales que a menudo incomodan a las élites y autoridades del propio país. En estos países, con ministerios o servicios de Medio Ambiente que suelen ser política, técnica y financieramente débiles, es normal que las principales acciones de conservación sean financiadas con fondos procedentes de países más ricos, y ejecutadas en muchos casos por ONG nacionales o internacionales, con mayor

o menor colaboración de las autoridades ambientales, que en general, carecen de recursos suficientes para llevar a cabo programas ambiciosos. Dicho en pocas palabras: en los países ricos la conservación se financia y ejecuta con recursos internos, mientras que en los otros países ésta suele depender, en mayor o menor medida, de los fondos y, a menudo, de la capacidad técnica procedentes de los países más desarrollados.

Esta diferencia plantea diferencias sustanciales en relación a cómo funcionan y deben estructurarse las organizaciones de ambos grupos de países. La primera diferencia tiene que ver con las escalas espaciales en las que deben trabajar las organizaciones conservacionistas de unos países y otros. En el caso de los países desarrollados es normal que una organización conservacionista pueda cumplir con su visión trabajando (e invirtiendo ideas, tiempo y recursos) en el ámbito local y en el nacional. Sin embargo, para la inmensa mayoría de las organizaciones que trabajan en los países en desarrollo (los cuales además coinciden con las áreas tropicales y subtropicales de mayor biodiversidad y con mayores amenazas sobre ésta) va a ser necesario que además sepan manejar la escala internacional para cumplir con sus objetivos. Esto añade mayor complejidad organizativa y la necesidad de invertir recursos en mayor cantidad de lugares, precisamente en los países que **cuentan con menor cantidad de profesionales y recursos para esto**.

De este modo, a menudo los fondos para conservar la selva amazónica, los tigres, los arrecifes de coral o el cernícalo de Mauricio vienen de Nueva York, Los Ángeles, Londres o Frankfurt. El hecho de que los fondos estén a miles de kilómetros de los lugares donde se implementan las acciones de conservación en muchos países, genera una serie de dilemas organizativos que afectan a buena parte de la conservación internacional y al futuro de miles de especies. ¿Quién es el verdadero “cliente” en este tipo de proyectos? ¿El donante que vive en esas ciudades, que no tiene acceso a estos lugares y que sólo los conoce de manera virtual; las criaturas o ecosistemas que queremos conservar pero que no tienen voz ni voto; los vecinos de las áreas donde se implementan los proyectos; los profesionales locales que saben lo que pasa sobre el terreno; o los técnicos de las organizaciones donantes que hacen de intermediarios entre las dos realidades? ¿Diseñamos programas que maximicen el impacto real sobre la Naturaleza en el ámbito local (con todas las complicaciones que esto implica y aunque esto sea difícil de transmitir a los financiadores) o priorizamos los que dejen satisfechos a los donantes a través de informes, videos y sitios webs que cuenten historias atractivas, claras y sencillas (muchas de las cuales no pueden superar el minuto de duración para poder transmitirse por Instagram)? ¿Buscamos cumplir con los tiempos y demandas del donante (a menudo rápidos, rígidos y con escasa conexión real con la realidad del terreno) u optamos por seguir los tiempos políticos,

sociales y ecológicos que dicta la realidad local, los cuales son muchas veces lentos e impredecibles? ¿Dónde concentro mis principales recursos humanos: donde están los fondos para poder financiar proyectos, o donde tengo que implementar las acciones para producir naturaleza?

Estas preguntas se hacen especialmente acuciantes en aquellos países donde la distancia geográfica, psicológica y organizativa entre quienes tienen el dinero (y en cierto modo la última palabra) y los que tienen la capacidad para generar acciones sobre el terreno, es mucho mayor que en los países desarrollados. De cómo respondamos estas preguntas saldrán estructuras organizativas claramente diferentes por más que todas tengan como misión **explícita** la conservación de la biodiversidad. En un caso generaremos organizaciones donde el liderazgo residirá en las ciudades de los países más prósperos de donde proceden los fondos, a las cuales podemos llamar **organizaciones centradas en la financiación**. O, alternativamente, generaremos organizaciones con un liderazgo ubicado principalmente alrededor de las áreas naturales, a las que podemos llamar **organizaciones centradas en los resultados**. Idealmente, una organización que busque producir naturaleza en países en desarrollo debería ser capaz de manejarse en ambos ámbitos (financiación y resultados), pero teniendo en cuenta que los líderes no pueden estar en ambos lugares al mismo tiempo, y que siempre hay que decidir dónde ubicar geográficamente a nuestro mejor personal, de una manera u otra vamos a tener que elegir donde nos colocamos dentro del gradiente comprendido entre ambos modelos. Espero que los siguientes párrafos ayuden a tomar decisiones en este sentido.

Cuadro 11.2

La administración pública: *Auctoritas* y *Potestas*

Juan Jiménez, Jefe del Servicio de Vida Silvestre, Generalitat Valencia, España

En la antigua Roma se distinguía claramente entre los términos *Auctoritas* y *Potestas*. Por *Potestas* se entiende el poder formal que una persona tiene en función de su cargo. En cambio, la *Auctoritas* se refiere a la capacidad de influencia o el poder informal que una persona puede tener en función de su trayectoria o prestigio. El presidente George W. Bush es un buen ejemplo de alguien que contaba con *Potestas* a través de su cargo de presidente, mientras sufría de una carencia de *Auctoritas* para la mayor parte de la población mundial. En cambio, el también presidente Barak Obama contó con ambas fuentes de poder, al menos durante los primeros meses de su mandato. Finalmente, Bono, el cantante de la banda U2, o la conservacionista Jane Goodall parecen tener una notable *Auctoritas*, ya que sólo eso explicaría que, sin tener ningún cargo formal, se les invite a hablar en las grandes reuniones internacionales como el Foro de Davos o similares.

Los romanos entendían que ambas formas de poder eran importantes. Es probable que en la actualidad la importancia de la *Auctoritas* se haya incrementado respecto al siglo pasado, ayudada por la explosión en los medios de comunicación social. Las sociedades actuales cuentan con muchas instituciones con poder, al mismo tiempo que los gobiernos han perdido buena parte de la credibilidad y de la *Potestas* indiscutida con la que contaban hace 50 años. Esto es especialmente relevante ante personas e instituciones cuya visión de la gobernanza está basada fundamentalmente en supuestos del siglo pasado.

Es evidente que, en el ordenamiento jurídico de todos los países, el Gobierno (el poder político) y la Administración (los técnicos del gobierno) son los depositarios de la *Potestas*, ya que a ellos les corresponde por ley tutelar, ordenar y autorizar todo lo relacionado con un bien público como es la biodiversidad. Tal poder, del todo necesario cuando nos encontramos con intereses sociales contrapuestos sobre un patrimonio común, puede ser ejercido, como cualquier otro, de forma despótica, ilustrada o consensuada. En materia de conservación de la naturaleza es necesario reconocer la legitimidad de los poderes públicos para establecer las reglas de juego, pero también para establecer restricciones de derechos y destinar recursos económicos y humanos para ello. Y si no nos gusta lo que establecen, siempre queda la posibilidad (en la mayoría de los países) de cambiar el gobierno o de acudir a los tribunales.

Ahora bien, en procesos complejos, con múltiples actores y de larga duración en el tiempo como son los de protección de especies silvestres y espacios naturales, la *Potestas* no va a ser suficiente para garantizar los objetivos perseguidos. El cumplimiento de la legislación ambiental cuando no cuenta con suficiente apoyo popular y local, sólo puede garantizarse con un gran despliegue de recursos, normalmente no disponibles en las administraciones ambientales ya que no suelen

ocupar espacios de poder destacados dentro de los gobiernos, y a menudo conllevan un coste político que los altos cargos no van a querer asumir. Por esta misma razón, los poderes públicos son manifiestamente incapaces de asumir ellos solos la enorme tarea de vigilar y conservar especies y espacios. Por último, resoluciones arbitrarias, mal explicadas o con escasa base social son susceptibles de no ser aplicadas o de ser derogadas al menor cambio de políticas o personas.

Por estas razones, las administraciones ambientales deben aprender a generar y utilizar una buena dosis de *Auctoritas*. ¿Cómo se hace esto? Desde luego con bastante más trabajo del que conlleva el simple uso del poder formal. Una manera de empezar es dotarse de buenos equipos técnicos, bien formados académicamente, pero, sobre todo, con amplia experiencia práctica. Los técnicos de conservación no deben conocer sólo la legislación y las publicaciones científicas, sino haberse implicado en proyectos de conservación sobre el terreno y en negociaciones con los grupos interesados o *stakeholders* para recorrer el arduo y neblinoso camino que va del papel al terreno. Desde luego que una dilatada experiencia (haberlo probado, haber acertado o haberse equivocado) es una buena carta de presentación ante esos grupos que distinguen con facilidad al que habla como ellos y ha hecho alguna vez lo que les piden que hagan.

Pongamos un ejemplo. En un caso en que tuvimos que dar un dictamen ambiental ante las obras previstas por una gran empresa constructora, desde el Servicio de Vida Silvestre del gobierno de la Comunidad Valenciana planteamos que cumpliera con una serie de limitaciones en su actividad y que desarrollara actuaciones de mejora del hábitat de una especie amenazada, actuaciones para las que no se disponía de experiencias previas. Lo primero lo cumplió sin problemas, pero no lo segundo. Preguntado por qué, indicó que no sabía cómo hacerlo, ya que su empresa se dedica a otras cosas. En ese momento, desde la autoridad ambiental ejecutamos un proyecto piloto que además tuvo una respuesta positiva por parte de la especie. Al enseñarle al promotor la actuación, el sistema de ejecución y los costes por hectárea, aceptó realizar la mejora del hábitat. Este caso ilustra bien como la simple *Potestas* (haber dado una orden) es insuficiente cuando se carece de *Auctoritas* (haber hecho antes lo ordenado).

Para continuar sería deseable que los funcionarios públicos desarrollaran un currículo diversificado, que les dote de experiencia de trabajo en el mundo de la investigación, de la empresa o de las ONG. Lo completaríamos con cierta dosis de habilidades personales, entre las que hay que destacar la empatía, el ponerse en el lugar de los otros y bajarse del pedestal que ofrece el gobierno.

En resumen, ganar *Auctoritas* requerirá salir de las “murallas defensivas” de la *Potestas* para tener una comunicación más respetuosa, empática y proactiva (tanto para hablar como para escuchar) y así lograr llevar a cabo procesos de conservación sobre el terreno que cuenten con el apoyo de buena parte de la sociedad y puedan sostenerse en el tiempo.

Existencia de una Visión clara y compartida inspirada por un claro liderazgo sobre el terreno

Una Visión clara y compartida se sitúa en el centro del modelo organizativo descrito en la Figura 11.1, y de ella emanan buena parte de los otros componentes de las organizaciones conservacionistas exitosas. En otras partes del libro hemos hablado de la importancia de contar con una visión que transmita el porqué de nuestro trabajo hacia el exterior. Vale aquí reforzar, que para que una visión sirva como base de una organización conservacionista de excelencia, ésta debe ser **clara**, **compartida** por todos los miembros de la organización y **motivadora**. Si la visión es vaga, no generará una imagen clara de hacia dónde queremos ir y no servirá como brújula que oriente al equipo al no quedar clara la meta hacia la que nos dirigimos. En este sentido, como ya se dijo antes, no basta con que los miembros de una organización piensen que trabajan “para el bien de la conservación”, “por el beneficio de las comunidades locales”, “por el cumplimiento de las leyes ambientales” o “por el desarrollo sostenible”. Son visiones demasiado vagas como para aglutinar a un grupo de personas para que trabajen realmente como un equipo coordinado.

Si es clara pero no es **compartida** por todos los miembros de una organización (es decir, en lugar de una única visión inclusiva hay varias excluyentes), es posible que todos sepan a donde quieren ir, pero que cada persona o subgrupo quiera ir a un sitio diferente. Por ejemplo, en un mismo proyecto de conservación puede haber un subgrupo que tenga como meta la recuperación de una especie amenazada, otro la generación de información ecológica aplicada, otro la devolución de las tierras originales a las poblaciones nativas y finalmente otro la generación de fondos para poder seguir trabajando a largo plazo. Todas estas metas pueden ser claras y válidas, pero si no están incluidas claramente dentro de una única visión integradora, no van a generar un equipo coordinado y un proyecto exitoso.

Finalmente, si la visión no es **inspiradora** es difícil que sirva como motor para que la gente se esfuerce con pasión y energía para llegar a esa meta. Tener como visión (aunque sea implícitamente) mantener los salarios de todos los empleados u ocupar una posición de poder dentro de una determinada región o sobre cierta especie, no basta para inspirar a que el personal se levante por las mañanas con pasión por su trabajo y, desde luego, no lleva a la conservación o restauración efectiva de la biodiversidad.

Una buena Visión, al igual que un buen mito o relato, es el “pegamento” que mantiene a una organización unida, coordinada y motivada para hacer cosas como un equipo. Sin embargo, no es raro encontrarse con organizaciones conservacionistas, públicas y privadas, cuyos miembros comparten un espíritu de desánimo ante lo que ven como desinterés por parte de sus jefes o del resto de

las otras personas u organizaciones hacia su trabajo, sienten que carecen de fondos, invierten una gran proporción del tiempo en quejarse de estas dos cosas, y cuando uno pregunta a los diferentes miembros cual es la visión y la meta final de su organización, más allá de respuestas vagas y desconectadas, uno percibe que al final van a trabajar porque necesitan cobrar un salario al final de mes. En estos casos es improbable generar resultados notables de conservación, sobre todo, porque ya hemos visto que ésta es una tarea que a menudo va contracorriente de inercias e intereses poderosos, y porque siempre implica gestionar conflictos. Es difícil gestionar continuamente estos conflictos cuando uno no se siente **parte de algo más grande que uno mismo** por lo que merece la pena pelear.

En varias de las organizaciones conservacionistas que he visitado (ver Cuadro 11.1) pude percibir la existencia de este tipo de visión clara, compartida e inspiradora cuando hablaba con diferentes miembros de la organización, aunque estuvieran situados en diferentes niveles jerárquicos. Hay algo en el compromiso que desprenden los miembros de las organizaciones cuando comparten estas visiones inspiradoras que se percibe rápidamente, a diferencia de otras instituciones menos motivadas. Esta mirada y pasión que comparten los miembros de la institución se traduce rápidamente en mayor dedicación laboral y en resultados más sólidos y enfocados.

La cuestión es de dónde sale está visión y quiénes son sus principales artífices. En la práctica totalidad de las organizaciones con un alto nivel de excelencia que he conocido, la visión en general procede de uno o varios líderes situados en puestos directivos que tienen la capacidad de crearla, adaptarla y comunicarla efectivamente dentro y afuera de la organización. Daniel Janzen (con el apoyo de su esposa Winnie Hallwachs) ha ejercido el papel de líder inspirador en el caso del Área de Conservación de Guanacaste (ACG) en Costa Rica durante más de tres décadas. Notablemente, su liderazgo no ha derivado de ocupar un puesto alto en la jerarquía formal del ACG, sino de su credibilidad como personas y profesionales que les otorga la *Auctoritas* necesaria para que decenas de personas adopten como suya la visión que ellos fueron creando y adaptando, y que trabajen para que ésta se cumpla (ver Cuadro 11.2). Una de las cosas que más me llamó la atención en mis visitas al ACG fue cómo diferentes técnicos que trabajaban en esta área protegida, comunicaban a los visitantes la misma visión, sin que cambiara mucho en función del programa para el que trabajasen. En el caso del ACG, esta visión se basa en el uso no destructivo de la biodiversidad, donde los parques nacionales actúan como cualquier otra granja rural, generando una variedad de servicios ecosistémicos. En el caso de la organización The Conservation Land Trust (CLT), liderada por Douglas y Kristine Tompkins, su visión tiene una fundamentación filosófica ecocéntrica basada en la Ecología Profunda (no por casualidad son los fundadores de Foundation for Deep Ecology) expresada

en la creación de grandes parques nacionales, u otras figuras similares, ecológicamente completos que cuenten con acceso público. A lo largo de más de 10 años de trabajo dentro de CLT he podido comprobar como los líderes comunicaban una vez tras otra estos valores y visión al resto del personal, lo respaldaban con sus acciones, y cómo este proceso de comunicación apasionada era replicado por otros líderes en posiciones intermedias de la organización (ver más abajo sobre la importancia de esto último). Al igual que en estos dos casos, y sólo por citar algunos ejemplos, he visto ese mismo **liderazgo** inspirador en el Parque Isimangaliso en Sudáfrica, en el programa de conservación *ex situ* del lince ibérico en España, con el del tamarín león dorado brasileño, la restauración del Parque Nacional Goronogosa en Mozambique y el proceso de restauración ecológica en las islas Mascareñas, a través de personas como Andrew Zaloumis, Astrid Vargas, Devra Kleiman, Greg Carr y Carl Jones, respectivamente. En todos estos casos aparecía la figura de, al menos, un líder inspirador.

Algunos conceptos generales sobre liderazgo

A la hora de profundizar en el concepto de liderazgo y sus características es importante tratar de diferenciar entre un buen **gestor** y un buen **líder**. El primero representa a la persona que es capaz de sacar adelante los proyectos o actividades que se le encargan cumpliendo adecuadamente con lo que se espera de él o de ella. En cambio, un líder es aquella persona que es capaz de generar proyectos o actividades que van más allá de lo que su entorno espera de él o ella, generando una nueva visión a partir de estas expectativas, ampliando el área de influencia de su institución y de su propia área de autoridad (formal o informal). Para el gestor lo más importante es cumplir y administrar adecuadamente, mientras que para el líder lo más importante es generar algo nuevo y ampliar los límites mentales de la organización. Ambos tipos de personas son claves en una organización, pero al final son los líderes los que moldean la visión de ésta y generan nuevos límites institucionales, precisamente a través de desafiar y transgredir los existentes.

Un ejemplo de este tipo de liderazgo se refleja en una escena de la película *Invictus*, en la que Nelson Mandela arriesga su “capital político” y el respeto de sus compañeros de partido político (el Congreso Nacional Africano) al rebatir su decisión unánime de cambiar el nombre de *springbocks* del equipo nacional de rugby, por asociarlo con el régimen del *apartheid*. En esta escena se muestra como un líder es capaz de ir más allá de lo que esperan de él para poder promover una nueva meta más trascendente, que en este caso era la reconciliación nacional. Cuando su asistente personal le cuestiona que está arriesgando su “capital político” al desafiar a su partido y sus votantes en este tema, y “su futuro como

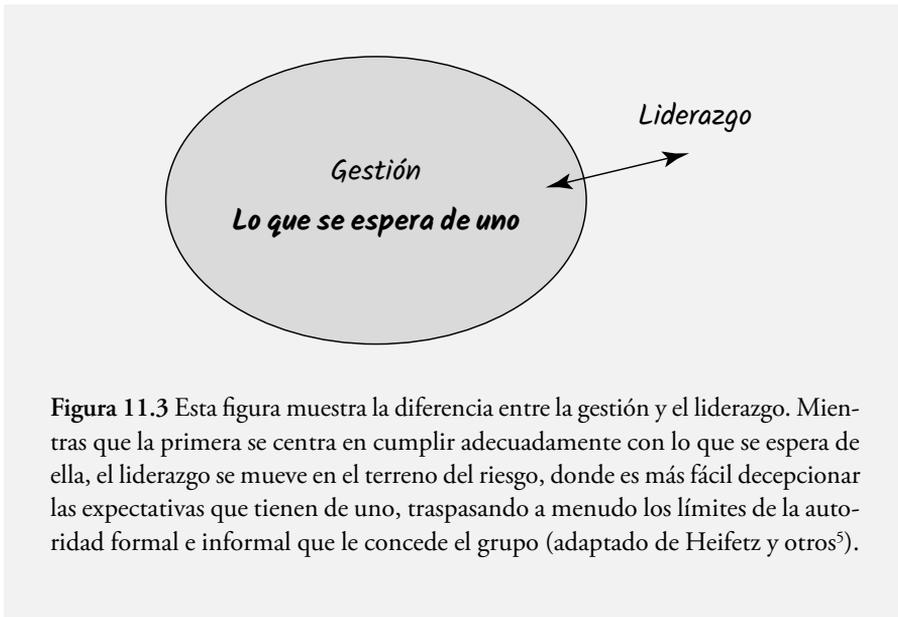


Figura 11.3 Esta figura muestra la diferencia entre la gestión y el liderazgo. Mientras que la primera se centra en cumplir adecuadamente con lo que se espera de ella, el liderazgo se mueve en el terreno del riesgo, donde es más fácil decepcionar las expectativas que tienen de uno, traspasando a menudo los límites de la autoridad formal e informal que le concede el grupo (adaptado de Heifetz y otros⁵).

líder”, Morgan Freeman, en su papel de Mandela, responde que “el día que tenga miedo de hacer eso, será el día en que no seré apto para liderar”⁶.

Entender esta diferencia es esencial para comprender lo necesario que es contar con buenos líderes en conservación, incluso más que en otras tareas o profesiones. Hay que tener presente que el conjunto de valores e instituciones actuales (p. ej. globalización, capitalismo, consumismo, búsqueda del crecimiento económico infinito, ministerios, universidades, etc.) no está diseñado para evitar la extinción de especies, sino que más bien está en la raíz de la actual crisis de extinción. Por tanto, para lograr revertir este proceso, hacen falta personas que no tengan miedo a decepcionar a su entorno haciendo cosas que no son las habituales. **Las especies no se van a salvar únicamente a través de personas que cumplen con su trabajo, sino especialmente a través de líderes que sean capaces de superar los límites del propio sistema.** A este concepto de ir contracorriente, se une el hecho de trabajar en ambientes de alta complejidad e incertidumbre que requieren una visión amplia e integradora, técnica y a la vez política del proceso de conservación. Estas últimas características están íntimamente relacionadas con la idea de liderazgo.

A continuación, enumero algunas características definitorias de estos líderes:

- Capacidad para crear y comunicar una visión clara e inspiradora de la tarea a realizar, de tal modo que se establezca un consenso grupal alrededor de ella.
- Flexibilidad para permitir que otros modifiquen esta visión y se comprometan todavía más con ella.

- Habilidad para crear un ambiente de confianza y respeto dentro del equipo que permita que sus miembros puedan adaptar sus acciones a las contingencias de cada situación, sin sentir el miedo a ser castigados por tomar sus propias decisiones.
- Conocimiento de que representan a la organización y que su comportamiento debe ser consistente con los preceptos de ésta.
- Alta tolerancia ante la ambigüedad y capacidad para resolver problemas cuyo final no está claramente acotado (*open-ended*).
- Capacidad para diferenciar entre personas y situaciones.
- Capacidad de autoanálisis que lleva a una percepción detallada de su propia personalidad (defectos y virtudes) y a la autoconfianza.
- ¡Apasionados, enérgicos y motivados!
- Dispuestos a crear metas relativamente altas para ellos y sus compañeros, y a dar y recibir información sobre el nivel de cumplimiento de éstas.

En términos generales **los buenos líderes cuentan con una buena combinación de capacidad, visión e integridad**. Si sólo tienen lo primero son únicamente tecnócratas, si sólo tienen lo segundo, demagogos, y con únicamente lo tercero, meros predicadores. Hace falta la combinación de los tres factores para poder movilizar a grupos de personas para que trabajen por encima de sus propias expectativas en favor de una causa común. A estas tres características se les puede sumar la **empatía**, expresada como la capacidad de poder percibir fácilmente los miedos, deseos y necesidades de los miembros de la organización y de otros grupos afectados por el proceso de conservación. Finalmente, en mi experiencia es muy importante el **sentido del humor**, el cual ayuda a desdramatizar los inevitables desengaños, frustraciones y peleas que forman parte del trabajo diario en Producción de Naturaleza. Me cuesta pensar en algún líder de conservación que yo haya conocido que no cuente con buenas dosis de esta cualidad, y creo que a mucha gente le cuesta seguir durante mucho tiempo a alguien que carezca de ella⁷.

Finalmente, Warren Bennis habla de la importancia de que los líderes cuenten con lo que él llama **capacidad adaptativa**, la cual “permite que respondan de manera rápida e inteligente a los cambios constantes”. En un ambiente complejo, lleno de incertidumbre y continuo cambio dinámico, estos líderes carecen de un mapa preciso de la situación y deben confiar en su propia brújula. “La capacidad adaptativa permite que los líderes actúen y luego evalúen los resultados de sus acciones, en lugar de depender del sistema tradicional de toma de decisiones, el cual se basa en la recolección y análisis de datos para luego actuar. Los líderes actuales saben que hoy en día la velocidad de respuesta es clave, y que a menudo deben actuar antes de contar con todos los datos. Deben evaluar los resultados de sus acciones, corregir su rumbo, y actuar rápidamente de nuevo”⁸.

Características de los líderes conservacionistas efectivos

La importancia del liderazgo como factor de éxito en programas de conservación no ha sido reconocida hasta tiempos recientes. En una profesión dominada por la objetividad derivada de los análisis científicos cuantitativos, es normal que se eludiera algo tan cualitativo y subjetivo como el liderazgo. Pero esto está cambiando, y cada vez es más normal encontrar este concepto dentro de la literatura de conservación. En este sentido, Jim Manolis y otros dedicaron un artículo a esta temática en la prestigiosa revista *Conservation Biology*⁹. Estos autores enumeran una serie de características asociadas a líderes conservacionistas que han logrado integrar la ciencia de la conservación con la gestión y la política pública para conseguir generar cambios concretos sobre los ecosistemas y poblaciones. Podemos usar ese trabajo como base para enunciar características de liderazgo que van a promover la aparición tanto de organizaciones (barcos) como procesos de conservación (ruedas) efectivos.

Reconocer la dimensión social de la conservación. Sin duda, éste es uno de los temas recurrentes de este libro: **la conservación no es sólo un proceso ecológico entendible a través de las ciencias naturales, sino fundamentalmente es un proceso político y social determinado por la interacción de los intereses, visiones y recursos de una multiplicidad de personas y organizaciones.** Las personas que logran generar o coordinar programas exitosos de conservación son profundamente conscientes de esto, aunque muchos de ellos a su vez cuentan con una sólida formación en ciencias naturales.

La experiencia muestra que las personas que lideran programas de conservación efectivos pasan cerca del 90% de su tiempo trabajando con gente. Es decir, manejando la dimensión humana que afecta a los ecosistemas o poblaciones silvestres con los que trabajan. Debido a que la mayoría de los profesionales de conservación hemos sido formados en carreras donde dominan los aspectos biológicos, existe una fuerte resistencia interna ante el hallazgo de que este tipo de formación es crucial pero claramente insuficiente para generar cambios sobre el terreno. Esta resistencia se justifica en gran medida porque el reconocimiento de este hecho implica no sólo el tener que aprender nuevas disciplinas, conocimientos y enfoques, sino también el tener que cuestionar y **desaprender** una gran cantidad de supuestos e ideas que forman parte de nuestra formación profesional original.

Interiormente uso el término “cruzar el Rubicón” (lo que hizo Julio César al volver de la guerra de las Galias, y enfrentarse al poder establecido en Roma, implicando dar un paso tras el que no hay vuelta atrás) para definir el cambio que se produce en algunos conservacionistas cuando asumen que, para ser realmente efectivos, van a tener que pasar más tiempo trabajando en aspectos humanos y políticos que científicos. Una vez uno se da cuenta de esto y lo asume

internamente, no hay vuelta atrás, ya que resulta obvio que para promover cambios profundos no basta con quedarse en una orilla generando conocimiento sobre el medio natural, esperando a que “los de la orilla de enfrente” lo usen algún día. En este sentido, todos los líderes citados en los párrafos previos han compartido o comparten esta capacidad para comprender y manejar de manera natural y efectiva la dimensión humana de la conservación. Todos ellos “cruzaron el Rubicón” que les permitió estar en la orilla de los líderes efectivos. Como dijo Cesar al cruzar el río: *Alea jacta est* (la suerte está echada), y ya no hay vuelta atrás.

Combinar acción con reflexión. Los líderes conservacionistas efectivos tienen la capacidad de moverse alternativamente entre la acción y la reflexión, usando la teoría aprendida para informar la práctica, y luego observando los resultados de ésta para ir generando un bagaje teórico propio, contextual y en continua progresión. Dicho en otras palabras, son capaces de transitar con igual comodidad entre las ideas y las teorías por un lado, y los hechos y el terreno, por otro. Este diálogo permanente entre acción y reflexión lo describió de manera excelente Donald Schön en su libro “El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan”¹⁰. Los líderes inspiradores tienen la capacidad de hacer esto durante su trabajo y de instalar esta capacidad dentro de su propia organización para promover el aprendizaje basado en la práctica. El modelo alternativo es el de un liderazgo basado fundamentalmente en **conceptos teóricos** generales que no han sido puestos a prueba en el contexto local (con el riesgo de forzar a que la realidad se comporte como éstos, en lugar de permitir que nos sirva de guía) o en la **experiencia personal**, sin contrastarla sistemáticamente con la de otros profesionales experimentados, con el riesgo de repetir continuamente errores por los que otros ya han pasado, tener fuertes vacíos de conocimiento o estar continuamente “reinventando la rueda”.

Mantener la atención del público. En un mundo contemporáneo donde sobran los estímulos y la información, los líderes conservacionistas saben lograr que el público (medios de comunicación, vecinos, políticos, científicos, etc.) visualice su programa, paisaje o especie como algo relevante que merece su atención e interés. Es decir, deben ser **buenos comunicadores** que sepan leer lo que interesa al público y comprender sus mitos dominantes para crear una historia que destaque entre las miles de historias que recibimos, y transmitirla de una manera que haga que despierte la atención del público, le importe, y quiera apoyarla o pelear por ella. Como ya se ha dicho en otras partes del libro, esto implica normalmente abandonar el formato e idioma del “reporte científico” para utilizar otros formatos más cercanos al público.

Un ejemplo, en este sentido, sería el de Phil Pister, un ictiólogo que trabajaba con pequeños peces endémicos de los desiertos de Estados Unidos⁹. En un momento en que se estaba secando el hábitat remanente del pez *Cyprinodon*

radiosus, Pister y sus compañeros literalmente trasladaron todos los individuos de la especie en varios pozales para llevarlos a un lugar seguro. Este operativo permitió que pudieran usar la imagen de “un pez en un cubo de agua” para llamar la atención sobre la tragedia de esta especie y de otros peces endémicos del desierto. Esta imagen sencilla y a la vez heroica de un grupo de personas salvando a toda una especie trasladándola en pozales con sus propias manos, sirvió para llamar la atención sobre el destino de un pececito que carecía del carisma de los grandes mamíferos y las aves. El poder emotivo y movilizador de esta imagen supera a cualquier gráfica o cuadro de datos.

Generar alianzas con otros líderes. Los grandes líderes de conservación tienen la capacidad de atraer a otros líderes para que se sumen a su barco, bien integrándolos dentro de la organización, bien convirtiéndolos en aliados comprometidos con la causa común desde sus propias instituciones. En general, las personas que tienen la capacidad para combinar acción y reflexión, buscan la mejora constante en su proceder, y tienen como meta principal generar cambios positivos en los ecosistemas, poblaciones de fauna y flora, y en el resto de la sociedad, tienden a sentirse cómodos junto a otros líderes y excelentes profesionales con intereses similares y a sumarlos a su causa, siendo además especialmente hábiles a la hora de atraer a los que trabajan en otras instituciones o que representan a otros colectivos. Siguiendo una expresión de Steve Jobs: “a los mejores les gusta trabajar con los mejores”. Esto, además, incluye la capacidad para hablar y ser entendido por miembros de otros grupos que no comparten el mismo mito conservacionista que uno y que aportan una visión externa e ideas diferentes.

Daniel Janzen, en su rol como científico, tenía la capacidad de hacer que “se subieran a su barco” presidentes de gobierno, ministros y agricultores vecinos al ACG. Igualmente, Pete Gober, como coordinador de la recuperación del turón de patas negras (ver texto de inicio del capítulo sobre inteligencia) tuvo la capacidad para generar acuerdos y alianzas con directores de otros departamentos gubernamentales, rancheros y líderes nativos. Yo he visto a Douglas Tompkins conversar animadamente con un grupo de agricultores industriales (los cuales representaban buena parte de aquello contra lo que peleaba) sobre las ventajas de la agricultura orgánica, creando vínculos de amistad y respeto, al mismo tiempo que no renunciaba a sus valores fundamentales. Esta habilidad para lograr que otros líderes, especialmente los que son diferentes y cuentan con recursos que nosotros no tenemos, apoyen la travesía de nuestro barco es esencial para sacar adelante procesos de conservación ambiciosos y complejos. Alternativamente, los malos dirigentes conservacionistas tienden a sentirse amenazados por quienes destacan profesionalmente o piensan diferente a ellos, y acaban invirtiendo más tiempo y energía en tratar de desprestigiarlos y en explicar por qué “ellos están equivocados”, que en generar alianzas con otros líderes.

Mantener una red de relaciones amplia y diversa. Los líderes efectivos logran generar una red de alianzas amplia y diversa compuesta por personas e instituciones que ofrecen recursos esenciales desde el ámbito local, nacional e internacional (esto último es especialmente importante en países en desarrollo) para que el proceso de conservación prospere. En términos de la metáfora central de este libro, estos líderes saben generar apoyos para que el barco avance adecuadamente contando con aliados en los diferentes puertos, evitando o minimizando el cruce por “territorios hostiles”, proveyendo y facilitando que cuente con todos los papeles legales y administrativos para su tránsito, y recibiendo recursos externos para su funcionamiento. De hecho, el concepto de Producción de Naturaleza fue pensado (y hasta ahora exitosamente aplicado) para lograr el apoyo de grupos que no tienen a la conservación dentro de sus prioridades. **Al ser un concepto incluyente que satisface tanto los intereses de quienes creen en el valor intrínseco de la Naturaleza como de los de que buscan algún tipo de beneficio material, nos permite ir creando esta red amplia y diversa de relaciones y aliados.** Este liderazgo con buenas conexiones con la realidad política y social de su entorno nos va a permitir responder ante las eventuales situaciones de crisis. Por ejemplo, en el caso de Zimbabue, los ranchos privados de vida silvestre que lograron sobrevivir al proceso masivo de expropiación de tierras del 2000, fueron los que contaban con liderazgos sólidos capaces de negociar con el gobierno para mantener estructuras de gestión cohesionadas¹¹.

Los líderes como “directores técnicos” situados a “pie de cancha”

En el cuadrado central de la Figura 11.1 se habla de un **liderazgo asentado en el terreno**. Esto es algo que observamos en el funcionamiento del ACG y en otros proyectos exitosos de conservación. Un factor diferencial del ACG frente a otras áreas de conservación de Costa Rica era que los líderes de la organización (tanto el matrimonio Janzen como el director y principales coordinadores de programas) vivían **dentro** del área protegida. Esto es especialmente llamativo en el caso de Daniel Janzen, ya que su relación contractual principal era con la Universidad de Pensilvania. Por el contrario, la mayoría de los directores de las otras áreas de conservación en Costa Rica vivían en las ciudades situadas a unas decenas de kilómetros de las áreas protegidas o pasaban la mayor parte de su tiempo en la capital del país (San José). Igualmente es llamativo que, aun siendo los líderes de organizaciones basadas en Estados Unidos, los Tompkins en realidad tuvieran sus casas y pasaran la mayor parte del tiempo **dentro** de los parques que estaban creando en Argentina y Chile. También Astrid Vargas vivía a pocos

kilómetros del centro de cría de lince que coordinaba, pasando noches como “veterinaria de guardia” dentro de éste en la época de nacimientos o cuando había un animal en estado grave.

En conversaciones con varios miembros del servicio de parques y vida silvestre de KwaZulu-Natal en Sudáfrica, éstos atribuyen cierta decadencia y pérdida de efectividad de la institución en los últimos años al desplazamiento de los responsables de las áreas silvestres desde sus oficinas en las áreas naturales hacia espacios en la capital provincial, y a la burocratización progresiva de la toma de decisiones generada a partir de oficinas centrales situadas a cientos de kilómetros de las reservas y la vida silvestre que deben manejar.

El hecho de que los líderes vivan dentro o justo al lado de los territorios o poblaciones que quieren conservar o restaurar ofrece una serie de ventajas. La primera es que facilita que estén en contacto directo con la realidad que quieren afectar, teniendo inteligencia de primera mano y capacidad de respuesta inmediata en caso de crisis u oportunidades. Esto es esencial para desarrollar la “capacidad adaptativa” descrita anteriormente. La segunda tiene que ver con la legitimidad que otorga el hecho de “predicar con el ejemplo” viviendo en el mismo lugar que se supone que es nuestra prioridad, lo que ayuda a inspirar y generar confianza ante el resto del equipo y especialmente ante los vecinos y visitantes externos. Esta noción de predicar con el ejemplo se ve reforzada en el caso de los Janzen y Tompkins por el hecho de que no sólo viven dentro del área, sino que sus casas no se diferencian notoriamente de las de los otros empleados, mandando un claro mensaje de compromiso compartido. En el caso de los Janzen era célebre que vivieran en una casa humilde dentro del Parque Santa Rosa. Del mismo modo, los Tompkins —a pesar de ser millonarios— diseñaron y construyeron dentro de sus parques casas igualmente cómodas y bellas para ellos, los coordinadores de programas y el resto de los trabajadores. Esto último fue algo especialmente notable (casi subversivo) en la cultura rural fuertemente estratificada de las estancias correntinas, y sin duda sirvió para aumentar la credibilidad de los líderes frente a visitantes que desconfiaban de la compra de tierras para conservación.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente sobre las organizaciones que trabajan en países en desarrollo y los dilemas organizativos que éstas enfrentan, tanto el caso del ACG como el de los parques de Tompkins Conservation, tenderían a ser organizaciones basadas en los resultados, con un liderazgo ubicado sobre el terreno, capaz de evaluar rápidamente los resultados de las acciones, las diferentes amenazas y las oportunidades externas, en lugar de tener un liderazgo ubicado principalmente donde están los fondos y los principales centros de poder político. Hacer esto implica decisiones complicadas para los líderes de estas organizaciones en el ámbito familiar y profesional, ya que el vivir en áreas rurales alejadas de las principales ciudades conlleva renunciar a un estatus y una

serie de comodidades que sólo se encuentran en estos centros urbanos, como el uso de centros educativos y de salud, y el acceso a oficinas gubernamentales, empresariales y a ciertos círculos sociales de élite.

En la época que estuve trabajando en un proyecto de conservación en el Noreste de Madagascar nos fue literalmente imposible encontrar un coordinador de proyecto que fuera del país y estuviera dispuesto a vivir en Vohemar, la ciudad más cercana al parque de Daraina, por más que se ofreciera un salario excelente. Todos los profesionales malgaches con la experiencia y formación adecuadas para cubrir ese puesto veían como imposible justificar ante sus familias o ante sí mismos que, con todo lo que les costó alcanzar su estatus profesional, tuvieran que acabar viviendo en una “pequeña ciudad de provincias” sin buenas escuelas y hospitales. Esto lo he visto en muchos otros países en desarrollo, en los que, paradójicamente, resulta más fácil contratar a profesionales extranjeros que estén dispuestos a vivir en el área del proyecto que a potenciales líderes locales. Esta dificultad para conseguir profesionales locales bien formados que se comprometan a vivir en el territorio es un desafío añadido a la hora de generar procesos de liderazgo local de largo plazo y de aprovechar el conocimiento político y social de las personas que han crecido en la cultura donde se desarrolla el proyecto. Esto debe ser reconocido por las organizaciones conservacionistas, generando incentivos para mantener a algunos de sus profesionales más experimentados y con mayor liderazgo sobre el terreno, en lugar de llevarlos hacia los grandes centros urbanos para que se dediquen a la búsqueda de fondos, la negociación política a escala macro y las tareas administrativas. Conozco a muchos conservacionistas que se encuentran actualmente ante el dilema personal en el que su propia experiencia y excelencia profesionales les ha llevado a estar lejos de los “terrenos de juego” donde se decide la conservación de la biodiversidad y que es donde preferirían estar.

Saber manejar los tiempos. Gracias a su visión estratégica y política este tipo de líderes reconocen el mejor momento para empezar algo, empujar al máximo un cierto objetivo o esperar a que las circunstancias sean más propicias. Teniendo en cuenta lo complicado que es lograr en un mismo momento el apoyo político a los niveles más altos, los permisos legales de los niveles medios, los fondos, medios y recursos necesarios para llevar a cabo una determinada acción, y las condiciones ecológicas adecuadas (p. ej. sequía, inundación, periodo de cría de ciertas especies, etc.), es esencial saber reconocer cuando es el momento para realizar una determinada acción. Este tipo de líderes con frecuencia usan el término “ventana de oportunidad”. Ellos saben reconocer estos momentos cuando aparecen (en muchos casos completamente ajenos a cualquier planificación o marco lógico preexistentes, pero claramente conectados con la visión de la organización) para poner en marcha al equipo para la acción. En términos marineros, se

necesita saber cuándo es el momento de arriar las velas o desplegarlas al máximo (exigiendo un esfuerzo extra al equipo de trabajo) para aprovechar el viento a favor. Esto también implica saber vivir con la imperfección y admitir que probablemente nunca va a ser el momento perfecto, pero que hay que actuar cuando se dan condiciones favorables. Además, requiere que los líderes sean conscientes del costo asociado a la inacción, y que en muchos casos es preferible que un proceso avance de manera clara aunque sea imperfecta, a quedarse parados por largo tiempo esperando a que “todos los planetas se alineen”, lo que puede tardar años o quizás nunca suceder. También es importante que estos líderes sepan fomentar y aprovechar los periodos de “calma chicha” para que el equipo reponga sus fuerzas para las próximas tormentas y para que se dedique a tareas menos heroicas (pero igualmente necesarias) de mantenimiento y reforzamiento de sus recursos.

Promover el conflicto constructivo. Como ya hemos visto, producir naturaleza equivale a gestionar conflictos, y a menudo la única manera de mejorar las cosas es mediante el conflicto constructivo. En sí misma la conservación de la naturaleza surgió como un proceso conflictivo que desafió las instituciones y valores propios de las sociedades del siglo XX, por esto, los líderes conservacionistas efectivos no tienen miedo a usar y promover el conflicto constructivo, yendo más allá de lo que esperan de ellos, tal y como se muestra en la Figura 11.3. Esto ha sido desarrollado en detalle en el capítulo sobre gestión de conflictos. Si queremos promover cambios que mejoren la situación de ecosistemas y poblaciones, vamos a tener que ser menos miedosos y conservadores, y más proactivos y creativos; lo cual siempre va a generar procesos de conflicto constructivo con los que prefieren que todo siga como estaba o tienen miedo a lo que el cambio pueda traer.

Promover la diversidad dentro de la organización. En mi experiencia las organizaciones conservacionistas que mejor funcionan son las que albergan una diversidad de ideas, género, formaciones, orígenes, experiencias y personalidades en su interior. Esto es algo que los buenos líderes saben y promueven. A mayor diversidad interna, mayor es la capacidad de respuesta frente a situaciones inesperadas, la facilidad para generar alianzas con externos de diversos orígenes e intereses, y la flexibilidad y apertura de mente del grupo en general. Esta diversidad también favorece la promoción del proyecto ante un público amplio, y minimiza el aburrimiento de nuestro personal. En lo que se refiere a este personal, es bueno promover una buena mezcla de personalidades o “colores”. Esto ayudará a aumentar la efectividad del equipo en tareas complejas que requieren de múltiples habilidades y a tener la mayor variedad de personas que pueden hacer de interlocutores ante ciertos tipos de personalidades. También es bueno que los líderes favorezcan la generación de una cultura híbrida y adaptable que pueda obtener lo mejor de la cultura de los roles, del poder, de las personas y de

las tareas. Esto va en contra de la visión cerrada de algunas organizaciones que promueven que sus miembros piensen igual, cuenten con el mismo tipo de formación o procedan de la misma región geográfica (esto último es bastante típico en organizaciones regionales donde prima el origen geográfico de una persona sobre su capacidad laboral). Estas organizaciones poco diversas (algo equivalente a un “monocultivo organizativo”) suelen tender a cerrarse al exterior, ponerse a la defensiva frente al cambio y las ideas ajenas, promover más la uniformidad ideológica y la fidelidad institucional que la creatividad y ser más frágiles frente a cambios externos. Todo esto acaba perjudicando una cultura de excelencia y efectividad profesional.

Existencia de una cultura de aprendizaje continuo basado en la práctica y la aparición de múltiples niveles de liderazgo

A partir de la presencia de un liderazgo principal inspirador, surge la oportunidad de promover otra de las características identificadas en nuestro modelo virtuoso de la Figura 11.1: la aparición de una cultura del aprendizaje continuo, asociada con la generación de múltiples niveles de liderazgo. Ambos conceptos: aprendizaje basado en la praxis y liderazgo compartido en múltiples niveles, están íntimamente relacionados y son inseparables.

Las organizaciones conservacionistas más efectivas promueven una cultura de aprendizaje para mejorar continuamente su funcionamiento y a la vez poder comunicarlo adecuadamente al público, autoridades y otras organizaciones con las que interactúan. Al mismo tiempo que estas organizaciones asumen que no existe el proyecto o programa perfectos y que deben conseguir los mejores resultados posibles con los recursos con que cuentan, también son conscientes de que siempre hay espacio para mejorar, y que esta mejoría sólo puede lograrse a través de un proceso de reflexión, análisis y aprendizaje sistemáticos. En este sentido, la mejor manera de aprender es mediante la realización de experimentos (fundamentados en el mejor conocimiento disponible) concretos sobre el terreno, la observación de los resultados y la reflexión sobre qué aspectos se deben mantener, cambiar o mejorar. Para que esto funcione es importante que el equipo cuente por un lado con profesionales con una buena base teórica y empírica (personas que han estudiado sobre los temas en cuestión, pero que también han tenido la experiencia de aplicarlos en diferentes contextos), a los que también se les permita ensayar acciones sobre el terreno y que puedan correr riesgos aplicando medidas experimentales e innovadoras en temas que carecen de un precedente claro en el que basarse.

Esto implica fomentar una cultura donde se considera que es mejor cometer un error por probar algo que esté bien fundamentado, que no hacer nada por miedo a equivocarse. En este tipo de organizaciones la pregunta que se hacen cuando algo sale mal no es ¿quién es el responsable?, sino, ¿qué decisiones hemos tomado que debemos cambiar para la próxima vez? Ambos tipos de preguntas generan organizaciones totalmente diferentes. Si ante el error lo primero que se hace es buscar a quién responsabilizar en lugar de qué aprender, el efecto que esto tiene sobre el equipo es múltiple. Primero se desincentiva la acción y el aprendizaje institucional basado en la práctica, y segundo, se evita que el personal tome iniciativas (algunas de las cuales pueden ser arriesgadas) destinadas a mejorar la visión colectiva. Es decir, se desmontan procesos de aprendizaje, motivación, acción y toma de decisiones que son esenciales para favorecer la aparición de líderes (personas dispuestas a tomar riesgos razonables para avanzar hacia la meta colectiva) en los diferentes niveles de la organización.

En el caso del ACG esto se ve representado en una historia contada por varios empleados en la que resaltaban el hecho de que el personal de menor jerarquía pudiera conducir vehículos (lo que era una anomalía dentro de la cultura jerárquica de los parques nacionales del país) y que cuando alguno estropeaba uno durante su trabajo no se le sancionaba con la privación de conducción. Parece una anécdota trivial, pero el hecho de que varios la repitieran mostraba hasta qué punto le daban importancia como ejemplo de que los “jefes” confiaban en ellos, les daban responsabilidades y no los castigaban cuando algo salía mal, sino que seguían animándolos a que trabajaran. Algo tan sencillo como el dejarles conducir sin reprenderles, era destacado por los empleados de menor rango como una oportunidad de aprender en la práctica. Esto contrasta con lo que escuché de un guardaparque de otra área de conservación del mismo país, quien tuvo un intercambio de disparos con unos cazadores furtivos (los guardaparques en Costa Rica tienen potestad para abrir fuego en este tipo de situaciones), por lo que fue llevado a juicio, donde su organización (es decir, sus “jefes”) lo dejaron solo en el proceso, actuando como si el incidente fuera únicamente una cuestión particular suya, y mandando un mensaje institucional muy claro (ante él y el resto de los compañeros) de que si algo salía mal, “la institución” no iba a respaldarlos.

Instalar esta cultura de aprendizaje basado en la acción y el ensayo es especialmente complicado dentro de algunas burocracias gubernamentales. Para lograr esto se necesitan generar mecanismos que protejan al personal frente a la tendencia a buscar chivos expiatorios y evitar que se despida al personal sin contrato fijo ante cualquier problema. Igualmente importante es que se pueda premiar de alguna manera a quienes trabajan con especial dedicación y toman decisiones en pos de la visión institucional, frente a quienes se quedan en sus casas o sólo aparecen para cobrar a final de mes. Romper con estas inercias organizativas,

tanto la tendencia a buscar rápidamente culpables entre los más débiles, como la de incentivar por igual a quien hace bien su trabajo y al que no lo hace, es un enorme desafío en administraciones públicas, independientemente de que esto pase en la conservación o en otras áreas. En este sentido, el programa de paraxónomos del ACG logró incorporar a personal local sin estudios académicos en cargos de poder y conocimiento, con altos niveles de motivación y reconocimiento (Cuadro 11.1).

El mismo tipo de cultura descrita para el ACG (con ejemplos casi idénticos al de los vehículos estropeados por empleados de bajo rango) lo he visto en el equipo de CLT en Esteros de Iberá. El espíritu siempre ha sido promover que los empleados de cualquier nivel pudieran tomar decisiones y riesgos (siempre dentro de unas normas establecidas y en muchos casos acordadas) sin miedo a posibles despidos o sanciones. En proyectos tan delicados como los de reintroducción de especies animales, cada vez que se moría un animal o se generaba una situación de riesgo, la evaluación posterior se hacía entre todos en busca de pautas a mejorar, partiendo siempre del supuesto de que las personas responsables habían hecho lo mejor posible, y no de que alguien había cometido una imprudencia. Dicho de otra manera, ante una pérdida o situación grave, el objetivo era aprender para que no volviera a pasar, no buscar responsables. En mi experiencia, este ambiente horizontal de búsqueda de aprendizaje en un momento tan tenso como la muerte de un animal reintroducido, ha sido clave para motivar y empoderar a los técnicos de un programa de restauración que tenía un claro componente experimental de riesgo.

La aparición de procesos de liderazgo en varios niveles dentro de estas organizaciones se ve facilitada por estructuras organizativas horizontales y con pocos niveles jerárquicos, donde hay una gran cercanía en la toma de decisiones entre estos diferentes niveles. Tanto en el caso del ACG como en el de CLT, cuentan o han contado con una estructura organizativa definida por sus propios miembros como horizontal y desordenada, siendo difícil encajarlas en sistemas jerárquicos piramidales clásicos. Igualmente, ambas organizaciones muestran una mezcla dominante de **cultura del poder** y de **las tareas** que les permite reaccionar rápidamente ante las crisis y experimentar y aprender de manera efectiva. Otra característica compartida entre las dos organizaciones es la escasa dependencia hacia consultores externos para tomar sus principales decisiones estratégicas (incluyendo los planes de manejo de las reservas). El hecho de que los componentes de planificación, aplicación y evaluación sean realizados por las mismas personas, sin duda ha favorecido la aparición de procesos de aprendizaje institucional basados en la práctica y el surgimiento de liderazgos en múltiples niveles.

En el caso de CLT en Iberá usamos regularmente tres herramientas destinadas a fomentar el aprendizaje en los diferentes niveles de la organización. La

primera consiste en la organización de cursos de formación en aspectos directamente relacionados con el trabajo del equipo y que suelen estar abiertos a todo el personal que esté interesado en atender, independientemente de su formación académica o cargo. En estos cursos solemos invitar como expositores a profesionales nacionales o internacionales con amplia experiencia en el desarrollo sobre el terreno de las actividades sobre las que queremos aprender. En este sentido, **los cursos son diseñados más como un intercambio de experiencias prácticas que como una transmisión de principios teóricos.** Los cursos tienen además la particularidad de que siempre se realizan en un área natural (lo que sirve para recordar a todos los participantes para qué estamos trabajando); evitamos la colocación de sillas en filas sucesivas que den la sensación de que hay un profesor y unos alumnos; se invitan a miembros de otras organizaciones con las que compartimos intereses o territorio; y se fomentan los espacios de interacción cercana y relajada entre los participantes afuera de las instancias de formación formales. Estos cursos tratan tanto de aspectos relacionados con la substancia de nuestro trabajo (la generación y manejo de áreas protegidas y poblaciones de fauna silvestre) como con la manera en que interactuamos entre nosotros mismos como personas y equipos, tratando no sólo aspectos técnicos o científicos, sino también organizativos e interpersonales.

Después de varios años de realizar estos cursos hemos visto que sirven para que todo el equipo comparta visión y conceptos básicos, para fortalecer lazos con otras instituciones, y también como una poderosa herramienta de fortalecimiento del equipo o *team-building*. Esto último se hizo notorio por la insistencia del personal en acudir a estos cursos (llegando a manifestar su frustración si no eran incluidos), lo que nos hizo ver que el equipo los considera como oportunidades placenteras de compartir espacio, ideas y diversión con el resto de los compañeros que a menudo están repartidos por un espacio geográfico amplio.

La segunda herramienta de aprendizaje sistemático es la **visita al área del proyecto por profesionales internacionales de gran experiencia** para que recorran nuestras reservas, vean el funcionamiento de los proyectos e interactúen con la mayor cantidad posible de nuestro personal. Esto genera espacios informales de evaluación y planificación con externos, junto a la obtención de información y consejos prácticos sobre nuestro trabajo. Además, es típico que estos expertos nos den el nombre de otras personas a las que podremos contactar para consultas o para invitar en el futuro. Mediante estas visitas organizadas hemos ido creando un bagaje de conocimiento y una red informal y creciente de asesores externos. El impacto de esta política de visitas sobre nuestras decisiones de planificación ha sido enorme.

La última herramienta de aprendizaje que hemos utilizado es la visita (típicamente una o dos veces por año) por parte de los responsables de programas a

proyectos de conservación en otros lugares del mundo, que consideramos especialmente exitosos. Esto nos ha permitido ver otros modelos de manejo del territorio y diferentes maneras de trabajar, además de descubrir arreglos organizativos y técnicos particularmente útiles para nuestros proyectos. En términos generales, estas visitas de análisis y aprendizaje de otros proyectos, con el intercambio con otros profesionales experimentados, nos han ayudado a ensanchar enormemente nuestros límites psicológicos sobre lo que es posible y deseable. Tanto las visitas de expertos de otros países o regiones como nuestras visitas a proyectos modelos, tienen la ventaja añadida de servir como un incentivo extra a los miembros de nuestro equipo, no en forma de salario, sino de conocimiento y de acceso a algunos de los mejores profesionales y proyectos del panorama mundial. En mi experiencia, con diferentes matices y estilos, este tipo de incentivo funciona tanto para el personal técnico de alto rango como para el personal rural procedente de las comunidades vecinas, ya que todos se sienten orgullosos de poder interactuar de una manera cercana y relajada con estos “sabios” externos.

Más allá de los métodos empleados, la idea de fondo es fomentar una cultura de aprendizaje y de toma de decisiones a todos los niveles que favorezca la mejora continua y la innovación y que mantenga al personal motivado porque siente que tiene capacidad para crecer e incidir sobre su área de trabajo. Dentro del ámbito del manejo de organizaciones, es bien sabido que uno de los principales incentivos para motivar el personal es darle capacidad para tomar decisiones sobre cómo realizar su trabajo⁴. Esto implica que las organizaciones asignen recursos (fondos, tiempo y personal) tanto a procesos de aprendizaje como a cubrir los costos de las acciones que no lograron el resultado previsto. Este tipo de inversión es altamente rentable y los resultados obtenidos luego sirven de base para generar recursos superiores a los que se invirtieron para ello.

Cuadro 11.3

Construyendo un Servicio de Vida Silvestre relevante dentro de la administración pública

Juan Jiménez, Jefe del Servicio de Vida Silvestre, Generalitat Valencia, España

Los inicios

Recuerdo bien cuando me propusieron entrar, hace 30 años, en el primer servicio de conservación de la naturaleza de la Comunidad Autónoma de Valencia (España). Feliz por la posibilidad de trabajar en lo que me gustaba y encima tener la vida resuelta (en nuestro país pensábamos, y todavía pensamos, que un cargo en la administración pública es para siempre), aún tuve el valor de preguntarle al jefe que me lo propuso qué modelo de servicio le inspiraba; a lo que me contestó: el US Fish & Wildlife Service. Conociendo ese servicio por publicaciones y documentales, acepté encantado la propuesta. Treinta años después y 15 a cargo de este servicio todavía mantengo esa visión, y eso que sigo sin conocer por dentro el USFWS. Es lo que tienen las “iluminaciones” personales.

Durante todos estos años de trabajo he tenido que reflexionar y tomar decisiones destinadas a construir un servicio que jugara un papel relevante en la gestión de los ecosistemas y poblaciones silvestres. La pregunta que debía contestar es cómo lograr que el Servicio de Vida Silvestre fuera políticamente relevante entre otros tantos servicios y direcciones con competencias en temas ambientales, y que nuestras opiniones, conocimientos y estrategias fueran tenidas en cuenta por los principales tomadores de decisiones (los “jefes”) y el resto de la sociedad valenciana.

Para empezar, el problema que tenemos los técnicos de conservación de la naturaleza, reside en el propio nombre que nos damos, lo que hace que tendamos a evaluar de forma negativa cualquier proyecto que introduzca un cambio en el medio natural. Esto puede basarse en la creencia de que si no se cambia nada todo irá a mejor, o en un malentendido principio de responsabilidad que busca exculparse de cualquier cambio que pueda conllevar riesgos a especies o hábitats a través de informes negativos que “nos cubran las espaldas”. Lo primero es en muchos casos erróneo, sobre todo en países donde la actividad humana ha determinado la presencia de especies y hábitats durante milenios, como es el caso de España y el resto de Europa. Lo segundo es, a mi entender, irresponsable, ya que conduce a corto o medio plazo a ser apartado del proceso de toma de decisiones, ya que si el informe es previsible, entonces no tiene sentido consultar.

El siguiente problema está en la propia condición de funcionario que, al menos en España, implica trabajo seguro para toda la vida; salvo en caso de circunstancias extremas como sería una agresión con secuelas graves a un compañero, ausencia contumaz del lugar de trabajo, desvío de fondos públicos o reiterados incumplimientos de las normas con ánimo de beneficio personal. El simple mal

desempeño de las tareas o el retraso en ejecutarlas son considerados, generalmente, como algo inevitable en la función pública. Es cierto que el acceso a la categoría de funcionario en España y países similares es un proceso exigente, pero también que una vez uno está dentro es casi imposible revertirlo. Esta imposibilidad para despedir a un funcionario con plaza fija disminuye la motivación para conseguir resultados concretos y para “hacer las cosas bien”, ya que existe un claro acuerdo de que nuestra permanencia en el puesto de trabajo no depende de nuestros resultados.

Por otra parte, el sistema funcionarial es poco elástico y transparente para premiar o exigir al trabajador, al estar la política de ascensos (no hay manera que yo conozca de realizar un descenso de categoría laboral) muy condicionada por cuestiones políticas, de amistad y de confianza, aunque es cierto que estos dos últimos motivos se dan también en las empresas privadas. En estas condiciones se entenderá que es difícil motivar a un grupo de funcionarios sin garantías de promoción o recompensa económica, cuando lo que les vas a proponer es trabajar más y con un mayor nivel de exigencia que otros compañeros de la función pública con los que podrían fácilmente intercambiarse. ¿Cómo proceder entonces para lograr esto? Considero que hacen falta herramientas dirigidas hacia dentro, hacia arriba y hacia afuera.

Hacia dentro del Servicio

Lo principal es construir una visión. Digo lo principal y no lo primero, porque para tener una visión operativa se requiere de muchos años de experiencia. Ya dije que la que inicialmente me sedujo fue la del USFWS, y sobre ésta he ido construyendo la de nuestro servicio. Básicamente se basa en una alta capacidad técnica, fundamentada en el seguimiento activo de los procesos naturales y los determinados por la actividad humana, y en la intervención controlada y evaluada sobre esos procesos.

Teniendo un proyecto de hacia dónde queremos que vaya el servicio en el largo plazo, escogería si pudiera, o me esforzaría en atraer a un buen equipo de profesionales, con amplios conocimientos sobre fauna y flora. Yo tuve la fortuna de que cuando se creó el Servicio se contrató a un grupo de técnicos con experiencia profesional fuera de la administración, tanto en las universidades como en los movimientos conservacionistas. A diferencia de otros servicios cuyos técnicos no tenían apenas experiencia laboral cuando ingresaron como funcionarios, los técnicos de vida silvestre conocían muy bien la materia que trataban y tenían ganada una reputación fuera de la administración. Esta alta reputación técnica y académica (p. ej. muchos técnicos son doctores) son una de las bases de la credibilidad de nuestro trabajo.

A esos técnicos les pediría que tuvieran, además, un excelente conocimiento del territorio a gestionar. En lo del conocimiento del territorio incluyo no sólo el biológico y geográfico sino, muy especialmente, el de la forma de pensar de la gente que vive en dicho territorio, junto con la de los grupos con mayor poder

sobre éste, las formas de vida en el medio rural y natural, y un poco de historia (digamos de los últimos 200 años) de las relaciones entre la población humana, los paisajes, los ecosistemas y las especies silvestres en nuestro territorio.

Con este grupo consolidado (aunque inevitablemente variable a lo largo del tiempo en su composición) mediría su entusiasmo por la tarea: hasta qué punto cada uno de ellos se ve como posible agente de un cambio en favor de la conservación. Algunos pueden verse como líderes, particularmente ligados a la recuperación de determinados hábitats o especies. Otros querrán verse simplemente como eslabones necesarios para que el proyecto común funcione, deseando volver a casa después de un buen trabajo. Lo deseable, al menos, es que quieran estar en un proyecto de larga duración donde se lo pasen bien y puedan contar a familiares y amigos, orgullosos, cómo se ganan la vida en la búsqueda de un bien común.

En el proceso de evaluación de proyectos que puedan afectar a especies o hábitats, les pediría a los miembros del equipo que no se limiten a consideraciones jurídicas y administrativas, sino que incidan en las consecuencias sobre poblaciones, conectividad y reversibilidad del impacto. Limitarse a citar textos legales o normativa es la mejor vía para minar la credibilidad y relevancia de los técnicos medioambientales, y que acaben siendo sustituidos por técnicos jurídicos o administrativos, los cuales normalmente carecen de un conocimiento amplio de ecología y de experiencia en la evaluación de impactos en situaciones reales. Para saber de ecología y de la respuesta de poblaciones y hábitats frente a perturbaciones es bueno estar al día de la literatura científica, pero es todavía más importante tener experiencia propia en el seguimiento de poblaciones y comprender los factores que condicionan su evolución (p. ej. productividad, fuentes de alimento, reacción frente a cambios en el medio), así como sobre el funcionamiento de los ecosistemas (competencia entre especies, reacción ante factores abióticos, respuesta del hábitat frente a modificaciones y también ante la ausencia de perturbaciones). Un medio humanizado como el nuestro es una maravillosa oportunidad de aprender de la respuesta de especies y ecosistemas frente a actuaciones de todo tipo. Muchas veces no hay que buscar en la bibliografía lo que ocurrirá cuando se construya una carretera o se implanten cultivos en un humedal, porque tenemos cientos de casos a la vuelta de la esquina.

Ahora bien, para profesionales motivados, no suele ser suficiente un papel evaluador, sino que necesitan de acción y protagonismo. Esto se consigue desarrollando proyectos, en los que la iniciativa propia es esencial, aunque es delicada la inserción de proyectos personales en un trabajo de equipo. Lo que debe pedirse para lanzar estos proyectos es coherencia con la visión del Servicio (p. ej. trabajar con especies amenazadas), objetivos claros (p. ej. cuándo se considera que la especie deja de estar amenazada) y evaluación continuada (deben presentar resultados medibles al menos anualmente). A lo largo de estos años hemos desarrollado proyectos exitosos sobre flora, fauna y hábitats, y también hemos fracasado en unos cuantos, pero todos nos han enseñado algo. Muchos los hemos cerrado, ya fuera por haber fracasado o por haber conseguido sus objetivos, para luego abrir

nuevos, ya que los recursos son siempre limitados, y al mismo tiempo es esencial mantener un espíritu emprendedor.

Finalmente, para mantener la cohesión interna de un servicio lleno de proyectos con gran implicación personal, disperso territorialmente y con gran diversidad funcional (técnicos, administrativos, capataces, peones), hemos descubierto la utilidad de las fiestas locales para mantener el sentido de identidad de un grupo humano. Nuestro calendario anual se inicia en enero con una evaluación del año anterior y presentación de los objetivos del presente. En mayo celebramos la Semana de la Biodiversidad, desplazándonos al campo la mayoría de los técnicos del servicio para realizar cinco días de prospección biológica en una localidad seleccionada previamente (lo que suele ser motivo de orgullo para el gobierno municipal de esa localidad). En octubre realizamos el día de la Hermandad, en el que todos cogemos herramientas y ayudamos en la restauración de un hábitat. El año acaba normalmente con una función de fin de año en la que nos reímos, en público, de nosotros mismos.

Seguro que nada de esto suena nuevo para el conocedor del manejo de equipos de trabajo de alto rendimiento, particularmente en la esfera empresarial. Lo que sí sé es que es bastante raro en el ámbito de la función pública, lo que crea un singular sentimiento de pertenencia e identidad dentro de nuestro servicio.

Hacia arriba

Nada de lo que hacemos sería relevante si no consiguiéramos comunicar hacia arriba que está bien hecho. La confianza de los superiores es esencial, no sólo para que lo que proponemos siga adelante, sino para dotarnos de los recursos necesarios (i.e. personas y presupuesto) para funcionar.

En la administración, mis jefes son Directores Generales designados por el Gobierno, frecuentemente por su militancia política. No siendo lo de la conservación de la naturaleza una prioridad en la agenda política, he tenido que trabajar con muchos. Digamos que los cambian como media cada dos años, lo que me permite disponer de una muestra amplia. Pues bien, no encuentro ninguna regla para preferir jóvenes a mayores, con experiencia o sin ella, hombres o mujeres, biólogos o abogados. Sin embargo, sí hay características que los unen y que son esenciales conocer para trabajar bien con ellos.

Los jefes quieren ser reconocidos como tales, por lo que no les gusta nada que les digas lo que tienen que hacer. Eso de analizar un proyecto o presentar una acción llena de argumentos administrativos o biológicos para concluir que tienen que firmar lo que les pasamos, no suele funcionar, salvo que no les importe lo más mínimo el proyecto o la actuación. Ahora bien, de ser algo relevante lo que tienen que aprobar, lo mejor es darles la oportunidad de que elijan, de manera informada, entre varias alternativas. Eso es lo que se entiende como “discrecionalidad”: elegir entre distintas posibilidades. La discrecionalidad es propia del Gobierno (y debería recordarse que no de los técnicos) y es muy distinta a la

“arbitrariedad” (i.e. forma de actuar basada en la voluntad o en el capricho), aunque se confundan con frecuencia.

Veamos entonces cómo influir en la discrecionalidad de los superiores. Al principio yo pensaba que eso se hacía prescindiendo de opiniones personales, presentando buenos datos, de forma sencilla y con distintos escenarios. No conozco a casi ningún jefe que pueda leerse un informe de la extensión de este artículo, lleno además de nombres científicos (que les parecen petulantes) y artículos legales (que les pueden parecer agresivos), pero sí les gusta algo así como dos páginas con un mapa y una tabla de datos. Sin embargo, tras muchos años de practicar esa técnica, he descubierto que la manera de influir en los jefes es, simplemente, ganar su confianza.

La pregunta entonces pasa a ser: ¿cómo ganar la confianza de los jefes? Desde luego lo primero es respetar la jerarquía, cosa que evidentemente les relaja. Después seguiremos trabajando duro y rápido para atender sus peticiones. A ningún jefe le gusta que le digas que lo que te pide tendrá que esperar porque tienes mucho trabajo o cosas más importantes que hacer. Para seguir, tratemos de usar su lenguaje y no parecer distantes o superiores usando nuestra jerga académica. Démosle consejo y respetemos su discrecionalidad, y terminemos dándoles publicidad. Puede que no resulte un programa muy atractivo para un profesional con un larguísimo currículum profesional, pero puedo asegurar que, si consigues la confianza de tus jefes, tu trabajo y tus proyectos saldrán adelante mucho más fácilmente.

Hacia afuera

No hay que olvidar que nuestra unidad se asienta dentro de una gran maquinaria (un gobierno regional) que debe servir a la ciudadanía. Los órganos gubernamentales tienen una gran tendencia a autojustificarse y encerrarse en sí mismos. La manera lógica de relacionarse hacia afuera de manera eficaz es evidentemente haciendo entender que “los otros” nos importan, y esto, por mal que nos pese a muchos que nos consideramos muy ocupados en cosas importantes, sólo se consigue atendiendo a sus necesidades.

Para ello hay que empezar por no huir del contacto directo. En la evaluación de proyectos le pido a los técnicos que hablen con los promotores de los mismos, ya sean personas, empresas o autoridades locales. Al contrario de lo que algunos propugnan, pienso que una decisión tomada conociendo los intereses locales o sectoriales siempre será más justa que juzgada a ciegas, y además ofrece la posibilidad de modificar el proyecto si los promotores entienden los puntos débiles del mismo. No temo a que ese contacto directo entre técnicos y promotores suponga una coacción, entre otras cuestiones porque estos últimos seguro que hablarán con nuestros superiores gubernamentales y es mejor conocerlos directamente, contando con información de primera mano sobre sus posiciones e intereses.

La otra clave para que “los otros” piensen que les importamos es sencillamente contestarles rápido. Sorprendentemente, algunas veces he recibido un agradecimiento por un “no” temprano, y casi siempre quejas por un “sí” que nunca

llega. Lo de contestar rápido, en uno u otro sentido, te mantiene en el proceso de toma de decisiones, pero también te deja tiempo para dedicarte a tus asuntos, que son los que nos gustan, y que no suelen coincidir con los que nos demandan.

¿Cómo hacer que esos informes sean relevantes en el proceso? Desde luego, si somos técnicos, ofreciendo información clara y contrastable sobre la presencia o ausencia de especies o hábitats que requieren de una tutela legal. Esto lo logramos en nuestro caso a través del Banco de Datos de Biodiversidad de la Comunidad Valenciana, el cual es de acceso libre y que dispone de cerca de dos millones de datos georreferenciados sobre cerca de 19.000 especies silvestres. Toda la información está accesible a escala de 1 km², incluso para las especies más amenazadas. Al contrario de lo que nos avisaron muchos, tal precisión no ha supuesto, que sepamos, un aumento de las afecciones a esas especies por presuntos perseguidores de animales o coleccionistas de plantas (que, por otro lado, tienen circuitos de obtención de información que no precisan de Internet), pero sí una excelente medida de protección pasiva y previa: quien quiera desarrollar un proyecto donde es de conocimiento público que existe una especie amenazada se enfrentará, cuanto menos, con serias dificultades. Quizás precisamente por ser de dominio público, en los 10 años que llevamos con este proyecto, nadie nos ha acusado de meter información incorrecta ni nos han pedido que retiremos información sensible.

Y para terminar, las claves para trabajar hacia afuera y ganar credibilidad son la comunicación y la participación. Comunicar para ser visibles y transparentes: contar lo que se sabe y en qué gastamos los recursos. Al contrario de lo que se decía hasta hace no mucho, el conocimiento es poder sólo si se comunica. Aquel que guarde lo que sabe para sí, pierde la confianza externa y gana el riesgo de no ser tomado en cuenta en el proceso público. Por lo que respecta a la participación, es evidente que un pequeño servicio no logrará cambiar las cosas por muchos medios con los que cuente. La fortuna de tener un equipo humano con grandes conocimientos sobre conservación y respetado externamente, es que puede ser aceptado como orientador de las acciones de otros, bien enseñándoles cómo hacerlas o bien siendo admitido como evaluador de las mismas. Con los que habríamos recorrido el largo camino entre la *Potestas* y la *Auctoritas* de las que hablo en el cuadro anterior.

Alta contextualidad: congruencia entre la visión, la organización y las condiciones socio-ecológicas

Como consecuencia de tener a los líderes sobre el terreno, las organizaciones conservacionistas exitosas logran generar una gran **congruencia entre la visión de la organización y las condiciones socio-ecológicas de la realidad donde se trabaja**. Esto implica un diálogo continuo entre lo que se quiere alcanzar y las condiciones concretas del lugar donde se trabaja; entre la meta inspiradora que proponen los líderes para la organización, y las limitaciones y potencialidades (complejas y siempre cambiantes) de la realidad. Para entender la importancia de este atributo basta con pensar en la versión opuesta que se da en otras organizaciones conservacionistas. En unos casos (tal y como sucede en muchos sistemas de áreas protegidas públicas) son las burocracias centrales (típicamente situadas en la capital nacional o provincial) las que imponen sobre los equipos locales una visión y metas que tienen que ver más con las necesidades y presiones que reciben dichas oficinas, que con las necesidades y potencialidades de las reservas o poblaciones que se supone que se están manejando. En otros casos, son las oficinas centrales de grandes ONG internacionales o agencias de cooperación internacional las que marcan una visión centralizada basada en los intereses de los donantes o de los propios técnicos intermedios, la cual es posible que no tenga una aplicación clara sobre la realidad.

Esta última situación se parece mucho a los problemas detectados para los programas de emergencia o de ayuda al desarrollo en países pobres. En un análisis en profundidad sobre esta temática, Greg Mills habla de “una tendencia por parte de los donantes para acudir a “proyectos mascota” a la hora de proponer soluciones” vistos como “modas contemporáneas a las que parece que siempre se debe rendir homenaje”¹². La clave es que “un enfoque no puede ser el mismo para todas las situaciones, independientemente de la inercia burocrática institucional”. En lo que se refiere a la conservación de biodiversidad existen innumerables enfoques y herramientas como parques nacionales, reservas indígenas, ecoturismo, caza de trofeos, ganadería extensiva, uso de especies bandera, criaderos de animales llamativos, pago de servicios ambientales, mitigación de cambio climático, educación ambiental, creación de corredores o *rewilding*, que pueden ser necesarios o prioritarios en determinados contextos locales. Lo importante es que la decisión sobre qué enfoque o herramientas se deben aplicar en cada situación, debe venir de las personas que conocen el contexto socio-ecológico sobre el que se trabaja, y no tanto de las demandas, preferencias o preconceptos de los donantes, las oficinas centrales o los consultores contratados por un corto plazo.

Por todo esto, al mismo tiempo que es importante que los líderes creen una visión que aglutine y empuje a todo el equipo, es también clave que sean los

diferentes niveles de liderazgo, en contacto frecuente y cercano con la realidad, los que definan cómo se va a lograr alcanzar esa visión o que incluso sean capaces de modificarla con el fin de que sea más realizable, siendo fieles a los valores que definen a la institución. En este sentido, es importante recordar la distinción entre intereses y posiciones, descrita en el capítulo sobre conflictos. Manteniendo siempre claros los intereses de la institución (i.e. nuestros valores), es fundamental que sepamos adaptar nuestras posiciones en función del contexto. El caso sobre la creación del Parque Iberá detallado en el Cuadro 9.3 es un buen ejemplo en este sentido. Desde el primer momento la meta planteada por el líder fundador del proyecto en Iberá fue la creación de un gran parque nacional en la zona. Esto hizo que se propusiera al gobierno de la provincia de Corrientes la creación de un gran parque nacional de 700.000 hectáreas que incluyera las 150.000 bajo propiedad de la fundación (y que serían donadas al estado argentino) y las 550.000 de propiedad pública de la provincia de Corrientes. Gracias al contacto permanente con la realidad social y política de la zona, pudimos detectar que para el gobierno de Corrientes sería políticamente impensable “donar” sus tierras a la nación Argentina. Esta información (lograda después de años de discusiones y negociaciones) permitió adaptar la posición original (i.e. un parque nacional de 700.000 hectáreas) por otra más coherente con la realidad (un parque nacional y provincial, que alcanzan entre los dos la misma superficie)) sin tener que renunciar a los intereses de fondo que se centraban en la creación de un gran espacio público legalmente protegido a perpetuidad que contase con todas sus especies originales.

Esta capacidad de adaptación a lo que dicta el contexto se ve favorecida por estructuras organizativas horizontales y con pocos niveles jerárquicos, lo cual no implica ausencia de liderazgo, tal y como se ha comentado. Al final cuando existe una clara coherencia entre el liderazgo, la visión, la organización y el contexto (es decir, entre lo que se dice y lo que se hace), esto es visto claramente por el resto de la sociedad y se generan resultados palpables, lo que a su vez va a facilitar el siguiente paso en el modelo.

Autonomía financiera y administrativa a largo plazo

Las organizaciones que mejores resultados obtienen suelen mostrar un alto nivel de autonomía, definida ésta como su capacidad para poder tomar sus principales decisiones sin tener que pedir permiso constantemente a una autoridad superior, típicamente alejada de donde están ubicados los ecosistemas que se están manejando. En el caso de ACG esta autoridad superior es el gobierno central con oficinas en San José de Costa Rica. Esta autonomía ha permitido al liderazgo y al

personal de ACG decidir sobre: a) cuestiones presupuestarias urgentes, además de tener acceso inmediato a la información sobre el estado de su presupuesto, b) la posibilidad de acceder directamente a fuentes alternativas de fondos sin tener que depender exclusivamente de los fondos y la autorización de las oficinas centrales situadas en la capital del país, c) cómo organizar de manera interna sus tareas y la capacidad para contratar o despedir al personal, y d) cómo implementar su tareas diarias. No es casual que estas mismas cuatro características se cumplan dentro del Proyecto Iberá ejecutado por CLT.

La versión opuesta de esta autonomía administrativa y financiera, aparece cuando los guardaparques y el personal de áreas protegidas de Costa Rica se quejaban (sin ninguna ironía por su parte) de que para reponer el papel higiénico de sus puestos debían esperar a que esta acción fuera aprobada (y en algunos casos el papel fuera enviado) desde las oficinas en la capital. Este ejemplo representa un extremo (no tan difícil de encontrar en algunos sistemas administrativos altamente centralizados y burocratizados) dentro de un gradiente de situaciones donde las decisiones principales relacionadas con la producción de naturaleza se toman en oficinas muy alejadas de ésta.

Como se ha dicho, tanto en el ACG como en CLT, esta autonomía administrativa y financiera deriva en parte de que los líderes viven dentro de las áreas protegidas a gestionar. De este modo, el principal poder político de estas instituciones está dentro de los parques y no en alguna oficina central alejada. En ambos casos lo que ha fortalecido esta autonomía ha sido su capacidad para generar un fondo financiero de largo plazo (*endowment*) destinado a asegurar la viabilidad a largo plazo de sus proyectos y actividades. Este fondo les ha otorgado mayor capacidad de negociación y mayor “resiliencia” frente a las fluctuaciones de las prioridades de financiación de entes externos como son las organizaciones de cooperación internacional, las ONG internacionales, los concursos públicos para donaciones, o de las políticas de inversión en áreas protegidas de la propia nación donde trabajan. Precisamente el poder de este fondo y la autonomía que otorgaba a los gestores del ACG hizo que las autoridades centrales del Ministerio trataran de captar dicho fondo a partir del año 98, precisamente para “meter en cintura” a los “chicos díscolos” e independientes de Guanacaste. Del mismo modo, el hecho de que los Tompkins vivieran dentro de las reservas y de que los principales recursos humanos estuvieran puestos en éstas, impidió la aparición de unas oficinas centralizadas y alejadas del terreno en Estados Unidos que coartaran la capacidad operativa de los equipos locales.

Más allá de la autonomía en la toma de decisiones, el concepto de largo plazo es particularmente importante porque implica que estas organizaciones cuentan además con una perspectiva de varios años para disponer de los fondos necesarios para lograr llegar a su meta. Éste es uno de los mayores desafíos que

encuentra cualquier organización conservacionista. En muchos casos es preferible poder contar con fondos moderados por diez años, que con grandes fondos por tres y luego quedar a la espera de ver si se sigue financiando el proyecto. En mi experiencia este último modelo de financiación ha sido el utilizado por muchos entes internacionales (p.ej, la Unión Europea) y promueve una serie de problemas como la tendencia a generar altas inversiones en el corto plazo, las que a su vez disparan las expectativas por parte de los actores locales que ven como entra un capital importante en la zona, incluyendo la compra de una nueva flota de vehículos y la construcción de nuevas oficinas. Igualmente se favorece la llegada de profesionales externos con altos salarios pero escaso compromiso a largo plazo o conocimiento de la realidad local. Además, al ser proyectos que necesitan presentar resultados palpables en poco tiempo después de una inversión importante, les cuesta adaptarse a los tiempos políticos locales, pudiendo quebrar procesos de construcción de confianza, que en general requieren más tiempo que dinero. Hay un dicho africano que viene a resumir la necesidad de trabajar a largo plazo y adaptándose a los tiempos locales para lograr resultados de fondo: “Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, trabajemos juntos”. Obviamente, si se pueden conseguir fondos importantes por mucho tiempo, que a su vez permitan generar un equipo profesional claramente comprometido con el proceso a largo plazo, y construir relaciones de confianza y colaboración con los poderes locales (muchas de las cuales necesitarán de tiempo para pasar de la fase de desconfianza y conflicto inicial), mucho mejor.

Un ejemplo de esta autonomía administrativa y financiera a largo plazo se ve en el proyecto de restauración del Parque Nacional Gorongosa en Mozambique, que fue prácticamente destruido durante la guerra civil de ese país. En este parque, la autoridad de parques de Mozambique y la Fundación Carr con sede en Estados Unidos han creado un acuerdo de colaboración de 20 años de duración en el que se genera un ente de gestión autónomo para el parque, aunque formalmente inserto en el propio ministerio. Este ente puede administrar los fondos que entren al parque por turismo o por donaciones de externos sin que tengan que pasar por las oficinas centrales del país, cuenta con capacidad propia para contratar y desvincular personal, y con el compromiso de la Fundación Carr de invertir un mínimo de 1,2 millones de dólares anuales en el proyecto durante los 20 años que dure el acuerdo. Al igual que hemos visto en otras organizaciones similares, no es casualidad que tanto Greg Carr (como líder de la fundación a su nombre), como el director del parque designado por el gobierno, y los coordinadores de programas (es decir, los dos principales niveles de liderazgo) pasan buena parte de su tiempo viviendo y trabajando dentro del parque nacional¹³. Del mismo modo, la organización African Parks crea acuerdos similares de largo plazo con los gobiernos de diferentes países de África (típicamente a unos 20 años) para

gestionar y restaurar parques nacionales y otras áreas protegidas que los gobiernos asumen que no pueden manejar por sí solos. Estos niveles de compromiso a largo plazo contrastan con los clásicos contratos a 2-5 años de muchas agencias de desarrollo y conservación internacionales. En lo que se refiere a la autonomía administrativa, cada proyecto de African Parks destinado a manejar un área protegida típicamente crea una institución local que queda a cargo de la administración de los fondos y la toma de decisiones principales, con un rol de supervisión general, asistencia técnica y financiera desde las oficinas centrales en Sudáfrica¹⁴.

El Parque Isimangaliso representa un buen ejemplo de un área protegida pública que cuenta con un presupuesto modesto para el tamaño de su mandato institucional (332.000 ha con unas 600.000 personas con altos niveles de pobreza viviendo a su alrededor) pero que ha usado el hecho de que estos fondos estuvieran disponibles a largo plazo (en teoría a perpetuidad) para mantener un equipo capacitado y altamente comprometido, y generar mejoras constantes y palpables en el funcionamiento del área protegida y su entorno. No es casual que el éxito de este parque derive de contar con altos niveles de autonomía financiera y administrativa, al responder directamente al parlamento de Sudáfrica bajo la ley de Patrimonio de la Humanidad y no a unas oficinas centrales provinciales o nacionales¹⁵.

Tanto el proceso de recuperación del turón de patas negras en Estados Unidos como el del lince ibérico en España contaron con liderazgos comprometidos por un mínimo de diez años y con presupuestos gubernamentales destinados a recuperar las especies por más de 30 y 15 años, respectivamente. Sin duda, la posibilidad de contar con fondos significativos durante décadas es una de las ventajas de los programas de conservación implementados por gobiernos en países desarrollados una vez que determinadas especies o espacios han sido instalados como importantes dentro del ideario nacional.

El programa del tamarín león dorado en Brasil refleja bien los desafíos en relación con la ausencia de financiación a largo plazo con los que se encuentran muchos programas de conservación en países en desarrollo. A pesar de los éxitos logrados, este programa nunca logró generar una fuente de financiamiento estable que asegurase el funcionamiento de la Associação Mico-Leão-Dourado o AMLD en el largo plazo. El gobierno de Brasil no ha logrado generar un programa mínimamente efectivo y estable para la conservación de la especie. De hecho, el haber logrado que la especie se encuentre en menor peligro de desaparecer, hace que exista una menor sensación de urgencia para invertir en ella, lo que dificulta la financiación de la AMLD¹⁶. La manera como esta organización ha logrado mantenerse activa por más de tres décadas ha sido gracias a mostrar resultados continuos y palpables a los financiadores internacionales, promoviendo así el último factor de nuestro modelo: la capacidad para acceder a recursos en múltiples escalas espaciales.

Obtención de resultados notables que dan acceso a recursos y apoyos en múltiples escalas espaciales

Cuando una organización no cuenta con fondos asegurados en el largo plazo debe acudir a financiadores externos para poder lograr sus objetivos. En el caso de proyectos ubicados en países en desarrollo es normal que estos fondos provengan de los países más ricos. Aparte de las necesidades financieras, los mejores programas de conservación se distinguen por su capacidad para acceder a recursos y apoyos en múltiples escalas espaciales. En algunos casos esto se logra mediante la red de contactos con que cuentan sus principales responsables, y en otros (sin que ambas causas sean excluyentes, sino más bien al contrario) porque la organización consigue mostrar resultados concretos y notables que sirven para atraer apoyos externos. En este sentido, todas las partes del modelo descrito en la Figura 11.1 se refuerzan entre sí.

En el caso del ACG se pudo identificar el establecimiento de vínculos de confianza con los vecinos con los que se establecieron programas educativos, junto a acuerdos de colaboración e incluso proyectos pioneros de entrega de servicios ambientales desde el parque hacia las propiedades vecinas. Igualmente, los gestores de esta área protegida lograron generar relaciones de trabajo estrechas en la escala nacional con sucesivos ministros y presidentes de gobierno del país. Finalmente, el rol de los financiadores, comunicadores e investigadores internacionales ha sido fundamental para que esta área lograra los citados niveles de excelencia, además del fondo financiero que ha asegurado el funcionamiento autónomo del área en el largo plazo. Se puede asegurar que sin su capacidad para generar alianzas y conseguir recursos políticos, económicos, afectivos y científicos desde los niveles local, nacional e internacional, la ACG no sería lo que es hoy.

El mismo proceso se ha visto en los programas desarrollados por Tompkins Conservation en Chile y Argentina, donde lo que empezó con fondos propios potentes y una visión inspiradora, se fue convirtiendo en resultados notables y una política coherente que fue quebrando las suspicacias iniciales en ambos países. Actualmente estas fundaciones han logrado generar alianzas con muchos de los municipios que rodean a los parques, con las autoridades provinciales correspondientes en Argentina, sucesivos presidentes de Chile y Argentina, grupos de investigación y empresas nacionales, y un número creciente de filántropos y organizaciones donantes de Estados Unidos y Europa que han querido aportar recursos para la creación de nuevos parques nacionales. En el caso del tamarín león dorado, a pesar de no contar con fondos asegurados a largo plazo, la combinación de contactos a múltiples escalas y de resultados notables con una especie declarada como en peligro crítico, sirvió para asegurar los recursos internacionales que han sido esenciales para que este programa haya trabajado activamente y sobrevivido durante más de tres décadas.

En los tres casos, el prestigio y reconocimiento de los líderes de estas organizaciones ha sido clave para establecer estas alianzas en las escalas nacional e internacional. Sin embargo, sin la aparición de líderes intermedios provenientes de las comunidades vecinas a los campos de naturaleza, no se habría logrado establecer los vínculos de confianza y las alianzas estables en la escala local. Una vez más, que los líderes vivan en la zona y compartan espacio y tiempo con los actores locales, ayuda en este sentido.

Más allá del acceso a recursos claves desde las diferentes escalas, la capacidad para conocer diferentes tipos de realidades es otra característica importante que he identificado en programas conservacionistas exitosos. En casi todos los procesos de conservación que he conocido donde se han generado logros significativos, me he encontrado con lo que llamo agentes internos-externos o externos-internos. Por **internos-externos** me refiero a personas nativas al área del proyecto que han tenido la oportunidad de viajar a otros lugares y conocer otros modelos de gestión, y que luego han aplicado estos aprendizajes foráneos en sus zonas para generar cambios en favor de la conservación, venciendo las barreras psicológicas e inercias locales. Por ejemplo, dos de los actores claves en la creación de la Reserva Natural Iberá eran veterinarios del pueblo más cercano a ésta que habían tenido la oportunidad de conocer y visitar los modelos de turismo asociados a parques nacionales de Salta y Patagonia en Argentina, totalmente desconocidos en la cultura local. Igualmente, en el origen del sistema de parques nacionales de Costa Rica, destaca un viaje que Mario Boza realizó a los parques nacionales de Estados Unidos, el cual le abrió los ojos a un modelo de conservación y turismo que trató de implantar (con enorme éxito, por cierto) en su pequeño país. O, finalmente, no es casualidad que una de las razones por las que Astrid Vargas logró salir de la dinámica de enfrentamientos y ausencia de resultados del programa de cría del lince ibérico, es porque era vista como una *outsider* al mundo de conservación español, respaldada por la experiencia adquirida en el programa de cría y reintroducción del turón de patas negras en Estados Unidos, lo que incluía un importante bagaje de ideas novedosas en relación a cómo se hacía conservación normalmente en España.

De manera complementaria a los anteriores, los **externos-internos** son personas originarias de áreas alejadas al lugar del proyecto que logran establecerse en la zona con un compromiso de trabajo de largo plazo, aprendiendo los códigos culturales y políticos locales, generando lazos de confianza con los actores locales, y trayendo recursos (económicos, técnicos, estratégicos, etc.) nuevos para la zona. De las personas citadas en este capítulo los Janzen, Tompkins, Devra Kleiman, Carl Jones y Greg Carr encajan totalmente con este perfil. Igualmente ilustrativo es el caso de cómo tres becarios de Fullbright, extranjeros asociados a la FAO, generaron en Zimbabue las bases de la actual cultura de uso y manejo de fauna silvestre en África del Sur como una alternativa viable a la ganadería extensiva (ver capítulo

sobre Producción de Naturaleza). La influencia de estas tres personas, multiplicada luego por decenas de agentes políticos nacionales (especialmente por un grupo diverso de técnicos gubernamentales) que intercambiaban ideas entre países vecinos, acabó generando una de las culturas de conservación más innovadora y exitosa (medida en millones de hectáreas dedicadas a la producción de naturaleza y en poblaciones de especies amenazadas recuperadas y expandidas) del Mundo¹⁷.

Este tipo de actores que son capaces de servir como nexos entre diferentes mundos, y por tanto de canales de movimiento de ideas y recursos entre ellos, coincide con el concepto de **activistas bilaterales** desarrollado por Steinberg para países en desarrollo¹⁸. En los términos de este autor: “En un contexto de preocupación global (por las cuestiones ambientales) y de autoridad política nacional, los emprendedores políticos con acceso a las esferas de influencia internacional y nacional han sido responsables de la generación de políticas innovadoras y del fortalecimiento institucional a lo largo de varias décadas. Combinando recursos internacionales científicos y financieros con otros políticos nacionales, han logrado crear instituciones ambientales que funcionan razonablemente bien, a pesar de los obstáculos a los que se debe enfrentar quien quiera reformar políticas en países pobres”. No es casualidad que varios de los mejores líderes de conservación hayan ejercido como “activistas bilaterales”, aunque yo preferiría llamarlos “trilaterales” por su capacidad para moverse con facilidad y movilizar recursos en las escalas local, nacional e internacional. O entre el mundo rural y el urbano. Algo parecido se observa cuando se analiza la historia de quiénes empezaron las primeras empresas de ecoturismo en los diferentes países.

Conclusiones

Al final, lograremos evitar, o al menos minimizar, la Sexta Extinción si somos capaces de generar organizaciones efectivas para este fin. No basta con tener la razón o con saber más que nadie. Hay que convertir esto en acciones concretas que obligatoriamente van a requerir la interacción coordinada de decenas de personas y equipos diversos.

En las próximas décadas el mundo va a experimentar tanto amenazas como oportunidades crecientes en relación con la conservación de la biodiversidad. Se van a necesitar líderes que sean capaces de contrarrestar las primeras y aprovechar las segundas. Líderes con claro olfato político, complementado con un fuerte compromiso ético en favor de la Naturaleza y de las personas que viven en contacto directo con ella. Líderes bien formados académicamente, pero no limitados por la “camisa de fuerza” de esta formación. Líderes que generen visiones inspiradoras y construyan equipos efectivos y altamente motivados. Líderes con *Auctoritas* además

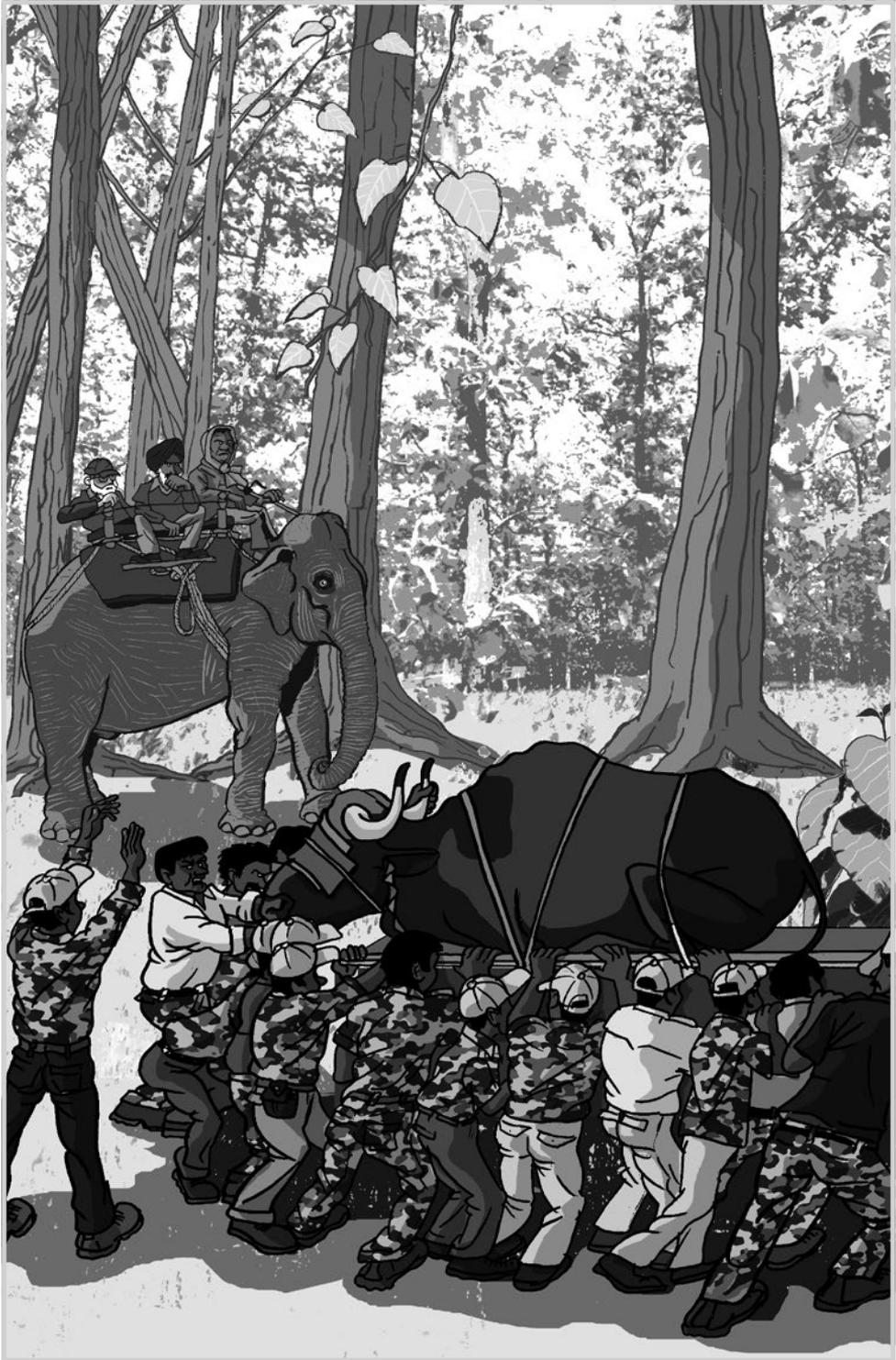
de *Potestas*. Y cientos de personas, de todos los colores y tipos de personalidad, que sepan jugar en equipo para empujar una causa más grande que ellos mismos.

Una buena visión es la base de todo proceso de conservación, al cumplir tanto el papel del fuego que mueve al equipo como de la brújula que evita que éste se pierda. Esta visión además debe servir como guía para que los líderes intermedios de la organización puedan tomar decisiones autónomas y no estar esperando continuamente órdenes. De hecho, debe servir para que éstos puedan cuestionar las decisiones de sus propios jefes, si consideran que éstas no favorecen esa visión. En este sentido, la visión debe estar por encima de las jerarquías, y los líderes principales deben estar abiertos a escuchar críticas cuando su equipo siente que se están alejando de ella, a la vez que mejorarla en función de las ideas que vengan del personal sobre el terreno.

Esta visión que sirve tanto como combustible, pegamento y brújula, será también un excelente antídoto frente al **desplazamiento de objetivos** que se da en tantas organizaciones. Este proceso se da cuando una equipo empieza a tomar decisiones que van en contra de la misión que dicen seguir, actuando en pos de otros intereses, como puede ser el control de un determinado proceso, la búsqueda de prestigio personal o institucional, o algo tan básico como poder mantener la maquinaria institucional funcionando o cobrar todos los meses. El tener la visión presente y bien difundida dentro de la organización va a ayudar a que no se dé este desplazamiento de objetivos.

Al final, la conservación implica manejar sistemas políticos, sociales y ecológicos interrelacionados. Y esto siempre sucede en el nivel local o, como mucho, en el nacional. Para manejarlos adecuadamente, hay que estar ahí. Si los líderes y las principales oficinas de las organizaciones conservacionistas están lejos de esta realidad, existe el riesgo de que acaben aplicando teorías y clichés que sólo sirven para satisfacer a unos financiadores que saben poco de lo que realmente sucede sobre el terreno.

Para cerrar, quiero usar las palabras de Brian Child sobre qué tipo de organizaciones necesitamos para producir naturaleza: “Necesitamos evitar estructuras con “forma de pingüino” donde el liderazgo es débil, una gran burocracia intermedia aporta poco valor, y las personas que trabajan sobre el terreno tienen poca experiencia y autoridad. Crearemos muchos más puestos de trabajo, innovación, y avances en conservación con una estructura en forma de “reloj de arena”. Necesitamos un liderazgo altamente cualificado para que desarrolle políticas sensatas, reduzca la burocracia y los intermediarios, y que invierta de manera significativa en lograr que los profesionales estén sobre el terreno (por ejemplo, gestores de parques, capacitadores, investigadores y facilitadores comunitarios) porque la innovación a menudo surge del nexo entre los gestores-académicos (*scholar-practitioners*) y la práctica sobre el terreno”¹⁹. ◇



Lecturas para profundizar

Bonar, S.A. (2012). *The conservation professional's guide to working with people*. Island Press.

Handy, C. (1993). *La organización, por dentro: por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*. Ediciones Deusto.

Heifetz, R.A., Grashow, A., Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Fuentes y referencias

1 Este modelo fue publicado originalmente en:

Basurto, X., Jiménez-Pérez, I. (2013). *Institutional arrangements for adaptive governance of biodiversity conservation: the experience of the Area de Conservación de Guanacaste, Costa Rica*. Journal of Latin American Geography, 12: 111-134.

2 Miscisin, M. (2001) *Showing your true Colors*. True Colors Inc. Publishing.

3 Keirse, D. (1998). *Please understand me 2*. Prometheus Nemesis Book Company.

4 Handy, C. (1993). *La organización por dentro: por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*. Ediciones Deusto.

5 Heifetz, R.A., Grashow, A., Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

6 Película: *Invictus*. 2009. Dirigida por Clint Eastwood.

7 Los conceptos de esta sección sobre liderazgo están basados en los siguientes trabajos:

Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.

Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. Penguin Uk.

Heifetz, R.A., Grashow, A., Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

8 Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.

9 Manolis, J.C., Chan, K.M., Finkelstein, M.E., Stephens, S., Nelson, C.R., Grant, J.B., Dombeck, M.P. (2008). *Leadership: A New Frontier in Conservation Science*. Conservation Biology 23: 879-886.

10 Schön, D. A. (1998). *El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Paidós Ibérica.

- 11 Taylor, A. Lindsey, P., Davies-Mostert, H. (eds). (2016) *An assessment of the economic, social and conservation value of the wildlife ranching industry and its potential to support the green economy in South Africa*. GreenFund/DBSA. Disponible en internet.
- 12 Mills, G. (2015). *Why States Recover: Changing walking societies into winning nations, from Afghanistan to Zimbabwe*. Picador Africa.
- 13 Datos obtenidos en una visita institucional al parque, mediante conversaciones a fondo con Marc Stalmans, y revisando el acuerdo formal entre las dos instituciones.
- 14 Datos obtenidos tras una visita al Parque Nacional Akagera en Ruanda y revisando documentos públicos de la organización.
- 15 Comunicación personal de Andrew Zaloumis.
- 16 Datos obtenidos mediante conversaciones con Devra Kleiman y la revisión de documentos de planificación estratégica de la AMLD.
- 17 Child, G. (2012). *The emergence of modern nature conservation in Zimbabwe*. Pp. 67-83 en: Suich, H., Child, B., Spenceley, A. (eds.) *Evolution and innovation in wildlife conservation: parks and game ranches to transfrontier conservation areas*. Earthscan.
- 18 Steinberg, P.F. (2001). *Environmental leadership in developing countries: transnational relations and biodiversity policy in Costa Rica and Bolivia*. MIT Press.
- 19 Child, B. (2012). *The emergence of parks and conservation narratives in Southern Africa*. Pp 19-33 en: Suich, H., Child, B., Spenceley, A. (eds.) *Evolution and innovation in wildlife conservation: parks and game ranches to transfrontier conservation areas*. Earthscan.

Cuadro 11.4

Una historia india de transformación: cambiando la cultura de una agencia gubernamental de conservación

Harbhajan Singh Pabla, Exjefe del Servicio de Vida Silvestre de Madhya Pradesh (India)

India despertó a siglos de pérdida incesante de su fauna y biodiversidad a finales del siglo XX, cuando dos desarrollos históricos detuvieron esta tendencia por primera vez en la historia, **al menos temporalmente**. La Ley de Protección de la Vida Silvestre de 1972 creó un marco legal integral para la designación de áreas protegidas (AP) para la vida silvestre, la regulación de la caza y el comercio de productos silvestres. Casi al mismo tiempo, en 1973 se lanzó el Proyecto Tigre, el cual capturó la imaginación del país como ningún otro programa de conservación que se haya hecho en la historia. La recuperación de las poblaciones de tigres mediante las reservas de tigres pareció confirmar la creencia del país en la idea de que la **naturaleza se cuidará a sí misma si se la deja sola**.

Sin embargo, mientras veíamos los brillantes éxitos de nuestras reservas de tigres, el país continuaba perdiendo vida silvestre fuera de las reservas. Si bien el agotamiento de la vida silvestre fuera de las áreas protegidas, debido a la degradación del hábitat y la caza furtiva por parte de los lugareños y contrabandistas, era comprensible aunque lamentable, también perdimos especies dentro de las áreas protegidas debido a una combinación de factores que aún no se comprenden claramente. Las AP están destinadas a preservar todas las especies de flora y fauna silvestres, no sólo los tigres, incluso cuando se llaman “reserva de tigres”. La extinción de una especie dentro de un área protegida significa que nuestra estrategia de conservación no es lo suficientemente exhaustiva como para neutralizar todas las amenazas que enfrentan las diferentes especies, incluso dentro de un ambiente protegido.

La gestión de AP en la India se limita esencialmente a la protección de los animales contra la caza furtiva y la protección del hábitat contra el pastoreo de ganado doméstico, incendios, invasiones, etc. Aunque no existe forma de garantizar la protección total de la fauna frente a la caza furtiva en una reserva natural debido a los límites abiertos y la movilidad de los animales, las pequeñas poblaciones también pueden perderse como resultado de la depredación natural o la competencia interespecífica. El manejo de las poblaciones silvestres para equilibrar la caza furtiva, la depredación, la competencia y la disponibilidad de hábitat es la piedra angular de la conservación moderna en todo el mundo, pero las leyes y políticas indias desalientan ese enfoque intervencionista. Mientras que los activistas han estado forzando al gobierno a ser cada vez más **preservacionistas**, nunca se les ocurrió a los administradores de vida silvestre del país que también fuera necesario otro tipo de protección para lograr la conservación efectiva de las poblaciones y ecosistemas. Así, la reintroducción del rinoceronte en el Parque Nacional Dudwa en los años ochenta, fue casi olvidada como un evento aislado.

Como resultado de esto, la India no ha desarrollado los conocimientos y los medios para llevar a cabo programas activos de manejo de vida silvestre. Incluso cuando las intervenciones para frenar la disminución de ciertas especies aparecían como la solución obvia, nunca consideramos este tipo de soluciones, principalmente debido a la falta de capacidad para hacerlo. Además, la sociedad nunca tomó en serio a las extinciones locales de animales salvajes que aún estaban en peligro crítico, aunque fueran lamentadas, olvidando el hecho de que todas las extinciones globales comienzan como mermas locales. Por lo tanto, cuando perdimos al gaur (*Bos gaurus*), también conocido como el bisonte indio, en el Parque de Bandhavgarh y el antílope negro (*Antilope cervicapra*) en Kanha durante los años noventa, no se generó el lamento ensordecedor que se escuchó cuando perdimos al tigre en el Parque de Sariska en 2005 y en Panna en 2009. Nadie pensó en evitar estas extinciones mediante el refuerzo de las poblaciones en declive a través de la translocación de ejemplares desde otros lugares, antes de que las extinciones locales se hicieran realidad. Simplemente no teníamos la cultura del manejo de la vida silvestre; sólo de **protegerla**.

Pero todo eso ha cambiado ahora, al menos en el estado de Madhya Pradesh (MP). Mientras que gran parte del mundo se retorció las manos con desesperación por la pérdida inexorable de la biodiversidad, el Departamento Forestal de Madhya Pradesh (MPFD) decidió tomar el toro, literalmente, “por los cuernos”. Esto implicó dar un salto hacia el hasta entonces impensable mundo de la recuperación del patrimonio perdido en nuestros parques nacionales mediante la reintroducción de la fauna localmente extinta. Entre 2009 y 2015, MP ha reintroducido cuatro especies localmente extintas: tigres, gaures, antílopes negros y ciervos barasingas (*Cervus duvauceli branderi*). En este proceso, el estado también ha adquirido la capacidad de prevenir extinciones futuras mediante la suplementación y reforzamiento de las poblaciones menguantes antes de que caigan por el precipicio.

Al igual que en muchos otros países de la región, la conservación de la vida silvestre en la India es responsabilidad de los Departamentos Forestales gestionados por ingenieros forestales, no por gestores de vida silvestre. Aunque las cosas han cambiado ahora, la vida silvestre (no el manejo de la vida silvestre) fue sólo una parte insignificante y periférica del entrenamiento de un forestal hasta los años ochenta. Aunque un gran número de AP fueron creadas cuando la Ley de Vida Silvestre entró en vigor en 1972, el país no contaba con administradores profesionales de áreas protegidas. Además, como se asumía que un gerente de AP no tenía que ser más que el policía que vigilase a los pobres del lugar, cualquier guardabosques era considerado como apto para el trabajo. Una persona sólo tenía que cumplir con una o dos temporadas cortas como gerente de AP en una carrera de 35 años, para luego pasar el resto de su carrera plantando árboles y transportando madera. Por lo tanto, hasta hace poco, India no contaba con una generación de gestores profesionales de vida silvestre que pudieran desarrollar un pensamiento consistente y de largo plazo sobre la conservación de la fauna del país, la cual requiere de toda una vida, incluso generaciones, de trabajo profesional y participación en estos temas. La mía fue la primera generación de forestales indios

que recibió algún tipo de capacitación profesional en manejo de vida silvestre, y algunos de nosotros decidimos hacer nuestras carreras en este ámbito dentro del aparato burocrático forestal. Esta larga asociación con la vida silvestre nos dio la oportunidad de reflexionar sobre la situación general de la conservación y comenzamos a formar una visión más definida sobre la gestión de la vida silvestre en el país en comparación con las generaciones anteriores de ingenieros forestales. Las oportunidades, aunque raras, de viajar a países como Sudáfrica, Estados Unidos o Australia, donde la gestión de la vida silvestre era mucho más avanzada que en la India, ayudaron a refinar esta nueva visión. Incidentalmente, fui uno de los pocos afortunados gerentes de AP de mi generación que logró convertirse en jefe del servicio de vida silvestre (*chief wildlife warden*) del estado, lo que me dio la oportunidad de hacer lo que pensaba que deberíamos haber estado haciendo todo el tiempo; dícese: manejar activa y objetivamente las poblaciones de vida silvestre.

Había visto desaparecer algunas especies preciosas de las AP que había manejado en mi juventud y siempre consideraba estos eventos como nuestros fracasos profesionales. Aunque la idea de traer estas especies de vuelta había cruzado por mi mente todo el tiempo, tuve que alejarla como una fantasía poco práctica, ya que no teníamos ni la capacidad ni la cultura para realizar este tipo de acciones. Pero cuando vi la oportunidad de llevarlo a cabo, la agarré con fuerza. Así, cuando &Beyond, una empresa comercial de ecoturismo de Sudáfrica que también tenía la capacidad de trasladar grandes mamíferos en grandes cantidades, decidió expandirse a Madhya Pradesh en 2006 y acordó ayudarnos a desarrollar nuestra capacidad en ese campo, mi alegría no tenía límites. Durante 2011 y 2012, &Beyond trabajó mano a mano junto a nosotros en la translocación de 50 gaur desde el Parque Nacional Kanha hasta el Parque Nacional Bandhavgarh. Los expertos sudafricanos también capacitaron a nuestros veterinarios y otro personal de campo en técnicas modernas de captura y transporte de vida silvestre. Con el éxito en la reintroducción de gaur en Bandhavgarh National Park, era natural que fuéramos más ambiciosos. Entonces planificamos las reintroducciones del antílope negro en el Parque Nacional de Kanha y el barasinga en la Reserva de Tigres de Satpura, las cuales se han llevado a cabo con éxito. La experiencia adquirida por el Servicio en la implementación de estos planes ahora se ha internalizado por completo y cientos de animales están siendo trasladados, ya sea para reforzar la base de presas en las reservas de tigres o para reducir el daño a los cultivos. La reintroducción de tigres en el Parque Nacional Panna, que en realidad comenzó como un programa de suplementación, ahora ha sido completada. La reserva no sólo está llena de tigres, sino que además está donando ejemplares a otros parques. El exitoso entrenamiento y liberación de dos tigresas huérfanas criadas a mano en Panna en 2011 ha abierto las puertas a un camino completamente diferente para la conservación de grandes felinos. Desde entonces, varios tigres salvajes huérfanos, criados en cautividad en diferentes reservas, han sido liberados en la naturaleza y se han criado con éxito.

Aunque muchos otros proyectos de reintroducción, como el del león y el guepardo en el santuario de Kuno, el tigre en el Parque Nacional Madhav y el

tigre blanco en la Reserva de Tigre de Sanjay (de donde vino el padre de todos los tigres blancos del mundo) todavía están esperando la decisión final, no tengo dudas de que algún día se acabarán haciendo. Quizás también se crearán nuevas reservas de vida silvestre en la India, como se hace en África, trasladando animales de otros lugares, en lugar de esperar eternamente a que la naturaleza las llene por sí solas. ¡El Departamento Forestal de MP ahora tiene la experiencia y el entusiasmo para emprender empresas que fueron meras fantasías hace unos años! Y todo esto está sucediendo a pesar de algunas leyes muy restrictivas, una mentalidad conservadora y la camisa de fuerza de la burocracia.

A menudo me preguntan cómo hemos sido capaces de lograr todo esto en un país donde se asume que la burocracia es reacia a correr riesgos de cualquier tipo. Aunque suene a auto-engrandecimiento, no hay otra manera de explicar esta aventura que mi propia locura y el deseo de dejar las áreas silvestres de Madhya Pradesh con la misma riqueza o mayor que como las recibí. Me sentía incómodo con la sensación de que habíamos perdido poblaciones enteras de varias especies en nuestras AP sin siquiera tratar de hacer nada excepto retorcernos en la desesperación. Otra preocupación que me había molestado por mucho tiempo fue que la conservación de la vida silvestre en la India era algo tan poco técnico que casi cualquiera podía hacerlo. Además de la excavación de unos estanques aquí y allá, lo único que hacíamos en nombre de la conservación era patrullar los bosques, lo que podría hacer cualquier agente de policía. Pensé que necesitábamos hacer algo más sofisticado, más aventurero y más efectivo, aunque sólo fuera para ganarnos el respeto de la sociedad. Si lo único que podíamos mostrar eran fallos y no había forma de recuperar el terreno perdido, nuestras quejas pidiendo más recursos y medios no iban a mover ningún corazón. Por supuesto que patrullar las reservas era algo crítico, pero de vez en cuando esto fallaría y los delincuentes y otros actores de la degradación ambiental acabarían teniendo ventaja. Dejar una reserva a merced de la naturaleza, sin ningún intento de reparar el daño causado por los cazadores furtivos (o incluso por naturaleza), no es más que incompetencia e insensibilidad. Entonces, cuando pensé que teníamos una oportunidad y la capacidad para cambiar todo eso, no pude resistir la tentación de arriesgarme.

No creo que los burócratas, en general, sean reacios a explorar terreno desconocido sólo porque temen las consecuencias adversas en caso de fracaso. Por otro lado, creo que un cargo gubernamental es el lugar más seguro para tomar riesgos en pos de algo en lo que se cree, ya que probablemente lo único que puede realmente arruinar una carrera como funcionario es quedar atrapado en un caso de mal manejo financiero. Cualquier error técnico o administrativo, incluso la incompetencia pura, puede generar sólo una transferencia o un castigo menor, aún en el peor de los casos. Perder el trabajo o recibir un castigo importante por errores administrativos o técnicos es casi inaudito, al menos en India. Muchas mentes jóvenes llegan al servicio civil con un verdadero “fuego en el estómago” por hacer bien a la sociedad, pero terminan sin hacer nada, principalmente debido a los complicados sistemas administrativos, no debido a la falta de iniciativa individual. Si sabes que tu idea puede germinar sólo después de una docena de permisos

de las personas que no entienden de lo que estás hablando, no muchos tendrán la perseverancia, o la velocidad, para poder lograr algo antes de que termine su mandato en ese cargo. Si uno mira los viejos registros del gobierno, uno podría encontrar cientos de maravillosas iniciativas que nunca vieron la luz porque otros evitaron que alguien se arriesgara con algo en lo que creía.

Pasamos por todo esto también en MP. Muchas veces me aconsejaron no arriesgar mi carrera, pero cuando pregunté por los riesgos a mis bienintencionados consejeros, éstos no podían aportar nada concreto. ¡En el peor de los casos, un cambio de puesto podría haber reducido un poco mi prestigio, pero no mi salario! De hecho, yo **fui transferido** durante el proyecto de reintroducción de tigres en Panna, pero por suerte, regresé a mi puesto en menos de un año. Cuando el primer gaur que anestesiábamos con dardos casi se muere y el segundo realmente murió, imaginé un futuro desastroso para mí, pero eso fue solo un momento de debilidad fugaz ya que tenía una gran fe en la seguridad burocrática. Cuando perdimos algunos antílopes negros translocados en Kanha debido a la miopatía de captura, nuestro permiso para trasladar barasingas a Satpura fue suspendido. Lo más difícil para mí fue obtener todos los permisos del gobierno central. Casi todos los permisos vinieron con **condiciones imposibles** impuestas por personas que, inexplicablemente, **querían cuidarse de cualquier riesgo**, a pesar de que sabían muy bien que quien corría el mayor riesgo era yo. Y todos los permisos fueron cancelados al menos una vez, en mitad del proceso, por razones endebles cuando ya habíamos gastado sumas considerables en los preparativos y la infraestructura. Aunque parezca paradójico, los científicos y lo ambientalistas en general se opusieron (en el mejor de los casos se mostraron neutrales) ante estas iniciativas. De hecho, mi cambio de cargo durante el programa de reintroducción de tigres en Panna se debió a la presión de estos grupos.

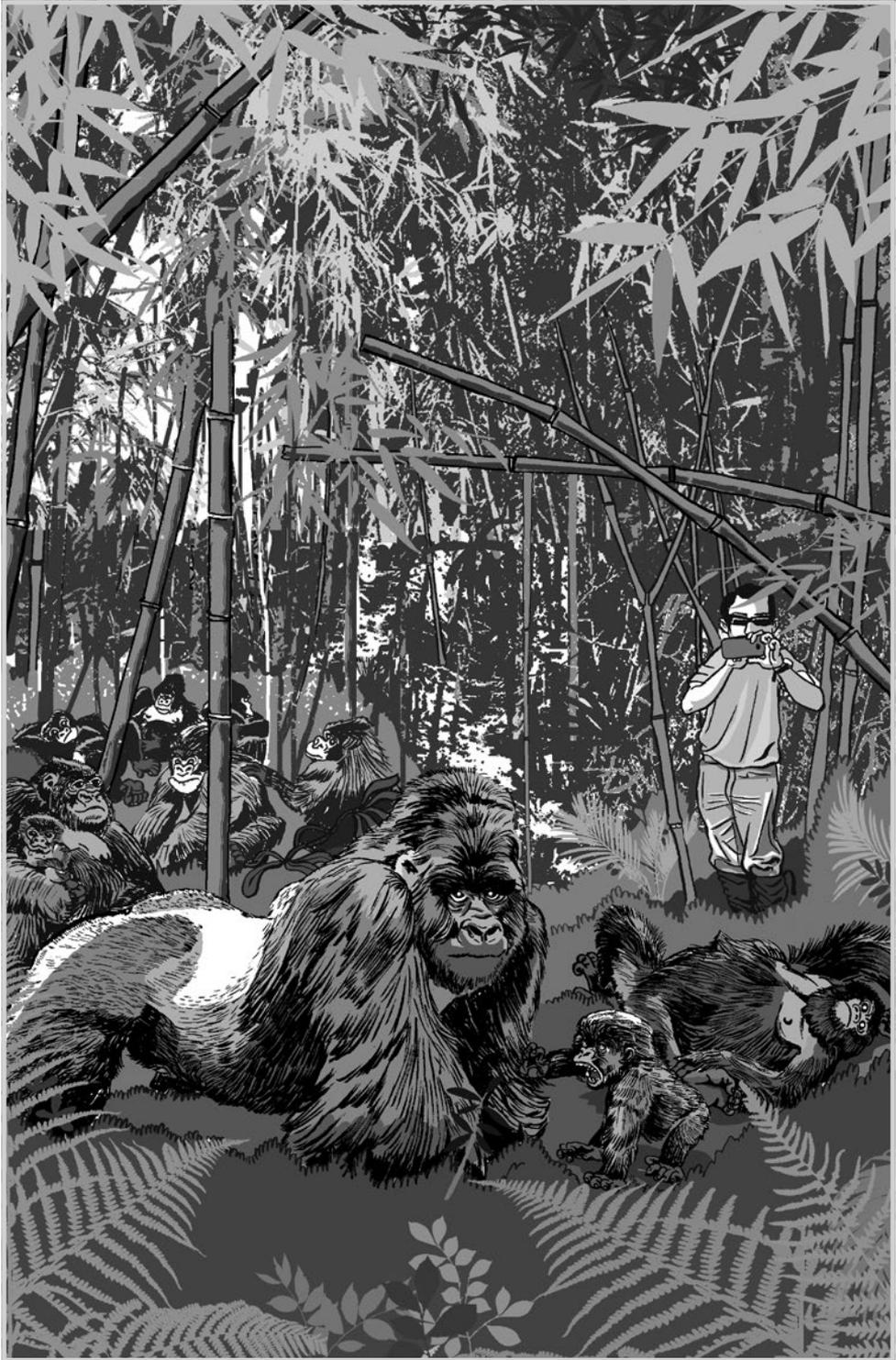
Mirando hacia atrás no puedo ver ninguna razón, excepto mi propia perseverancia y pura suerte, para que todas las piezas finalmente cayeran en su lugar y que fuéramos capaces de producir resultados que pudieran alentar a mis sucesores para continuar en ese camino. No muchos de los trabajos gubernamentales en la India permiten que uno siga en el mismo cargo durante siete años, lo que facilitó que pudiera cumplir con mi pasión. ¡Y tuve la suerte de que un ministro dinámico abrió las puertas cada vez que mis propios colegas me golpeaban en la cara! Creo que mi sinceridad de alguna manera le conmovió y obligó a sus funcionarios a reactivar los permisos detenidos cada vez que se enteraba. De hecho, a veces me llamaba para preguntar qué podía hacer para facilitar mi trabajo. Una vez incluso trajo a uno de sus funcionarios principales a mi oficina, y nos obligó a sentarnos juntos para encontrar un acuerdo que permitiese reactivar los permisos cancelados, sin que nadie tuviera que quedar mal en público. Sin su apoyo ¡poco habríamos logrado!

Aunque la gente solía decirme que nadie era tan temerario como para llevar adelante este legado, se ha demostrado que estaban equivocados. El programa de reintroducción del tigre continuó incluso cuando yo estaba fuera de la oficina, mientras que mis sucesores han logrado un éxito histórico con la reintroducción

del barasinga en Satpura. Cientos de ciervos axis (*Axis axis*) han sido translocados desde los parques nacionales Van Vihar, Pench y Bandhavgarh hacia otros parques. Recientemente, se translocaron varios toros azules (*Boselaphus tragocamelus*) que estaban causando daños en los cultivos, abriéndose un nuevo capítulo para mitigar el conflicto entre las personas y la vida silvestre, y utilizando la experiencia recién adquirida en la captura de herbívoros en masa.

Aunque estaba interesado en que la experiencia y los conocimientos adquiridos a través de nuestros programas se institucionalizaran a través del Instituto de Vida Silvestre de la India, el cual es responsable de la investigación y la capacitación de vida silvestre en la India, no hicimos nada para garantizar que nuestro legado perviviese en MP. Entonces, ¿cuál es la razón por la cual los programas de translocación de vida silvestre no murieron con la partida de su iniciador, como suele ser el caso de las fantasías individuales? Creo que la razón es que estas ideas ya estaban en la mente de todos los que se ocupan del manejo de la vida silvestre, pero no se llevaban a cabo por falta de coraje, experiencia y conocimiento técnico. Ahora que lo han hecho, no una sino varias veces, no hay forma de detenerlos.

Curiosamente, otra operación notable estaba sucediendo al mismo tiempo en el estado de Assam donde se reintrodujo el rinoceronte indio (*Rhinoceros unicornis*) en el Parque Nacional Manas. La población de rinocerontes en este parque ahora ha llegado a 30 ejemplares, a pesar del grave problema de caza furtiva. Después de la reintroducción del rinoceronte en el Parque Nacional Dudwa en 1980, donde la especie todavía vive en un espacio vallado, ésta fue quizás la única operación de reintroducción significativa realizada en la India, además de las realizadas en MP. Afortunadamente, otros estados tomarán el testigo tarde o temprano, y muchas otras especies volverán a habitar las áreas silvestres de la India. Sin la coincidencia fortuita de mi regreso al servicio de vida silvestre de MP después de 15 años de ausencia, junto a la llegada de &Beyond al estado, quizás todavía seríamos la misma agencia gubernamental relajada, ocupada en contar extinciones en lugar de resurrecciones. ¡Esta transformación fue sólo un accidente; al igual que la vida misma!



Conclusiones

“El flanco fundamentalista del ecologismo detesta el posibilismo, como detesta cualquier cosa que haga triunfar sus ideas y le saque de la marginalidad en que se halla tan confortablemente instalado, pero lo cierto es que, si no se es posibilista, se es imposibilista. O sea, no se es”.

—Ramón Folch, ecólogo, España

“El mismo argumento se ha usado repetidamente. “Si proteges un lugar, dejarás a la gente sin trabajo”. Casi sin excepción, sucede lo contrario. Cuando se protege la naturaleza, la gente quiere vivir cerca de ecosistemas saludables y disfrutarlos porque les hace sentirse mejor por estar vivos. La conservación no destruye la prosperidad, sino que la crea”.

—Mike Finley, antiguo director de los parques nacionales de Everglades, Yosemite y Yellowstone, Estados Unidos

“Cuando se habla de «medio ambiente», se indica particularmente una relación, la que existe entre la naturaleza y la sociedad que la habita. (...) Es fundamental buscar soluciones integrales que consideren las interacciones de los sistemas naturales entre sí y con los sistemas sociales. No hay dos crisis separadas, una ambiental y otra social, sino una sola y compleja crisis socio-ambiental. Las líneas para la solución requieren una aproximación integral para combatir la pobreza, para devolver la dignidad a los excluidos y simultáneamente para cuidar la naturaleza”.

—Papa Francisco, líder religioso, El Vaticano

El ejemplo de Ruanda hacia el Mundo

Ruanda es un pequeño país centroafricano con una extensión equivalente a la de Haití o Albania. La presencia de ricos suelos volcánicos combinados con generosas precipitaciones hace que este país sea uno de los más densamente poblados del mundo (445 habitantes/km²), al mismo tiempo que mantiene altos niveles de pobreza. Cada hectárea de tierra productiva significa una oportunidad de mejora para los campesinos de la zona si la convierten en áreas agrícolas. El país es además tristemente conocido por haber sufrido uno de los peores conflictos

armados de finales del siglo XX, cuando cerca de un millón de personas murieron en una guerra genocida.

Ruanda además se sitúa en una de las áreas de mayor riqueza en biodiversidad del Mundo: la Falla Albertina. Este pequeño país históricamente incluía muestras representativas de selvas de llanura y de montaña, junto a las clásicas sabanas africanas e importantes humedales. Como en otros países de la región centroafricana, la combinación de alta densidad humana, pobreza y conflictos bélicos ha dado como resultado un deterioro generalizado de estos ecosistemas, tanto en lo que se refiere a su superficie conservada como a las poblaciones de fauna silvestre que viven dentro de ellos.

En 2016 tuve la oportunidad de visitar Ruanda junto con otros colegas conservacionistas. Lo que encontré en este país desgarrado por la guerra es uno de los mensajes de optimismo más poderosos en relación a la convivencia entre humanos y naturaleza (o entre desarrollo y conservación) que se pueden encontrar actualmente. La primera señal me llegó cuando salía del aeropuerto y los oficiales me confiscaron una bolsa de plástico, explicándome que no estaba permitida su entrada en el país. Ruanda es un país pobre donde prácticamente no existe la basura. No sólo está restringido el uso de plásticos, sino que sus habitantes no tienen la costumbre de tirar la basura al suelo, y una vez por mes se reúnen **todos los ciudadanos** (incluyendo a menudo al presidente de la nación) para recoger la basura que todavía queda y realizar trabajos comunales de limpieza y cuidado de sus barrios o comunidades. Otro dato significativo es que se trata de uno de los países con mayor proporción de mujeres en puestos públicos¹. Bajo el gobierno del presidente Paul Kagame el país se ha tomado en serio el concepto de reconstrucción nacional, buscando de manera simultánea prevenir otra guerra motivada por razones étnicas, y generar nuevas opciones para que su población, mayoritariamente rural, salga gradualmente de la pobreza. De alguna manera, los gobernantes de este pequeño país ha logrado generar una visión inspiradora para la mayoría de sus ciudadanos llamada Visión 2020 (adelantándose a Naciones Unidas, que generó luego un término similar), la cual permite conducir la energía y creatividad de esta sociedad que busca un nuevo lugar en el mundo globalizado del siglo XXI. Parte fundamental de esta visión nacional incluye fortalecer el sector turístico, incluyendo dedicarse seriamente a la Producción de Naturaleza.

Ruanda también es conocida por albergar la principal población de gorilas de montaña, foco de los estudios pioneros de George Schaller y Diane Fossey en los años 50 y 70, respectivamente. El gorila de montaña (*Gorilla beringei beringei*) es una de las dos subespecies de gorila oriental y está clasificada formalmente como en peligro crítico de extinción por la UICN. Esta subespecie habita los bosques nubosos de la cadena volcánica Virunga, con parques nacionales contiguos en los países de Ruanda, República Democrática del Congo y Uganda, además de

contar con una población separada en el área protegida de Biwindi (Uganda)². La historia de los gorilas de montaña en la región de Virunga muestra a la vez los peligros que acechan a las poblaciones de fauna silvestre en el mundo actual y las oportunidades que existen para su recuperación. Como en tantas otras historias de conservación, uno puede poner el énfasis en los problemas o en los logros. En mi caso no puedo dejar de admirar lo último.

A finales de los años 70 estos grandes antropoides parecían condenados a desaparecer como resultado de la caza furtiva y la presión para convertir los bosques que habitan en áreas dedicadas a la agricultura. Así, en los años 60 se estimaba que quedaban unos 450 gorilas en el área trinacional de Virunga, disminuyendo a unos 230 ejemplares al final de los 70. En respuesta a esta tendencia, un grupo de ONG conservacionistas creó el Proyecto del Gorila de Montaña en 1979, con especial énfasis en Ruanda. Este programa, liderado por Amy Vedder y Willian Weber, fue uno de los primeros programas que claramente ligaron la supervivencia de una especie a la generación de beneficios para las poblaciones locales, lo que en este caso implicó el desarrollo de técnicas de habituación de grupos de gorilas para que pudieran ser vistos fácilmente por turistas. El programa también supo mostrar cómo el turismo de gorilas podía generar mayores beneficios a las comunidades vecinas que el plan alternativo de transformar los bosques del Parque Nacional Los Volcanes en campos agrícolas. Esta idea de promover el avistamiento de gorilas como herramienta para su conservación fue criticada por algunos defensores de la especie, incluyendo a la propia Diane Fossey³.

Afortunadamente el proyecto se implementó, logrando detener el plan diseñado para transformar parte del hábitat de los gorilas en cultivos de plantas con compuestos repelentes para los mosquitos. Poco a poco el proyecto empezó a mostrar resultados, tanto en lo que se refiere a recuperar los gorilas como a generar beneficios para la población local. Así en 1991 se crea el Programa Internacional de Conservación de Gorilas (IGCP en inglés), un interesante ejemplo de trabajo conjunto entre African Wildlife Foundation, Fauna and Flora International y World Wildlife Fund for Nature, centrado primero en los tres países que albergan los gorilas de Virunga, y luego en otras poblaciones⁴.

Todo este proceso de recuperación se detuvo con el genocidio del 94 y conflictos subsiguientes, que pararon casi completamente la llegada de turistas a Ruanda y países vecinos. Poco a poco, con la pacificación de la región y el firme apoyo del gobierno, el número de visitantes al Parque Nacional de los Volcanes en Ruanda fue aumentando gradualmente, pasando de unas 7500 personas en 2003 a unas 28.000 en 2014⁵. La correlación entre visitación y recuperación de los gorilas es clarísima, con un incremento del 26% en la población total de gorilas en la región de Virunga entre 2003 y 2010, y lo que es todavía más llamativo, una supervivencia cinco veces mayor en los grupos de gorilas que son

visitados regularmente por turistas que en los que no lo son^{5,6}. Es decir, no sólo el espectacular aumento del turismo en la región ha coincidido con la recuperación de la población total de gorilas, sino que los ejemplares que son vistos regularmente por visitantes cuentan con mayor longevidad que los que viven sin contacto regular con humanos (ver un fenómeno similar en el caso de los tigres de la India, descrito en el Cuadro 7.5).

Cuando fui a ver gorilas en Ruanda, existían 10 grupos de gorilas habitados en el Parque Nacional Los Volcanes, y cada grupo podía ser visitado por un máximo de ocho turistas por día durante una hora. En 2016 el permiso para ver gorilas en Ruanda estaba en 750 dólares/persona, y cuando hablamos con Prosper Uwingeli, el director del parque, nos dijo que se vendían cerca del 85% de todos los permisos disponibles por año. El resultado es que los gorilas de montaña generaron en 2016 más de 17 millones de dólares sólo en pago de permisos, de los cuales el 10% va directamente a las comunidades vecinas al parque. A esto hay que añadir los ingresos por propinas diarias a los guías y rastreadores que llevan a los visitantes, ventas de productos varios, etc. O el caso del hotel Sabyinyo, fruto de una colaboración entre una comunidad local y una empresa extranjera, que además de empleos, genera anualmente alrededor de 200.000 dólares de ingresos directos a los miembros de la comunidad como resultado del pago de un canon de conservación por parte de los huéspedes^{6,7}. Además, los gestores del parque nacional están buscando diversificar la oferta de actividades para visitantes con el fin de aumentar los días de estancia en la zona y con ellos los ingresos por visitantes. Por ejemplo, es normal que los visitantes pasen otro día haciendo una espectacular caminata a través del bosque nublado hacia la antigua estación biológica de Diane Fossey o viendo al raro y endémico mono dorado (permiso por caminata de avistamiento = 100 dólares/persona).

El éxito del turismo de gorilas en Ruanda (el cual se tuvo que enfrentar a la oposición de los propios conservacionistas en un primer momento) ha servido para que el modelo se expanda a los dos países vecinos que comparten la población de esta especie en las montañas Virungas, y también para generar acuerdos trinacionales para manejar de manera coordinada tanto la especie como el ecosistema que habita. De manera creciente, Uganda y la República Democrática del Congo también están recibiendo los beneficios del turismo de gorilas y van invirtiendo en su conservación. Igualmente, el atractivo de este gran primate ha atraído proyectos innovadores destinados a restaurar el bosque alrededor del Parque Nacional Los Volcanes, como el liderado por la empresa Wilderness Safaris en la zona de Bisate, usando los ingresos obtenidos de los turistas para regenerar bosque adenaño al parque a partir de áreas agrícolas¹. Como resultado de la demanda global por ver estos espectaculares animales, en mayo del 2017 el gobierno de Ruanda aumentó el precio del permiso de avistamiento a 1500

dólares por persona. A esto se suma que la conservación del “hábitat de los gorilas” además asegura el mantenimiento de las fuentes de agua de buena parte de la población del país.

Sin embargo, la conservación de los gorilas va más allá de lo monetario para los ruandeses: se ha convertido en un motivo de orgullo nacional. Cada año el gobierno auspicia la celebración de la *kwita izina* (que significa “dar un nombre” en idioma local) en la que se elige el nombre de los gorilas nacidos en los meses previos. La *kwita izina* es una festividad de alcance nacional acompañada por bailes tradicionales y otros espectáculos a la que acuden miles de personas, incluyendo el presidente del país⁶. Ser invitado al acto de nombrar a un gorila representa un enorme honor limitado, a personalidades nacionales y extranjeras.

Además, el compromiso de este pequeño país con la Producción de Naturaleza no se reduce a los megacarismáticos gorilas. El gobierno sabe que si quiere convertir a Ruanda en un destino de turismo de naturaleza competitivo, necesita aumentar su oferta de sitios naturales con el fin de que los visitantes se queden en el país más de una semana y puedan ver diferentes ecosistemas. Para lograr eso se alió con la ONG African Parks para iniciar un proyecto destinado a restaurar el Parque Nacional Akagera, una espectacular área de humedales y sabana de 120.000 hectáreas, que vio su superficie reducida drásticamente después del conflicto armado, además de sufrir la extinción de varias de sus especies de fauna. Cuando visitamos Akagera pudimos escuchar las explicaciones de su director, Jes Gruner, en relación al proceso de restauración de este parque. Como resultado de los esfuerzos conjuntos del gobierno y de African Parks, no sólo el área volvía a ser segura para la fauna silvestre, sino que poco a poco se iba estableciendo como un área de turismo de naturaleza, generando ingresos significativos, tanto para los gestores del parque como para los vecinos. Era llamativo el orgullo de Jes y su equipo por el *lodge* que ellos mismos habían logrado diseñar, construir y administrar.

En el año 2015 se reintrodujeron los primeros leones y en 2017 los primeros rinocerontes negros en Akagera⁸. El retorno de los leones a Akagera y a Ruanda fue un motivo de orgullo nacional. Tuve la ocasión de hablar con Simon Naylor, el administrador de Phinda, una de las reservas sudafricanas que donó los leones, y recuerdo la emoción con la que describía la gratitud de los ruandeses cuando estuvo en el país y descubrían que era el “donante” de los leones que volvían a su tierra. De hecho, esto le concedió el honor de ser invitado a elegir el nombre de uno los gorilas en la fiesta de *kwita izina*⁹. Después de sufrir un conflicto devastador y a pesar de contar con serios problemas de pobreza, parece claro que Ruanda ha visualizado que la Producción de Naturaleza es uno de los caminos necesarios para avanzar como nación. Como resultado de esta decisión no sólo aumentan los números de gorilas, sino que también retornan especies desaparecidas como

el león y el rinoceronte negro. Mi sensación es que esto es sólo el comienzo, con nuevos programas en marcha como el destinado a recuperar la relictada población de chimpancés y la selva de bajura donde habitan¹. En Ruanda, al igual que en otros países, la restauración ecológica, cuando es adecuadamente comunicada, no genera sólo beneficios ecológicos y materiales, sino que también se conecta con el orgullo de sus habitantes y con la cultura nacional.

Mientras estaba sentado en el avión que salía del aeropuerto de Kigali, no podía dejar de preguntarme: si uno de los países más pobres y densamente poblados del mundo se está tomando en serio la tarea de producir naturaleza para el beneficio de sus ciudadanos, ¿qué impide que lo hagan otros países con circunstancias sociales y ecológicas mucho menos complicadas? ¿qué impide que el Mundo invierta el conocimiento y las herramientas acumulados en las últimas décadas para ampliar el área cubierta por ecosistemas naturales para el beneficio de nuestro planeta y de las comunidades rurales que viven junto a ellos?

Necesitamos que la conservación sea relevante para la sociedad en general y no sólo para una minoría

A lo largo de este libro he intentado presentar de una manera ordenada un conjunto de conocimientos prácticos procedentes de múltiples disciplinas, para que junto con las experiencias de otros profesionales, nos ayuden a ser más efectivos a la hora de producir naturaleza. A un nivel más ideológico, busco animar a los lectores para que seamos más astutos y pragmáticos a la hora de lograr el mayor apoyo público para esta actividad, y que a la vez seamos ambiciosos, no contentándonos con ecosistemas claramente incompletos cuando podemos tener algo mucho mejor.

Si durante los próximos años no logramos convertir todo el conocimiento acumulado en las últimas décadas en soluciones técnicas que generen resultados concretos y visibles sobre el terreno, y apuntalar políticamente las áreas naturales, el resultado final será la tan anunciada extinción de miles de especies, junto a millones de habitantes rurales que quedarán sin una forma digna de vivir que los conecte con su paisaje y sus raíces, y otros tantos millones de urbanitas que sufrirán el dolor y la infelicidad asociados a la desconexión con una Naturaleza necesaria para su calidad de vida integral.

Para lograr esto necesitamos que la sociedad se movilice en favor de la existencia de más y mejores ecosistemas naturales. No basta con que las encuestas muestren un apoyo mayoritario de los ciudadanos en prácticamente todos los países. Se necesita que estos ciudadanos hagan acciones concretas en esta dirección. Estas acciones deben ir desde los gobernantes tomando decisiones y asignando

presupuestos para este fin (lo que incluirá detener algunas actividades económicamente rentables que impacten negativamente sobre las áreas naturales), los legisladores generando nuevas leyes, las empresas tomándose el tema en serio en lugar de jugar a un lavado de imagen, los terratenientes optando por producir “policultivos de vida silvestre” en lugar de monocultivos de especies domésticas, y los habitantes rurales utilizando sus conocimientos tradicionales para ponerlos al servicio de una economía donde la vida silvestre se convierte en un espectáculo que genera orgullo y admiración, en lugar de una materia prima básica o un simple incordio.

Uno de los relatos mejor instalados en la opinión pública mundial durante las últimas décadas es “que los humanos estamos destruyendo el Planeta”. Instalar esta visión ha sido uno de los grandes logros del ambientalismo durante más de un siglo. Al mismo tiempo, otros grupos han sido igualmente exitosos en establecer la noción de que los humanos necesitamos crecer económicamente y aumentar nuestras posesiones. Ambas visiones, compartidas por cientos de millones de personas, generan un estado de inquietud y “culpa” en buena parte de las sociedades contemporáneas. A este estado mental le llamo **“la Herida”**, y lo defino como **el conflicto interno de los hombres y mujeres modernos que queremos una serie de bienes materiales pero intuimos que éstos vienen acompañados del detrimento del planeta que habitamos, y de las otras criaturas que tienen su propio derecho a vivir**. Sin este conflicto, no tendría sentido la frase recurrente en todo tipo de hoteles de “ayúdanos a salvar el Planeta” asociado al uso adecuado de las toallas. Nadie la entendería, y por tanto, los hoteles no la repetirían sistemáticamente, independientemente del nivel cultural y adquisitivo de sus huéspedes. Lo hacen porque saben que “resuena” en buena parte de su clientela y no suena ridícula o insultante para casi nadie. Esta “herida” global contemporánea está presente y debe ser aprovechada.

Necesitamos usarla para convertirla en acciones concretas en favor de la biodiversidad, no sólo en respuestas a encuestas sin peso político real¹⁰. El concepto de Producción de Naturaleza presentado en este libro busca aprovechar este conflicto, rompiendo la dicotomía tan propia de siglos previos entre producción y conservación, entre lo humano y lo silvestre, lo civilizado y lo salvaje. Es probable que este concepto no solucione problemas éticos de fondo que subyacen a la actual crisis socioambiental, pero al menos creo que servirá (de hecho, ya está sirviendo) para acercar a la gente a las áreas naturales y promover el mantenimiento y la recuperación de millones de hectáreas de áreas naturales. Todo esto unido a su revalorización ante las comunidades vecinas, la ciudadanía nacional y global, y los grandes tomadores de decisiones que podrán apostar por su mantenimiento y expansión.

Para lograr esto, los conservacionistas vamos a tener que comunicarlo usando historias transmitidas mediante herramientas y canales de comunicación que lleguen a quienes al final determinan el futuro de las áreas naturales. No basta con contarnos historias en nuestro propio lenguaje y con nuestros propios mitos que emocionen a nuestra propia tribu. Tenemos que convencer a los otros para que “se suban al barco”. Esto no implica abandonar el mundo de la ciencia y los datos sólidos. Sin estos datos, Al Gore no hubiera tenido el mismo impacto en su documental “Una verdad incómoda”, y los acuerdos internacionales sobre biodiversidad y cambio climáticos no existirían. Sin la ciencia no se habría firmado el Protocolo de Montreal para proteger la capa de ozono reduciendo la emisión de sustancias ampliamente usadas en miles de industrias (sin duda, uno de los grandes logros del ambientalismo global). De lo que se trata es de no quedar encorsetados por los códigos, mitos y sistemas de comunicación de la ciencia; pudiendo incorporarlos estratégicamente a una comunicación mucho más amplia y políticamente relevante.

Usando la terminología de David Johns¹⁰: para ser realmente relevantes, los conservacionistas necesitamos usar mucho mejor la lógica de **la zanahoria y el palo**. Nuestra zanahoria consiste en mostrar a los gobiernos, las grandes empresas, las comunidades y los votantes que los ecosistemas naturales grandes y bien conservados son uno de los pilares básicos de cualquier sociedad funcional. Comunicar de una manera lógica y al mismo tiempo emotiva los innumerables beneficios éticos, espirituales, económicos, psicológicos, culturales y políticos que derivan del mantenimiento de estos espacios y de las especies que habitan en ellos. Esta zanahoria será especialmente potente si la convertimos en una “Casa Grande” donde la mayor cantidad de grupos, con sus propios mitos diferenciales, se sientan invitados a residir sin tener que renunciar a su propia identidad. Como hemos visto, esto se logró en el caso del Parque Iberá con la campaña de “Corrientes vuelve a ser Corrientes” que conectaba en una misma narrativa el parque nacional, el *rewilding*, el desarrollo local y la revalorización de los valores locales. Igualmente, parques nacionales como Yellowstone o Kruger han logrado generar un fuerte orgullo patriótico ante sus conciudadanos al promover que millones de ellos los visiten personalmente, puedan también acceder a ellos virtualmente mediante decenas de publicaciones y programas audiovisuales, logrando el apoyo local mediante la creación de beneficios económicos y sociales directos en las comunidades vecinas. Lo mismo hicieron los gestores de parques nacionales en Ruanda e India que lograron recuperar a sus poblaciones de gorilas y tigres gracias a convertirlos en la principal fuente de ingresos de miles de personas que viven del turismo asociado a estas especies megacarismáticas.

Pero esto no nos debe hacer olvidar que no hay grupo que sea políticamente relevante que no cuente a su vez con un buen palo que mostrar a sus oponentes.

Este palo se basa en la capacidad de comunicar de una manera creíble (principalmente a las élites políticas y económicas) que los que creemos en las áreas naturales tenemos la capacidad de movilizarnos para infringirles importantes pérdidas de poder, riqueza, respeto y los otros valores básicos que ellos buscan, si actúan de manera contraria a su mantenimiento. Que no sólo tenemos razones, datos y buenos deseos, sino también “músculos y dientes”. Como se ha contado en este libro, esto es lo que lograron los grupos que pelearon contra las represas y la política energética nacional en la Patagonia chilena, las organizaciones sudafricanas que detuvieron un permiso de explotación minera ya otorgado para convertirlo en el gran Parque Isimangaliso, o los activistas argentinos que consiguieron crear la Reserva Nacional Pizarro después de enfrentarse a un gobernador que quería dismantelar una reserva provincial. Saber que tenemos esta capacidad de lucha no implica que tengamos que generar peleas improductivas o conflictos destructivos, especialmente con organizaciones y personas que comparten nuestras mismas metas. Igualmente importante es saber reconocer cuando se han equilibrado los poderes y es el momento de sentarse a negociar.

Una vez que logremos mostrar nuestra capacidad para usar de manera combinada el palo y la zanahoria seremos capaces de atraer los recursos económicos, técnicos y políticos necesarios para generar reservas naturales públicas, privadas o comunales que sean **ecológica y políticamente resilientes**. Ecológicamente porque contarán con suficiente área como para poder albergar en el largo plazo los hábitats y especies propios de cada región. Y políticamente porque contarán con la protección de las leyes y de un grupo amplio de seguidores (la *constituency* descrita en el Cuadro 5.3 sobre el Parque Nacional Gorongosa) que estarán dispuestos a defenderlos frente a otros usos que los amenacen.

La inevitable tensión entre promoción y regulación

La búsqueda de un apoyo amplio hacia las áreas silvestres pasa inevitablemente por lograr que la mayor cantidad de personas se sientan beneficiadas y no perjudicadas por éstas. Esto se opone a la estrategia en la que sólo unos pocos y selectos especialmente “capacitados” pueden usar y visitar estos espacios. Esta estrategia todavía domina buena parte del pensar y el actuar de muchas personas que se definen como conservacionistas, entre los que se incluyen investigadores que prefieren no compartir su área de estudio con visitantes, amantes de lo salvaje a los que les gusta disfrutar de “sus” áreas de manera más o menos exclusiva, profesionales que prefieren prevenir impactos posibles causados por el uso de las áreas protegidas, o el personal de áreas protegidas que busca evitar las molestias y tareas asociadas a tener que lidiar con visitantes. Todos ellos pueden ofrecer

buenos argumentos para defender su oposición al uso generalizado de las áreas naturales, y algunos podrán mostrar ejemplos concretos de áreas echadas a perder por exceso de uso o visitación. El problema es que pocos de ellos tienen en cuenta las decenas de áreas y poblaciones que se perdieron completamente porque la sociedad no les encontró un uso claro y optó por dejar que desaparecieran o se deteriorasen gravemente.

Siempre va a existir una tensión entre la necesidad de promocionar y usar las áreas silvestres, y la de regular posibles usos para que no acaben dañando lo que queríamos conservar. Pocos lugares reflejan mejor esta tensión continua entre promoción y regulación que el primer parque nacional del mundo, creado en 1872: Yellowstone. Desde el principio el parque interesó principalmente a los gerentes del ferrocarril Northern Pacific, quienes lo veían como un mero espectáculo para sus viajeros. En la misma ley de creación del parque se insistía en que éste no iba a costar nada a los contribuyentes y que era un área que carecía de cualquier valor productivo minero o agrícola. Como consecuencia de esto, en las primeras décadas del parque, se invertía únicamente en promocionar su visitación, pero nadie se preocupó de regularla o de cuidar el área. El resultado de esto fue tanto la degradación de las áreas sensibles de mayor visitación (p. ej. los geiseres) como la cacería descontrolada de fauna en un área que había sido elegida más por su belleza escénica que por sus animales a preservar, y que en cualquier caso carecía de personal encargado del cuidado del área y de su fauna¹¹.

Pronto diferentes voces se levantaron para llamar la atención sobre la destrucción del lugar, tanto en lo que se refería a la caza descontrolada como a la degradación de las maravillas geológicas presentes en él. Esto hizo que en 1886 el Secretario de Interior pidiera que el ejército se ocupara de cuidar y regular el área. Por la misma década se llegó a presentar un proyecto para construir una línea de ferrocarril que atravesase el parque, lo que convertiría al área en un corredor comercial en lugar de una reserva natural. Afortunadamente, este proyecto fue rechazado.

A principios del siglo XX, Yellowstone fue promocionado activamente, primero por la compañía ferroviaria, apuntando a la clase alta procedente del Este del país que solía preferir viajar a Europa, y luego por Stephen Mather, director del recién creado National Park Service (NPS), quien tomó la decisión de que la mejor estrategia para que los parques nacionales fueran abrazados por la ciudadanía, en vez de únicamente por una élite económica o intelectual, era promover el acceso a una clase media creciente para que accediera en sus propios vehículos¹². Junto a él, Horace Albright, mano derecha de Mather y superintendente de Yellowstone entre 1919 y 1929, promovió la noción de la fauna como espectáculo. Esto incluía el dar de comer a los “animales buenos” como osos, ciervos y bisontes, al mismo tiempo que se trabajaba en la erradicación de los animales

“malos” como los lobos, coyotes, pumas, nutrias y pelícanos (estos últimos porque comían “demasiadas” truchas)¹¹.

Pronto las aglomeraciones, la basura y la “domesticación” creciente de la fauna, llevaron a que intelectuales como Robert Sterling Yard, Aldo Leopold y Bob Marshal criticasen la política del NPS por incentivar que las aglomeraciones acabaran “amando los parques hasta llevarlos a su propia muerte”. Con esta misión crearon la Wilderness Society cuya meta era proteger las áreas naturales, no sólo frente a la explotación forestal y minera, sino también frente al propio servicio de parques nacionales que parecía empeñado en convertir a estas áreas en aglomeraciones de gente¹². A partir de esta preocupación, ante la promoción y visitación descontrolada de los parques nacionales en los años 60, se aprueba la Wilderness Act, que busca controlar el uso puramente mercantil de los parques. Para ello propone la creación de áreas silvestres o *wilderness areas* en tierras públicas, siendo áreas “donde la tierra y su comunidad de vida no son alterados por el hombre, donde el hombre mismo es un visitante que no permanece”¹³. Sin duda esta ley significó un enorme avance en la regulación del uso de las áreas silvestres y permitió el mantenimiento de áreas sin caminos ni infraestructura adentro y fuera de los parques nacionales. En los años 70 se tomaron medidas concretas para evitar que la gente siguiera alimentando a los osos y que éstos accedieran a la basura para comer. Paradójicamente, Yellowstone, a diferencia de otros parques nacionales, no incluye ningún área designada como *wilderness area* dentro de su territorio, aunque *de facto* sí existen áreas que cumplen este rol.

Durante sus casi 150 años de historia, Yellowstone ha vivido la tensión constante entre los que promovían el uso público para favorecer su relevancia política y generar beneficios económicos, frente a los que querían controlar los impactos ambientales causados por los propios visitantes. Dentro de esta dinámica “bipolar”, en los años 90 los gestores del parque lograron reintroducir a los lobos que la misma administración había exterminado a principios de siglo. Cuando visité Yellowstone en 2017 parecía claro que el parque debía encontrar una manera de regular el flujo de sus más de cuatro millones de visitantes anuales si quería cumplir el mandato de mantener los ecosistemas lo más naturales posibles y ofrecer una experiencia natural de calidad.

Los mismos dilemas que han acuciado a Yellowstone afectan al resto de las áreas naturales del planeta. He visto decenas de áreas protegidas deteriorarse gradualmente ante el desinterés de la gente que no las visita, los vecinos que no saben para qué les sirven (más allá de para decirles lo que **no** tienen que hacer) y los gobiernos que no asignan recursos a algo que importa a muy poca gente. Igualmente he conocido áreas que empiezan a mostrar los impactos del turismo descontrolado o, alternativamente, de supuestos programas de uso extractivo

sostenible, que rara vez sacan a los vecinos de la pobreza ni sirven para cumplir con el mandato de conservar las áreas. Y también he visto unas pocas áreas con apenas visitación y uso que se encuentran en excelente estado de conservación, pero que me dejan con la duda de si lograrán mantenerse en el tiempo cuando se descubra que tienen minerales o hidrocarburos, que pueden generar electricidad, o cuando nuevas técnicas agrícolas o subsidios públicos muestren que pueden dedicarse a un uso “más productivo”.

Al igual que sucede con el cuento de la gallina de los huevos de oro, uno puede acabar matando un área silvestre si abusa de su uso, incluyendo del turístico. Pero a diferencia del caso de la gallina, la cual ponía huevos de oro de manera constante, en el caso de las áreas naturales va a depender de que las personas a cargo de éstas seamos capaces de convencer a la sociedad de que realmente “producen oro”. Es decir, de saber generar un producto que interese a la mayor cantidad de clientes posibles. De esto trata la promoción. Sin esta promoción, la sociedad puede decidir que en lugar de tener “gallinas” que produzcan áreas naturales bien cuidadas, mejor prefiere tener otro tipo de producto que considere más valioso, aunque éste conlleve claros impactos ambientales negativos. En cualquiera de los casos, hagamos lo que hagamos los conservacionistas, no podemos evitar generar un producto a través de nuestra comunicación. Esto no quiere decir que seamos nosotros quienes generamos los ecosistemas naturales, sino que somos responsables de cómo los comunicamos a la sociedad, y en gran medida, de cómo ésta los percibe. Podemos comunicarlos como tesoros que deben permanecer inaccesibles excepto para unos pocos guardianes elegidos, como áreas de uso público regulado o como parques temáticos donde las aglomeraciones de visitantes no permiten “ver el bosque”. Al final dependerá de nosotros que la sociedad vea a los ecosistemas naturales como oro y los cuide con esmero, en lugar de ver “huevos poco apetitosos” que no desea consumir ni cuidar. En todos los casos **tendremos que manejar la tensión entre la promoción que hace que las áreas naturales cuenten con un amplio apoyo público, y la regulación que asegure que este apoyo y otros procesos de signo contrario no acaben destruyendo lo que queremos cuidar y mejorar.** Esta tensión es buena y necesaria. Necesitamos la participación activa de los puristas que representan a grupos minoritarios más comprometidos, nos recuerdan los valores troncales de la conservación y saben crear altos estándares de cumplimiento (como fue el caso de los creadores de la Wilderness Society), y a los pragmáticos que saben conectar con los valores de la sociedad en general (el *mainstream*) y tienen presente que la conservación, al igual que la política, es “el arte de lo posible” (como sucedió con Mather y Allbright).

El desafío de la innovación en un ambiente conservador

Hablar de Producción de Naturaleza es hablar del desafío de la innovación y la creatividad para manejar sistemas complejos (ecosistemas y grupos de personas) con altos niveles de incertidumbre. Hablar de innovación implica hablar de cómo vencer la resistencia de grupos que se sienten incómodos con el cambio y la experimentación. En mi experiencia profesional trabajando en la gestión activa de áreas protegidas y poblaciones de vida silvestre, a menudo he debido lidiar con la oposición de dos grupos diferentes, pero igualmente apegados a visiones tradicionales o conservadoras. Por un lado están los productores rurales tradicionales que ven a los ecosistemas naturales como áreas que deben ser transformadas para dedicarse a la producción de bienes básicos dentro del sector primario: carne, granos, madera, minerales, energía, etc, y que se ven a sí mismos como los únicos usuarios dignos de la tierra y **autorizados** para su transformación agraria. Para estos productores las mejores opciones de futuro varían entre que “todo vuelva a ser como antes” o “intensificar aún más los niveles de producción tradicional”, aunque ambas opciones sean a costa del capital natural de los campos. Estos grupos en general se oponen a la idea de ampliar o restaurar la superficie de áreas naturales porque esto implicaría perder lo que consideran como área productiva. En esto he visto el mismo grado de coincidencia entre los estancieros ganaderos del Iberá subtropical, los de la estepa patagónica templada, y los académicos antropólogos que invitan a que los pobladores invadan los parques nacionales en la Mata Atlántica brasileña.

Por otro lado están los profesionales y activistas de la conservación que creen que ésta debe basarse principalmente en la ley (o los reglamentos) y la ciencia, en lugar de ser una actividad determinada por los intereses, las emociones, la política y la economía. Para estos grupos la conservación es una actividad intrínsecamente justa que la sociedad debe apoyar con base en la información científica y las leyes. No hace falta complicarse mucho más. Bajo esta lógica, la promoción se entiende como un proceso fundamentalmente cognitivo (i.e. si la gente tiene los datos correctos, van a actuar de la manera adecuada; es decir, cuidando la biodiversidad) y la gestión de conflictos es una anomalía del sistema que sólo sucede cuando ciertos grupos o personas actúan de mala fe, por estupidez o irracionalmente. Para estos conservacionistas existe un peligro inherente en “manchar” algo que es lógico y justo con los lodos de la economía y la política. ¿Por qué sería necesario buscar justificaciones económicas y sociales a una actividad que, con la mejor información científica disponible, es intrínsecamente necesaria? Tienen buenas razones para apegarse a esta forma de ver la conservación: por un lado es simple y clara, y por otro, es un enfoque que funcionó bastante bien en momentos claves del siglo pasado, logrando avances importantísimos. Pero las sociedades del siglo XXI ya no responden igual al uso combinado de

la información de los expertos con la autoridad de los gobiernos. Se han vuelto mucho más “díscolas”, desconfiando mucho más de los “datos” y confiando más en lo que les “resuena internamente” y desafiando cada vez más la *auctoritas* de las “autoridades competentes”.

Otro foco de resistencia dentro del conservacionismo (que a menudo comparte protagonistas con el anterior) es la aversión a pervertir la pureza de los ecosistemas naturales con acciones de manejo que, al provenir de nosotros, la especie que “es la causa de todos los problemas”, tienden a ser vistas como algo arriesgado, cuando no impuro. De esta lógica derivan muchos de los ejemplos que hemos visto en este libro de resistencia a los proyectos que intentan reintroducir especies, restaurar hábitats o aumentar la facilidad con que las personas pueden ver ciertas especies.

Frente a la resistencia de estos grupos necesitamos la aplicación sistemática de medidas innovadoras, que hagan que nuestra profesión ofrezca cada vez mejores resultados ante la sociedad, pasando de jugar todo el tiempo a la defensiva para intentar jugar a ganar. En el caso de los terratenientes hay que conectar lo que tradicionalmente han visto como “conservación” con beneficios económicos y rentabilidad, sabiendo explicar que el salto desde la producción primaria (donde a menudo el precio de la carne o los granos están fijados por agentes externos y no hay mucho espacio para la creatividad) hacia el sector servicios, implica que prácticamente no hay límites a la elasticidad de este tipo de producción. Una misma área natural puede atraer a visitantes que pagan 30 USD/noche y a otros que pagan 1000 USD/noche. La materia básica primaria puede ser la misma (p. ej. ballenas, flamencos, una cascada, un glaciar, gorilas, etc.) pero la manera en cómo se presenta ésta, como una experiencia (un servicio), hace toda la diferencia en cuanto a los beneficios económicos y sociales que puede generar. Esto además deja un espacio de enorme competencia (y creatividad) entre los diferentes agentes que comercializan este producto, que es algo a lo que los productores rurales no están tan acostumbrados, ya que en muchos casos el precio de su producto se fija en mercados sobre los que no tienen ningún control. La buena noticia es que para vivir de la vida silvestre no es imprescindible poseer o arrendar tierras, ya que en general, se trata de bienes públicos. Así, en Iberá pueden vivir de la Producción de la Naturaleza tanto un vecino de la aldea de Carlos Pellegrini que sólo posee una casa de adobe, como un estanciero que posee 15.000 ha. Igualmente, en el Pantanal brasileño puede beneficiarse tanto el gran *fazendero* como el guía que maneja un bote para una *pousada* de ecoturismo. En la producción tradicional los factores determinantes son la cantidad de tierra y el capital. En la Producción de Naturaleza, la primera no es tan importante (siempre y cuando se esté cerca de un área protegida pública) y la ausencia del segundo se puede suplir con creatividad, conocimiento y habilidades (i.e. conocimiento de la fauna y flora, habilidades artesanales y artísticas, capacidad para contar buenas historias, diseño, etc.).

En el caso de los defensores de las actividades tradicionales de subsistencia, que están legítimamente preocupados por el bienestar de los habitantes rurales más desfavorecidos, desde campesinos hasta indígenas, se puede explicar cómo el uso no extractivo de los ecosistemas naturales puede generar mejores opciones económicas mediante la aparición de un sector terciario basado en la atención de visitantes que no sólo buscan disfrutar de la fauna, la flora y los escenarios naturales, sino que también valoran los conocimientos tradicionales (p. ej. música, artesanía, capacidad de identificar especies o huellas, etnobotánica, gastronomía y arquitectura local) que estos grupos atesoran. En este sentido, la Producción de Naturaleza, puede ser, no sólo una buena opción de mejora económica, sino sobre todo de **revalorización de los saberes y tradiciones que durante siglos se han adaptado a vivir en a los ambientes locales.**

Tampoco hay que sobrevalorar los beneficios económicos y minimizar los desafíos de esta reconversión productiva. A menudo se da la paradoja que las áreas con los mejores atractivos naturales para este tipo de producción, cuentan con las personas peor preparadas para atender a visitantes; principalmente porque sus habitantes rurales no han hecho ese tipo de turismo y no entienden bien qué buscan esos foráneos urbanitas. Esto hace que muchos tiendan a pensar que lo que necesitan para atender a los turistas de naturaleza es ponerles una TV en la habitación, aire acondicionado y una piscina; cuando éstos son ingredientes de la hostelería de cualquier lugar convencional pero no son los que van a crear una experiencia natural memorable. Entre las desventajas principales del cambio al sector servicios, se cita que a veces se requiere un capital inicial mayor que para la producción primaria si uno no quiere ser únicamente un empleado (p. ej. suele ser más costoso construir un buen *lodge* de naturaleza que mantener un pequeño ható ganadero), se requiere un amplio conjunto de habilidades (p. ej. conocimientos de hospitalidad, marketing, uso de redes sociales, historia natural, idiomas, manejo de permisos, etc.), y un horario de trabajo más extenso, y que las cuentas son menos lineales y, por tanto, con más incertidumbre en los cálculos finales.

La mejor respuesta ante los conservacionistas más conservadores pasa por mostrar resultados concretos: poblaciones recuperadas, áreas naturales expandidas, ríos que corren más limpios, etc. Hay que tener la honestidad de comunicar los errores, y la perseverancia de seguir mejorando nuestros métodos hasta que los resultados surjan como resultado del trabajo continuo y el aprendizaje constante. **Una combinación de rigor científico, trabajo duro, compromiso de largo plazo, cumplimiento de las leyes, transparencia y buenos resultados acaba neutralizando a la oposición más acérrima dentro del conservacionismo.**

Si queremos promover la innovación y la mejora continuas que acaban llevando a los buenos resultados, es importante que una multiplicidad de actores se

dediquen a esta tarea: gobiernos, ONG, privados y comunidades. No es bueno que una única institución, y menos una gran burocracia centralizada, controle el proceso; sea ésta la autoridad de vida silvestre o la de áreas protegidas. Hay que dejar espacio a gobiernos locales y provinciales, a ONG, privados y a asociaciones comunales para que ensayen modelos de producción de naturaleza innovadores. El estado debe facilitar, y a la vez supervisar, estos procesos para fomentar el aprendizaje y las mejoras. Una de las grandes ventajas de los gobiernos es que cuentan con grandes propiedades que pueden dedicar a producir naturaleza a gran escala. Si estas áreas públicas se manejan adecuadamente, pueden servir como fuente de inspiración y de fauna y flora para las propiedades privadas vecinas, de tal modo que empiecen a ver a la fauna silvestre producida en estos grandes parques como un recurso a aprovechar, en lugar de una molestia a controlar. Esto es lo que ha pasado con tantos propietarios privados y comunales en las *conservancies* de África, muchos de los cuales se han pasado a esta nueva producción de manera autónoma aprovechando su cercanía a los grandes parques públicos que generaban un excedente de fauna móvil que se dispersaba a sus campos.

Para que esto funcione hay que fortalecer el rol del estado, pero no tanto en la cantidad de empleados como en la calidad de éstos. Es contraproducente tener muchos empleados mediocres en oficinas centrales. Éstos típicamente van a usar su poder para bloquear toda iniciativa que no entiendan o que cambie el *statu quo*. Hace falta tener empleados mejor formados (tanto en la teoría como la práctica) y más cerca del terreno (ver Cuadro 11.3). Que evalúen y adapten los proyectos directamente sobre la realidad.

Esto también es aplicable a las grandes ONG y organismos donantes internacionales, que se podrían beneficiar de tener menos técnicos haciendo de intermediarios en oficinas de Washington, Ginebra, Bruselas o Londres, para contar con más gente que pueda ir al terreno a ver qué proyectos funcionan y cuales no, a aprender y a asesorar, logrando luego transmitir lo aprendido hacia otros *practitioners* con los que trabajan o a los que financian. Estas organizaciones se pueden beneficiar de tener menos miedo a probar cosas nuevas y a salir de lo políticamente correcto, incluyendo apoyar a campañas de activismo contra grandes amenazas.

Al final la profesión de la conservación puede construir un auténtico “cuerpo” de conocimiento práctico mediante el desarrollo de iniciativas innovadoras en el nivel local que luego pueden ser usadas como modelos para situaciones similares, y así generar un “efecto de bola de nieve” como el descrito por Sofía Heinonen en Argentina (Cuadro 2.3). A través de ejemplos exitosos como los vistos en este libro se puede avanzar más rápidamente que tratando de generar iniciativas de planificación a gran escala que luego no logran ser aplicadas en la realidad, y donde los fondos se pierden en los laberintos burocráticos de las capitales nacionales.

El camino que tenemos adelante

Existe la oportunidad de generar cientos de proyectos exitosos de conservación que logren que nuestro planeta mantenga e incluso recupere sus áreas naturales y poblaciones de flora y fauna silvestre. Esto no va a evitar la crisis de extinción completamente, pero sí puede ayudar a que podamos compartir la Tierra con otras criaturas, la mayoría de las cuales ya estaban antes de que nuestra especie apareciera, a que vivamos en mejores sociedades, y que ofrezcamos opciones para que comunidades rurales mejoren su calidad de vida.

Lograr esto no va a ser fácil. Las universidades no enseñan cómo hacerlo y muchas instituciones actuales han sido diseñadas durante siglos para destruir, en lugar de producir, naturaleza. Sin embargo, **nunca ha habido una mayor necesidad y mejores oportunidades para crear más y mejores áreas naturales**. Cuando hablo de necesidad, me refiero a la abundante evidencia científica que nos dice que la actividad humana ha hecho que estemos ante un proceso de extinción de especies que avanza entre 100 y 1000 veces más rápido que en periodos geológicos normales. Es decir, en unos pocos siglos los humanos nos hemos convertido en un gran meteorito que está causando la desaparición de miles de especies que tardaron cientos de miles de años en evolucionar. A diferencia de un meteorito, nosotros podemos pensar y decidir si queremos acelerar, detener o incluso revertir este proceso de extinción, el cual plantea problemas prácticos y éticos de enorme gravedad.

Al mismo tiempo que provocamos esta Crisis de Extinción, acelerada por un proceso global de consecuencias impredecibles como es el Cambio Climático, nuestra especie está pasando por otra gran crisis que es la Gran Desconexión emocional y psicológica con la Naturaleza, incluyendo el tipo de estímulos para los cuales nuestras mentes y cuerpos fueron preparados por milenios de selección natural. Esta desconexión creciente de una población mayoritariamente urbana (que dedica cada vez más tiempo a ver la realidad a través de una pantalla) con los olores, colores, miedos, placeres y sensaciones provenientes de los ecosistemas naturales, es la fuente de cada vez más dolencias psicológicas y físicas que hacen que las personas seamos menos felices y perdamos calidad de vida¹⁴. Además de la necesidad de ofrecer a los pobladores urbanos una reconexión con nuestros orígenes silvestres, existe la necesidad de ofrecer mejores opciones de vida a los habitantes de comunidades rurales situadas dentro o alrededor de ecosistemas naturales para que encuentren empleo y motivos de orgullo en sus lugares nativos, sin tener que emigrar y acabar engrosando las filas de los habitantes de los barrios pobres de las grandes ciudades.

Necesitamos revertir el proceso moderno de destrucción de los ecosistemas naturales por el bien de la humanidad y el de millones de otras criaturas. Es una clara necesidad basada en criterios prácticos y morales (económicos, psicológicos,

científicos, médicos, éticos y religiosos) expuestos por innumerables pensadores provenientes de todos los campos del conocimiento y orígenes geográficos. Sin la existencia y cercanía de abundantes áreas naturales nos veremos privados de una cantidad significativa de los ocho valores que necesitamos para sentirnos plenos y satisfechos como individuos y como sociedad.

Además, estamos ante una **oportunidad histórica** para lograr esto. Por un lado, nunca la humanidad ha contado con tantas instituciones y herramientas dedicadas a la Producción de Naturaleza. Actualmente contamos con la mayor extensión de la historia de reservas naturales, parques, *game-ranches*, *conservancies* y áreas similares dentro de terrenos públicos, privados y comunales. A esto se suma un conjunto de leyes y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que tienen como propósito la conservación o restauración de la biodiversidad en una cantidad y dotación presupuestarias sin parangón en la Historia. Además, la migración rural, con el consiguiente abandono de grandes territorios que antes estaban dedicados a actividades extractivas o la producción de especies no nativas, está generando espacios geográficos únicos para nuevos tipos de producción. Estos espacios “abandonados”, pueden dedicarse a producir naturaleza o a la actividad minera, a la extracción de hidrocarburos, a la agricultura intensiva, a la generación energética o la expansión urbanística, entre otros usos posibles. El tipo de uso que se les asigne dependerá de la capacidad de movilización y de comunicación de cada grupo ante el resto de la sociedad para promover un uso u otro de manera preferente. Si los conservacionistas no logramos convencer a nuestras sociedades de que las áreas naturales son áreas productivas, verdaderas “gallinas de los huevos de oro”, cuyo uso debemos promover y regular simultáneamente, otros grupos pondrán con mayor éxito otro tipo de uso que seguramente acabe deteriorándolas.

Además de los factores previos, otra gran oportunidad es el enorme conocimiento teórico y práctico que ha acumulado la profesión de la Conservación a partir de múltiples disciplinas que nos permite ser mucho más eficientes a la hora de no sólo conservar, sino también de restaurar los ecosistemas naturales y las especies que se han visto empujadas hacia la extinción. Como profesionales tenemos una oportunidad única para convertir este conocimiento acumulado en resultados concretos, tal y como muchas personas y organizaciones lo han logrado durante las décadas pasadas, lo que espero haber reflejado en las páginas previas.

Para cumplir con esta necesidad y oportunidad históricas, pienso que **los conservacionistas tenemos mucho que aprender tanto de la Medicina como de los grandes movimientos sociales**. En el ámbito técnico y científico la medicina moderna basa gran parte de su respaldo social en que no sólo ofrece la capacidad de diagnóstico de muchas de las enfermedades y patologías que afectan a la humanidad, sino que sobre todo, puede mostrar una capacidad notoria para **curarlas**. Es decir: la medicina no se contenta con identificar los problemas sanitarios que

aquejan a nuestra especie, sino que se dedica principalmente a resolverlos. **Es una disciplina de diagnóstico y tratamiento**, y ha logrado inculcar a la sociedad que **funciona y genera resultados concretos**. Esto es algo que debemos aprender a imitar desde el conservacionismo. Si realmente queremos contar con el respaldo político y financiero de la sociedad, vamos a tener que ir más allá de identificar con precisión las causas de los problemas ambientales y estimar las probabilidades de extinción de determinadas especies o poblaciones, para ofrecer resultados concretos y tangibles que muestren que, como profesionales, somos capaces de solucionar estos problemas. Dudo que la Medicina contara actualmente con miles de hospitales, médicos, enfermeras, investigadores y empresas si se dedicara principalmente a diagnosticar enfermedades y a quejarse de lo poco que la sociedad hace para evitarlas, sin mostrar un historial palpable de resultados.

Igualmente, la Conservación puede aprender de los grandes movimientos sociales sobre cómo generar un amplio apoyo público para enfrentarse a instituciones que buscan priorizar los intereses a corto plazo de un grupo (a menudo minoritario) frente a los derechos a largo plazo de otros. Movimientos como el abolicionismo, el laicismo, el sufragismo, el de los derechos de los trabajadores, el de los derechos civiles, el feminismo y la defensa de los derechos de los homosexuales, lograron históricamente enfrentarse a instituciones fuertemente establecidas y defendidas políticamente como son la esclavitud, el clasismo, el racismo, el machismo, la intolerancia religiosa y sexual, los monopolios o el capitalismo desregularizado.

Más allá de la tendencia general del conservacionismo a lamentarse, es innegable que está entre los grandes movimientos sociales nacidos en el siglo pasado, y ha conseguido logros más que notables, entre los que se incluyen la creación de cientos de parques y reservas en todo el mundo, las leyes que controlan la explotación y el tráfico de especies o los impactos ambientales, convenciones globales, generación de ministerios o servicios públicos dedicados a estos temas, cientos de ONG, grandes herramientas de comunicación, etc. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer y pareciera que la conservación de la biodiversidad está perdiendo relevancia frente a otras preocupaciones globales, incluyendo la agenda del Cambio Climático (relacionada, pero al mismo tiempo diferente en valores, prioridades, métodos y escala). Si queremos que la conservación mantenga el nivel de relevancia política que se logró en los años 90 cuando se firmó la Convención sobre Biodiversidad, necesitamos aprender de los otros movimientos sociales sobre cómo generar organizaciones y mensajes que hagan del ambientalismo una fuerza política relevante ante autoridades, empresas y ciudadanos que tienen que elegir continuamente a qué dedicar su tiempo, recursos y energía. Sin excepción, todos estos movimientos han sabido combinar el uso “del palo y la zanahoria”.

Si logramos aprender de la capacidad técnica para ofrecer resultados alcanzada por la medicina y de la capacidad para ser políticamente relevantes

de otros movimientos sociales, sin duda estaremos mejor ubicados para responder a la ocasión y la necesidad que nos presenta la Historia. Esto implica dejar de lado el espíritu “amateur” de buena parte del conservacionismo, basado en el miedo a contaminarse con la política, la economía y las cosas que salen mal cuando uno busca generar resultados. Tenemos la clientela, los conocimientos y las técnicas para generar una verdadera industria que ofrezca resultados concretos en lo que se refiere a la sanación del Planeta. El desafío de esta industria es que deberá saber combinar los aspectos científicos y técnicos, como hace la medicina, con la sabiduría política y el coraje que emplean los movimientos sociales. No es una mezcla sencilla, pero los ingredientes están a nuestro alcance y este libro ha tratado de presentarlos en un método coherente y unificado.

Para lograr esto podemos crear una flota global de barcos dedicados a transitar los caminos peligrosos, apasionantes y desconocidos de la Producción de Naturaleza. Una flota con “oficiales” con capacidad para comprender y manejar los procesos públicos de manera integral, trascendiendo las barreras de las disciplinas tradicionales, generando y compartiendo visiones inspiradoras, obteniendo inteligencia de calidad, tomando decisiones sobre cómo ir avanzando, gestionando conflictos, evaluando el avance de sus embarcaciones y seleccionando y motivando a las mejores tripulaciones posibles. Afortunadamente, en estas tripulaciones hay sitio para albergar múltiples personalidades: quienes generan información sobre el mundo aunque no tengan la vocación de cambiarlo junto a los que aman la gestión; los reflexivos junto a los que aman la acción; los que buscan generar y cumplir reglas junto a los que no tienen miedo a desafiarlas; los que priorizan los resultados junto a los que se enfocan en los procesos y el estado anímico de las personas; los que creen que las especies tienen un valor intrínseco junto a los que anteponen el bienestar de las personas; los especialistas junto a los integradores; los reguladores junto a los promotores... Todos son necesarios, siempre y cuando logren trabajar de manera coordinada hacia la misma meta.

El gran naturalista E.O. Wilson habla de la necesidad de dedicar la mitad de la Tierra a la Producción de Naturaleza (¡aunque él no use este término!)¹⁵. No sé si esto será posible, aunque no deja de ser una meta inspiradora para muchos, incluyendo a quien escribe estas páginas. Pero sí estoy seguro de que, **si hacemos bien nuestro trabajo, podremos no sólo incrementar espectacularmente la superficie de áreas naturales, sino también la calidad del manejo que se hace en éstas, incluyendo la restauración de los procesos ecológicos y especies perdidos, para que alberguen ecosistemas naturales completos y generen la mayor cantidad de beneficios materiales e inmateriales a las personas que viven junto a ellos o que los visitan.** Ante una meta así, bien vale la pena subir a bordo del barco de la conservación. ◊



Fuentes y referencias

- 1 Chris Roche. Wilderness Safaris. Comunicación personal.
- 2 Kingdon, J. (2015). *The Kingdon field guide to African mammals*. Bloomsbury Publishing.
- 3 Weber, B., Vedder, A. (2012). *In the Kingdom of Gorillas: The Quest to Save Rwanda's Mountain Gorillas*. Simon & Schuster.
- 4 Gray, M. Rutagarama, E. (eds.) (2011) *20 Years of IGCP: Lessons Learned in Mountain Gorilla Conservation. International Gorilla Conservation Programme*. Kigali, Rwanda. 137 pp.
 Gray, M. et al. (2011). *Virunga Massif Mountain Gorilla Census – 2010 Summary Report*.
- 5 Panel informativo a la entrada del PN Los Volcanes.
- 6 Nielsen, H. Spenceley, A. (2010) *The success of tourism in Rwanda –Gorillas and more. Background paper for the African Success Stories Study*. World Bank.
- 7 Datos suministrados por los administradores de Sabyinyo Lodge.
- 8 www.african-parks.org/the-parks/akagera
- 9 Simon Naylor. Comunicación personal.
- 10 Johns, D. (2011). *A new conservation politics: power, organization building and effectiveness*. John Wiley & Sons
- 11 Quammen, D. (2016). *Yellowstone: A journey through America's Park*. National Geographic.
- 12 Burns, K., Duncan, D. (2009). *The national parks: America's best idea*. Serie de 12 capítulos de PBS.
- 13 https://en.wikipedia.org/wiki/Wilderness_Act
- 14 Soga, M., Gaston, K.J. (2016). *Extinction of experience: the loss of human–nature interactions*. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(2): 94-101.
- 15 Wilson, E. O. (2016). *Half-earth: our planet's fight for life*. WW Norton & Company.

Cuadro 12.1

La evolución de un naturalista

George B. Schaller, Panthera y Wildlife Conservation Society

Como estudiante de biología y antropología en la Universidad de Alaska a principios de la década de 1950, tuve varias oportunidades para hacer investigación de campo. Por ejemplo, censé las especies de aves en el Ártico y seguí la migración de una población de caribúes. La soledad y el silencio de las áreas silvestres me atrajeron desde el principio, al igual que la oportunidad de profundizar en la vida de los animales. Con la intención de alcanzar la credibilidad científica, me centré en recopilar datos sólidos. Luego, en 1956, fui ayudante en una expedición dirigida por Olaus Murie, un eminente mastozoólogo, hasta las montañas Brooks en el norte de Alaska. Hicimos un inventario de especies, recolectando mosquitos, ratones, musgos y otros. Sin embargo, Olaus también me enseñó a ver los “preciosos valores intangibles” de un área tan remota. Después, nosotros y otros comunicamos activamente la belleza de la región y enfatizamos que era el último gran paisaje salvaje de los Estados Unidos, una parte de nuestro patrimonio natural. El área fue declarada como protegida en 1960, para luego ser ampliada por el presidente Carter en 1980, bajo la denominación del Refugio Nacional de Vida Silvestre del Ártico, con 80.300 km² de superficie.

Este proyecto me enseñó que los datos (las herramientas de la ciencia) son esenciales como base para la conservación, que la estética, nuestras percepciones de la belleza, juegan también un papel clave, y que todos tenemos la responsabilidad de ayudar a proteger lo que estudiamos. Y que para tener éxito, la conservación debe estar respaldada por políticas sólidas y la preocupación de la opinión pública.

Tomé este conocimiento conmigo cuando mi esposa Kay y yo, y más tarde también nuestros dos hijos, nos mudamos de un país a otro para estudiar especies nuevas y poco conocidas. Éstas incluyeron a los gorilas de montaña, tigres y leones en la década de 1960. Estos estudios fueron realizados en parques nacionales, con poco impacto directo en la conservación, más allá de llamar la atención sobre la difícil situación de estos animales icónicos. Poco después, durante la década de 1970, inicié estudios sobre los jaguares y sus presas en Brasil y sobre la vida silvestre del Himalaya, los cuales sirvieron para generar nuevas áreas protegidas basadas en mi información y recomendaciones.

Aprendí rápidamente que, como forastero recién llegado a un país, las intenciones de uno son vistas a veces como sospechosas y la recepción es cautelosa. Algunos científicos locales se resisten a la llegada de alguien que podría ser un competidor, o que podría fugarse con información que pertenece al país. Todo lo que podía hacer en estos casos era contar a los funcionarios locales no sólo lo que esperaba hacer, sino también cómo esto podría contribuir a sus intereses y programas. La información resultante del estudio sería compartida de manera libre.

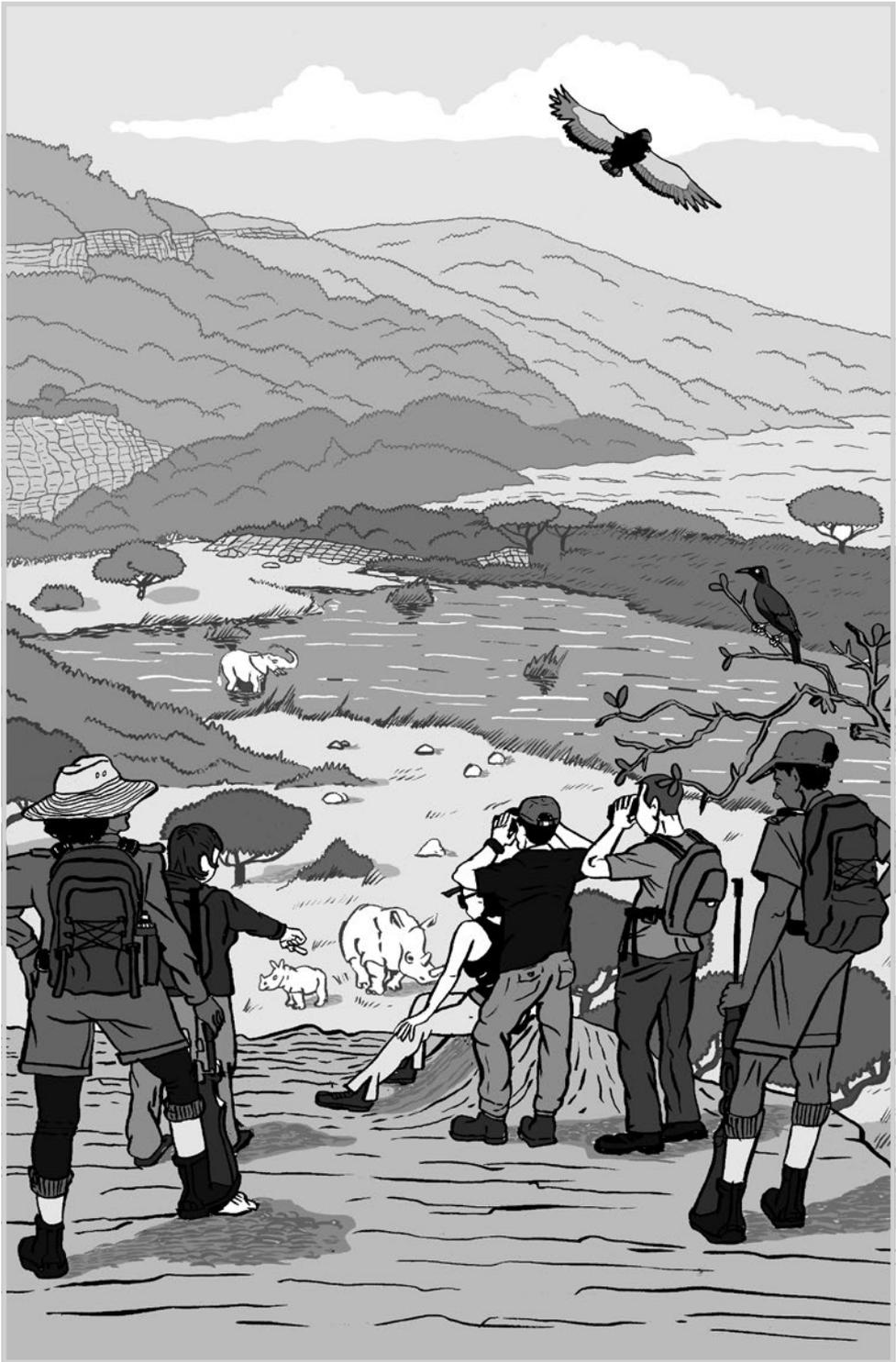
Descubrí que lo más importante era ser genuinamente cooperativo y discreto, además de mostrar respeto por las creencias y costumbres locales.

Sin embargo, todavía faltaba algo en mi enfoque. No es suficiente reunir datos y tal vez ayudar a establecer una reserva, la cual puede o no perdurar en el tiempo. Uno también debe tratar de generar algo realmente duradero. China agregó este eslabón que me faltaba. Fui invitado por ese país a colaborar en un estudio sobre pandas gigantes, una iniciativa organizada por WWF. Más de 35 años después, todavía regreso anualmente a China; en los últimos años principalmente para estudiar los ecosistemas únicos en la meseta tibetana. En el largo plazo, el interés sincero en un país genera confianza, un componente crítico en cualquier proyecto. Algo especialmente importante ha sido mi participación con el personal y los estudiantes graduados de varias universidades chinas, especialmente con la Universidad de Pekín. Uno de mis principales compañeros de trabajo en el proyecto del panda gigante era un profesor en la Universidad de Pekín, junto a quien aprendí sobre esta especie. Más tarde él estableció su propio proyecto de excelencia y de larga duración en el que entrenó a estudiantes de posgrado, los cuales a su vez se convirtieron en profesores, generación tras generación.

Dejar atrás un grupo de individuos altamente competentes y dedicados es el resultado ideal de cualquier estudio. Además es algo esencial si uno quiere tener un impacto duradero. Cuando comencé el trabajo de campo en África y Asia, pocos o ninguno de los profesionales de los países estaban interesados en pasar años en lugares remotos y en condiciones difíciles. Ahora muchos países cuentan con estas personas. Cuando hago trabajo de campo prefiero trabajar únicamente con personal nacional. Cuando dos o más extranjeros son parte de un equipo, éstos tienden a formar su propio grupo al margen de los locales, alejándolos de la camaradería y el intercambio de ideas y conocimientos. Muchos países se están volviendo menos tolerantes a los investigadores extranjeros, ya que, con razón, sienten que tienen sus propios científicos, aunque los forasteros que son bien conocidos y de confianza siguen siendo bienvenidos.

En el último medio siglo fui testigo de otro cambio importante al que tuve que adaptarme. El crecimiento de la población humana, la destrucción compulsiva de hábitats y especies, y el cambio climático están teniendo un impacto drástico en este pequeño planeta. Los animales domésticos y los humanos ahora constituimos más del 90% de la biomasa de vertebrados terrestres. Cada vez son más las especies que sobreviven principalmente en las denominadas áreas protegidas, la mayoría de las cuales están habitadas por personas que crían ganado, cultivan vegetales, o talan bosques. Las áreas circundantes están cada vez más fragmentadas por el desarrollo. No importa cuáles sean las políticas y leyes, la conservación en un país ahora sólo puede tener un éxito duradero con la plena cooperación de las comunidades locales. Éstas necesitan recibir algún tipo de beneficio de la protección de sus tierras y de su forma de vida tradicional, ya sea económico, social o espiritual. Lograr esto es una tarea muy compleja y costosa, como Doug y Kris Tompkins descubrieron y resolvieron tan magníficamente con sus innovadores programas de conservación en Chile y Argentina. Actualmente colaboro con un

equipo que intenta mejorar las prácticas de pastoreo del ganado entre las comunidades de pastores de la meseta del Tíbet, lo que incluye aprender de sus necesidades y deseos. Esto me quita mucho tiempo de mi placer y pasión por recorrer espacios naturales donde observar la vida silvestre. Sin embargo, todos debemos aceptar a nuestra manera, la responsabilidad social de contribuir a la conservación. A lo largo de las décadas, he pasado por sucesivas etapas de comprensión sobre cómo lograr la conservación. Sin embargo, el objetivo básico de mostrar compasión hacia todos los seres vivos y de dejar a las generaciones futuras un ambiente sano y armonioso se ha mantenido constante.



Epílogo

La reserva de Imfolozi, en KwaZulu-Natal (Sudáfrica), merece ocupar un lugar de honor en la historia de la conservación mundial.

Desde este parque de mediano tamaño (el ampliado Parque Hluhluwe-Imfolozi cuenta actualmente con 96.000 hectáreas) se han originado todos los rinocerontes blancos que viven actualmente en libertad. Si no hubiera sido por el trabajo pionero de un grupo dedicado de conservacionistas, quienes no sólo cuidaron a los últimos rinocerontes que quedaban en Imfolozi, sino que se empeñaron en capturar y translocar los rinocerontes hacia otras reservas, en lugar de contar actualmente con unos 20.000 ejemplares de estos magníficos animales, la especie estaría extinta en vida libre. No podríamos ver a estos gigantes cumpliendo su rol ecológico en el continente africano. Empezando en los años 60, autoridades, científicos y guardaparques de la actual región de KwaZulu-Natal, los cuales hablaban tres idiomas diferentes (inglés, zulú y afrikáans), lograron superar las heridas de un país dividido para trabajar de manera conjunta y constante con el fin de “exportar” rinocerontes hacia otros lugares. Actualmente, el Parque Hluhluwe-Imfolozi es quizás el mejor lugar del mundo para ver rinocerontes, albergando a las dos especies africanas: el blanco y el negro.

Hay otra razón que hace de Imfolozi un lugar especial en los anales de la conservación. En este parque, Ian Player no sólo inició el programa de captura y translocación de rinocerontes, sino que también organizó las primeras caminatas silvestres o *wilderness trails* de África. Estas caminatas surgieron como una respuesta a la manera habitual en que la mayoría de los turistas observan a la gran fauna africana: desde un vehículo. Ian Player logró instalar en el Servicio de Parques de la provincia de Natal la idea originada en Estados Unidos de que las áreas protegidas públicas mantuvieran zonas que no fueran accesibles a los vehículos y que a su vez pudieran ser recorridas a pie por los visitantes. Su intención con este tipo de caminatas, más que incrementar los ingresos y las visitas a los parques, era ofrecer la oportunidad de que las personas se conecten de manera íntima con el ambiente original de nuestra especie humana, incluyendo la oportunidad de compartir espacio directo con “fieras” como leones, leopardos, hienas, rinocerontes, búfalos y elefantes; a las que hemos tratado de alejar de las personas y de las áreas que habitamos durante milenios. Player pensó que los habitantes del mundo moderno, especialmente los que viven en ciudades, iban a necesitar redescubrir estos orígenes naturales y reconectarse con ellos si realmente queríamos escapar de la dinámica de destrucción ambiental en la que estamos

embarcados. Esto fue planteado en una época en que todavía no existía internet ni los *smartphones*, y la dependencia de las personas a la realidad virtual y a la hiperconectividad sólo aparecía en las novelas de ciencia ficción. Gracias a esta idea y a la insistencia de su propulsor, desde hace décadas Imfolozi ofrece a personas de todo el mundo la oportunidad de poder pasar varios días caminando por el paisaje ancestral de nuestra especie.

Hace poco tuve la oportunidad de participar en una de estas clásicas caminatas en Imfolozi. Durante cuatro días un grupo de personas dormimos, comimos y caminamos junto al río Imfolozi Negro y las colinas cubiertas de bosques y sabanas que lo rodean; lejos de cualquier camino rodado. El grupo estaba compuesto de dos australianos de unos 50 años, dos belgas de unos 30 y tres españoles de más de 40. Todos de clase media, sin que ninguno fuera particularmente adinerado; originarios de grandes ciudades (Sídney, Lieja, Madrid y Valencia), con profesiones diversas, pero unidos por el interés en ver y sentir la Naturaleza en su faceta más pura e íntegra. Y hacerlo desde cerca, alejados de los numerosos vehículos que visitan otros sectores del parque diariamente y de las señales de internet o de los teléfonos móviles. Debido a que Imfolozi cuenta con todas las especies de gran fauna originaria de la región y a que algunas de ellas pueden ser especialmente peligrosas para las personas, durante todo esos días, y especialmente en las caminatas, estuvimos acompañados por dos experimentados guías zulúes, cada uno armado con un rifle: Snotti, el guía líder, y Nonto, la asistente de respaldo. Un hombre y una mujer, nacidos en las comunidades vecinas al parque, que ahora trabajan para Ezemvelo KZN Wildlife, el ente gubernamental que maneja la fauna y los parques de esta provincia. Junto a los dos guías, la tercera persona que formaba parte del personal era el cocinero Siptto. Tres empleados locales del parque y siete turistas, ninguna comunicación directa con el mundo exterior, un campamento base compuesto de instalaciones básicas pero confortables, varias horas de caminata por día, y sabrosas comidas calientes al empezar y terminar la jornada. Nada más y nada menos. Sin duda, una de las mejores experiencias de Naturaleza que he tenido en mi vida.

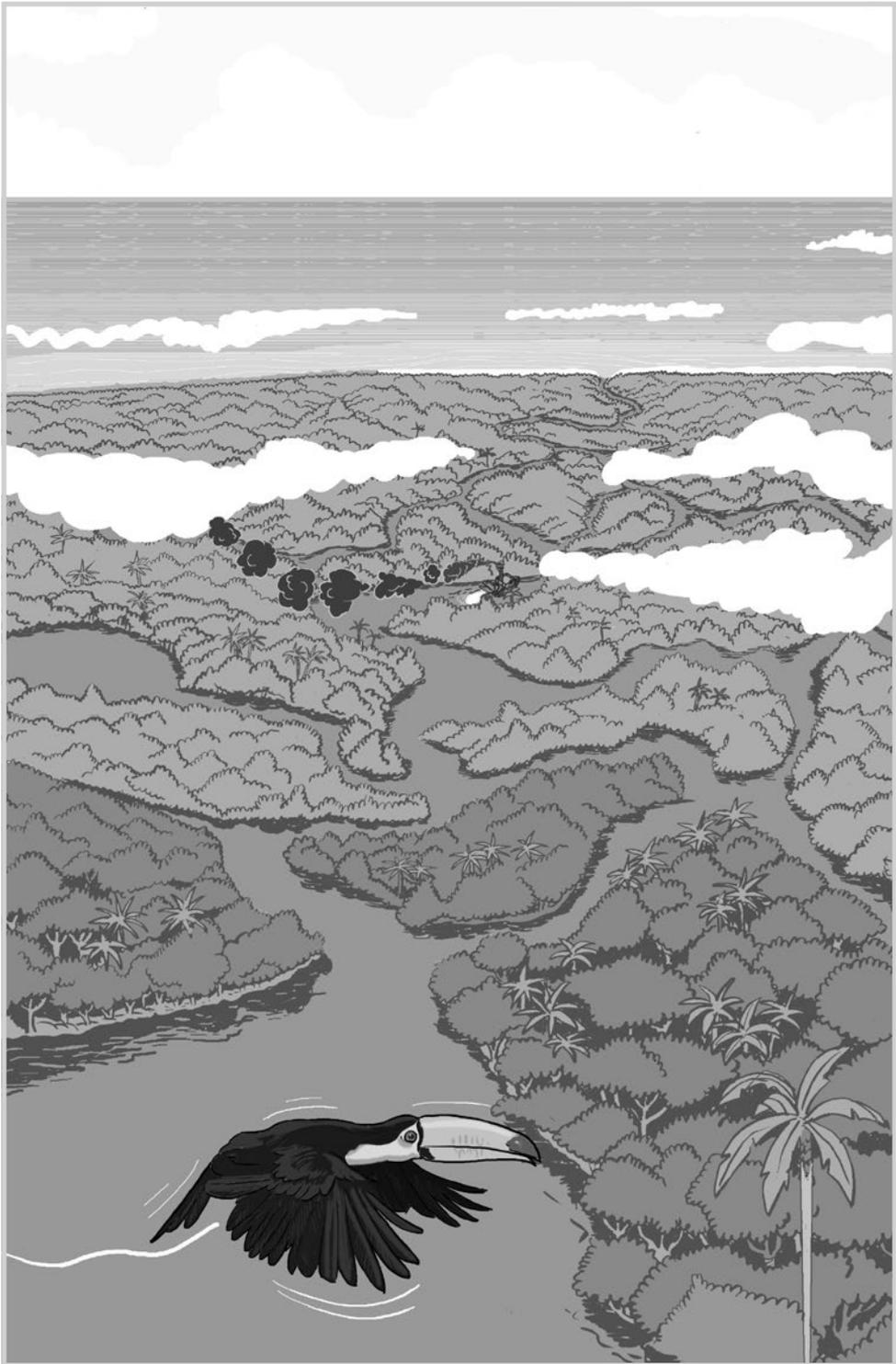
Cada día recorrimos caminos marcados por animales siguiendo a nuestros guías. En varias ocasiones estuvimos a pocos metros de los descomunales pero más tranquilos rinocerontes blancos, y dos veces tuvimos la suerte de ver de cerca a los más escasos, ágiles, nerviosos e impredecibles rinocerontes negros. Una tarde encontramos el cadáver de una jirafa siendo comido por decenas de buitres y una hiena manchada. Muy cerca estaban las huellas de los leones que habían cazado a la jirafa. Pocos metros más allá estaban los restos de un búfalo. Snotti nos iba transmitiendo las historias que se desprendían de todas esas huellas y nos avisaba que estábamos en el territorio de un grupo activo de leones. Con su inglés adornado por un rico acento zulú, a lo largo de los días, nos ayudaba

a interpretar, con palabras precisas y ritmo pausado, las señales del paisaje que íbamos recorriendo: los escarabajos peloteros y su rol en el ecosistema, las diferentes maneras de marcar de los rinocerontes y los búfalos, cómo diferenciar las “letrinas” de ambas especies de rinocerontes... Durante todas esas charlas, Nonto se mantenía seria y silenciosa, atenta a cualquier animal que pudiera aparecer.

En un momento concreto, cuando los días de caminata llegaban a su fin, Snotti se paró junto a la deposición reciente de un rinoceronte negro y empezó a hablarnos del drama de la caza furtiva de estos animales. Impulsados por el precio elevado de sus cuernos, cárteles vietnamitas contratan a cazadores africanos para que disparen a estos animales, llegando a cortarles el cuerno a hachazos, abandonándolos medio muertos a una lenta agonía. Todo esto para que una nueva clase adinerada china pueda usar el polvo del cuerno como un símbolo de estatus social. Nuestro guía nos hablaba de esto lentamente y nos invitaba a pensar en lo que habíamos experimentado esos días de caminata y convivencia en la más pura Naturaleza, y a que trajéramos a nuestros hijos en el futuro, ya que ellos “son los líderes que deben cuidar nuestro Mundo”.

Día a día, al ir desconectándome de mis preocupaciones y tareas habituales, y reconectándome con el ambiente que fue cincelando nuestro ADN durante decenas de milenios, notaba como escuchaba más sonidos y veía nuevos detalles que antes me habían pasado desapercibidos. Caminando en fila por horas en silencio, sólo roto por los sonidos de advertencia que se pasaban entre los dos guías, me perdía en un trance en el que estaba simultáneamente alerta y plenamente relajado. También notaba estos cambios en mis compañeros de caminata. Sus rostros se iban relajando, a la vez que su mirada parecía estar más concentrada en lo que los rodeaba; seguramente según se despojaban de sus inquietudes habituales y de la necesidad continua de comunicación.

Un día, poco antes del atardecer, pudimos ver a una gran hembra de rinoceronte blanco con su cría en una colina. Estábamos acercándonos a ambas, cuando vimos a un elefante que caminaba hacia el río Imfolozi. Poco a poco nos fuimos aproximando a los tres animales, hasta estar a unos 40 metros de los rinocerontes y unos 200 del elefante. Los animales siguieron haciendo sus actividades completamente ajenos a nuestra presencia. Los rinocerontes pastaban tranquilamente, mientras el elefante caminaba lentamente por el río, metiendo su trompa en el agua para refrescarla y luego llevar líquido hacia su boca. Así estuvimos durante varios minutos. La escena transmitía una sensación de enorme paz y plenitud. De **naturalidad**. Miré a mis compañeros de grupo y todos se veían concentrados en lo que estaba pasando y a la vez totalmente relajados y satisfechos. Después de un rato, cuando nos retiramos del lugar, le dije a la amiga que me acompañaba: “No ha estado mal, ¿no?”. Ella me miró emocionada y respondió: “Creo que he llorado”. ◊



Agradecimientos

Durante mi recorrido profesional he tenido la suerte de cruzarme con decenas de personas que me han enseñado e inspirado a ser mejor conservacionista. Quiero agradecerles su guía y todas las ideas que seguro les he robado y digerido para convertirlas en este libro. De mis primeros tiempos recuerdo el apoyo y la generosidad de Miguel Delibes de Castro. Cuando lo conocí en la primera reunión de la Sociedad Española de Estudio y Conservación de los Mamíferos (SECEM), Miguel me dio los primeros consejos sobre cómo trabajar en América Latina. Desde entonces he tenido el honor y el placer de interactuar con él en varias ocasiones, sobre todo compartiendo cursos y encuentros a los que le invitaba y casi milagrosamente no dejaba de acudir. Ya residiendo en Costa Rica, tuve la suerte de conocer a Christopher Vaughan, quien fue el fundador de la Maestría en Manejo de Vida Silvestre. Chris tenía la virtud de ser un gran motivador y transmisor de ideas novedosas, y gracias a él descubrí temas y libros que me han influido notablemente. De esa maestría recuerdo un día completo que pasamos con Daniel Janzen en el Parque Nacional Santa Rosa como uno de los grandes momentos formativos de mi vida. En mi etapa de Costa Rica tuve la suerte de compartir ideas y aprender junto a mis amigos y compañeros Claudine, Mariana y Carlitos. Con Xavier Basurto inventamos el círculo virtuoso de las organizaciones exitosas dibujándolo en la arena de la playa ante un grupo de estudiantes. He de reconocer que era mucho más divertido en ese formato que cuando lo publicamos juntos en una revista científica.

Desde el año 98 he tenido la suerte de poder organizar decenas de cursos de formación en conservación, lo que me permitió compartir tiempo con numerosos profesionales cuyas ideas me abrieron nuevos caminos o reforzaron los que ya estaba transitando. Entre ellos debo agradecer especialmente a Deli Saavedra, Joshua Ginsberg, José Félix García Gaona, Eduardo Pávez, Miguel Ferrer, Eduardo Mínguez, Javier Calzada y Jordi Ruiz. Dentro de estos encuentros brillan especialmente mis interacciones con dos gigantes intelectuales como Devra Kleiman y Tim Clark. Para mí ambos (junto a Pete Gober) representan lo mejor de la Escuela Norteamericana de Conservación. Poder compartir tiempo de calidad con Devra un año antes de su temprana partida fue un lujo impagable. Igualmente inspirador fue poder viajar con Tim desde Valencia hasta Andalucía. En Madagascar compartí aprendizajes y momentos memorables con Paco Palomares, Chus Palacios, y Astrid Vargas. Gracias a esta última pude seguir de cerca el complejo proceso de cría en cautividad del lince ibérico y cómo éste cambiaba

el futuro de la especie. Durante nuestro trabajo en El Salvador tuve el placer de trabajar con Lino Sánchez Mármol, alguien con quien espero volver a trabajar (y reír) en el campo.

Durante mis años de trabajo en Iberá tuve la suerte de trabajar de cerca con Douglas y Kristine Tompkins. De Doug aprendí sobre cómo crear una organización a partir de unos valores sólidos, el amor por la estética, la exigencia continua y cómo hacer que todas las acciones fueran coherentes con ello. Su influencia en mi manera de ver la conservación ha sido profunda y duradera. De Kris Tompkins he aprendido a administrar y cuidar a un equipo de trabajo, y múltiples aspectos relacionados con la comunicación de un proyecto y una institución. A lo largo de diez años de trabajo conjunto en Iberá mis compañeros me han enseñado continuamente la importancia de la pasión, el compromiso con la causa, la empatía y las ganas de pasarlo bien juntos. No voy a cometer el error de tratar de nombrarlos, porque son tantos que seguro que olvidaría a alguno. El trabajo en Iberá y la cercanía a los Tompkins me ha permitido conocer a leyendas de la ecología y la conservación como John Terborgh y George Schaller. Tener la oportunidad de pasar tiempo charlando tranquilamente con ellos fue un auténtico regalo de la vida. Igualmente productivo fue el encuentro realizado en Rincón del Socorro con los “Maestros de la Conservación” Marc Stalmans de Sudáfrica y Pete Gober de Estados Unidos. Dentro de los 13 años de trabajo en Iberá debo destacar especialmente la influencia de Sofía Heinonen, una de las mejores conservacionistas que he conocido, y con la que he compartido un proceso de aprendizaje institucional y profesional continuo, incluyendo numerosos viajes destinados a analizar programas de conservación en cinco continentes. Buena parte de las ideas expuestas en este libro son el fruto de conversaciones y reflexiones compartidas con ella.

En África he conocido a enormes profesionales de la conservación, los cuales siempre estuvieron abiertos a compartir su conocimiento con el “visitante que venía de Argentina”. Entre ellos debo agradecer especialmente la atención de Jeremy Anderson, Chris Roche, Sue Snyman, Simon Naylor, Les Carlisle, Dave y Debbie Cooper, Andrew Zaloumis, Russel Friedman y Markus Hofmeyr.

En lo que se refiere a la creación del libro propiamente dicho, debo agradecer el apoyo de Sofía Heinonen, quien siempre creyó en la importancia de sacar adelante este proyecto editorial destinado a sistematizar y compartir tantos años de aprendizajes individuales y grupales. Agradezco **especialmente** los aportes de los **autores invitados**, quienes enriquecieron enormemente el libro gracias a sus experiencias y reflexiones incluidas en los cuadros de texto.

Cecilia Accatoli revisó el libro completo en busca de errores, mientras que Martina Zuchini, Rafa Díez, Pablo Díaz y Carolina Francisco revisaron secciones de éste. Talía Zamboni fue una de las primeras personas en ver los borradores y transmitir entusiasmo por lo que se iba creando. El Artis Royal Zoo financió las

ilustraciones del libro gracias a una de las becas con las que ha apoyado al Proyecto Iberá durante años. Andrés Stubelt se encargó del diseño y maquetación del libro. Trabajar con él durante todos estos años ha sido un inmenso placer y me alegra enormemente que hayamos hecho este libro juntos.

Escribir un libro es un acto de amor, y en este caso probablemente de locura. En este sentido debo agradecer el afecto y el apoyo de mis hermanos, quienes han colaborado en este libro. ¡Es probable que éste sea el primer libro de conservación donde colaboran cinco hermanos! Mi hermano Javier no sólo ha colaborado escribiendo uno de los cuadros de texto y revisando uno de los capítulos, sino que su influencia se remonta al año 94, cuando me abrió las puertas de América Latina y guio mis primeros pasos en la conservación internacional. Pepe revisó y corrigió el libro completo y Lalo hizo las ilustraciones que iluminan los diferentes capítulos, sin las cuales el libro sería mucho menos atractivo. A lo largo de 40 años, el rol de mi hermano Juan ha ido mutando desde el hermano mayor que me llevaba al campo como “mascota”, al de mentor y finalmente al de compañero de largas disquisiciones sobre nuestra profesión. No sólo es la persona que más ha contribuido con textos y revisiones en este libro, sino que muchos de los conceptos incluidos en éste son fruto de esas conversaciones. Cualquier cosa que diga no hará justicia a la enorme influencia que Juan ha tenido sobre mi vida profesional.

Finalmente, debo agradecer a mi esposa Valeria su apoyo y sensatez constantes durante estos años de trabajo, aprendizajes y viajes. Sin su colaboración el libro no habría sido posible. Ella revisó los textos iniciales y finales, me acompañó en viajes de aprendizaje y en múltiples reflexiones sobre qué funciona en conservación. Su influencia permanente, y a menudo sutil, impregna toda la obra. ◊

Ignacio Jiménez Pérez

i_jimenez_perez@yahoo.es

St Lucial/Rincón del Socorro