

## Fortalecimiento de capacidades

*El desarrollo de capacidades tiene que ver con facilitar y fomentar procesos de transformación o cambio, mediante los cuales individuos, organizaciones y sociedades desarrollan sus habilidades, tanto individual como colectivamente, para realizar funciones, resolver problemas, y establecer y alcanzar sus propias metas (Hough 2006).*

### **Objetivo del capítulo**

El éxito de iniciativas o proyectos relacionados con la conservación *in situ* de los PSC depende, en gran medida, de la capacidad de los individuos y las organizaciones involucradas. Este capítulo provee directrices sobre cómo fortalecer la capacidad de individuos, y hasta cierto punto de organizaciones, para emprender actividades clave para la conservación *in situ* de los PSC, descritas en detalle en otras partes de este manual –planeación, formación de equipo, priorización, colecta y análisis de datos, desarrollo de planes y estrategias, monitoreo, comunicación e información pública, entre otras. Aunque los temas relacionados con la transformación organizacional y social están más allá del alcance de este manual, este capítulo enfatiza que todas las actividades de conservación de los PSC se llevan a cabo en determinados contextos institucionales y sociales que influyen significativamente en el desempeño de los individuos y de las organizaciones y, en últimas, en el grado de éxito que tengan las iniciativas de conservación.

Nosotros sugerimos integrar el fortalecimiento de capacidades a las iniciativas relacionadas con los PSC, teniendo en cuenta que la capacitación formal de actores clave en este campo por lo general es poca. La audiencia principal de este capítulo son los gestores de intervenciones o proyectos de conservación *in situ* de los PSC. El capítulo también puede interesarle a líderes institucionales y formuladores de políticas relacionados con estos proyectos. Las instituciones de educación terciaria también podrían encontrar útil este capítulo como referencia en sus procesos de revisión curricular.

El objetivo es crear conciencia sobre el rol del fortalecimiento de capacidades en iniciativas relacionadas con los PSC y apoyar los procesos de desarrollo de capacidades vinculados a estas iniciativas. El capítulo ofrece una guía rápida para diagnosticar las necesidades de capacitación

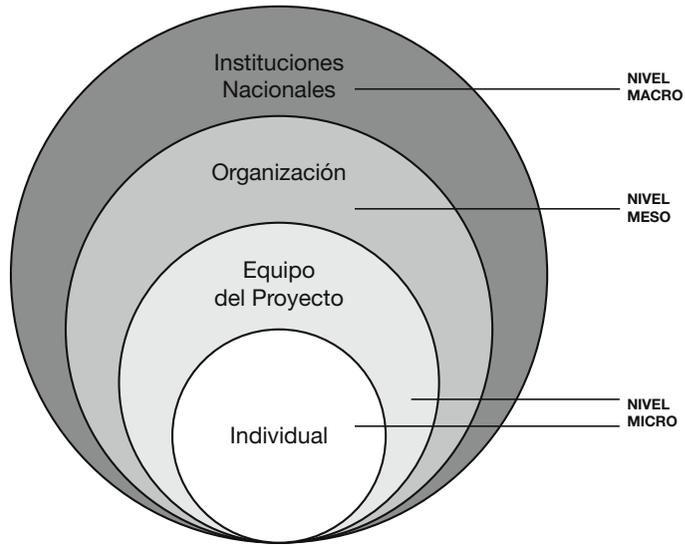
y planear, implementar y evaluar el fortalecimiento de capacidades –especialmente el fortalecimiento de la capacidad individual. El texto se centra principalmente en el proceso de educación y capacitación, con énfasis en las metodologías participativas. La sección de referencia al final del capítulo incluye recomendaciones sobre otras lecturas y recursos disponibles en internet.

## **Capacidades para la conservación *in situ* de los PSC**

Las regiones con la mayor riqueza en términos de biodiversidad, incluyendo diversidad genética de los PSC, casi siempre tienen los niveles más bajos de especialistas calificados y las instituciones más frágiles. Por tanto, fortalecer capacidades debe ser uno de los principales componentes del proceso de conservación *in situ* de los PSC.

El fortalecimiento de capacidades es el proceso de desarrollar competencias en individuos, grupos u organizaciones, que contribuyan a mejorar su rendimiento en el tiempo. Es mucho más que entrenar individuos; tiene que ver con equipar individuos y organizaciones con las habilidades, recursos y oportunidades para resolver problemas y con la confianza para influir en los demás. La capacidad del individuo es importante, pero su habilidad para aplicar el conocimiento y tener influencia en la institución depende del contexto institucional, es decir, de los programas y estrategias, equipos y recursos, y liderazgo de la institución, y del ambiente externo, como el acceso a redes. Una visión más amplia del desarrollo de capacidades tiene que ver con teorías sobre sistemas de pensamiento, cambio social y complejidad. Aunque estos procesos también son relevantes para la conservación *in situ* de los PSC, involucran actores bien diferentes y se ubican por fuera del alcance de este breve capítulo. Las iniciativas de desarrollo de capacidades se deben integrar a esfuerzos más amplios para apoyar el fortalecimiento de capacidades a otros niveles, como lo muestra la Figura 15.1.

El Capítulo 1, así como otros de este manual, enfatiza la complejidad y naturaleza multidisciplinaria de la conservación *in situ* de los PSC. Esto genera muchos retos, puesto que se trata de un proceso que incluye actividades como planeación, recopilación de datos, manejo y análisis de información, que conducen a acciones de conservación en campo y que abarcan temas técnicos, políticos e institucionales. El fortalecimiento de capacidades es un eje transversal en el éxito de este proceso. Este manual ya enfatizó algunos temas relacionados con el fortalecimiento de capacidades que los individuos y las organizaciones tendrán que enfrentar al emprender la conservación *in situ* de los PSC, incluyendo:



**Figura 15.1** El desarrollo de capacidades se debe considerar a diferentes niveles  
(Fuente: Horton et al. 2003)

- poca comprensión y conciencia de la importancia de los PSC en todos los niveles de la sociedad
- ambientes poco favorables debido a políticas y leyes inapropiadas, o a la ausencia de éstas
- estrategias y programas nacionales que no le dan ninguna importancia, o sólo simbólica, a la conservación *in situ* de los PSC
- presupuestos nacionales anuales carentes de fondos asignados para iniciar nuevas actividades o continuar actividades en curso iniciadas por proyectos relacionados con los PSC y financiadas por donantes
- falta de enfoques multisectoriales –agencias agrícolas, forestales y ambientales no tienen tradición de colaboración
- carencia de procedimientos o protocolos acordados colectivamente, conocimiento limitado de los componentes de la conservación o de la secuencia en que se deben hacer y de lo que realmente implica la conservación *in situ* de especies objetivo
- poca experiencia práctica en conservación *in situ* de los PSC, tanto dentro como fuera de áreas protegidas, especialmente en desarrollo e implementación de planes de manejo y monitoreo
- poca capacitación en la toma de datos y el manejo de la información
- poco conocimiento de los beneficios de incluir diversas partes interesadas, especialmente comunidades locales e indígenas, en los enfoques de conservación y de cómo facilitar su participación, y
- complejidad de las estructuras nacionales políticas, institucionales y administrativas, lo que dificulta la implementación de estrategias comunes.

Todas estas carencias son retos importantes para la conservación de los PSC y enfatizan el papel del fortalecimiento de capacidades a todos los niveles para lograr superarlos. La capacidad de un individuo (o de una organización) de resolver determinado problema no depende solamente de sus destrezas y capacitación. También depende del apoyo, recursos y equipos a su disposición dentro de su organización, y de los de sus socios y redes. Idealmente, el desarrollo de capacidades debe atender toda la cadena de conservación y facilitar el proceso necesario de transformación en los individuos, las organizaciones y la sociedad (ver Figura 15.1) para fortalecer la conservación *in situ* de los PSC.

La implementación exitosa de los múltiples pasos identificados en el proceso de conservación *in situ* de los PSC requiere prestar atención al fortalecimiento de capacidades desde un principio. Este tema transversal se lo descuida muchas veces en las etapas iniciales de implementación, bien sea a nivel del proyecto o del país. Como resultado, la capacitación se inicia de manera *concertada* o no se le da la consideración que requiere hasta que la implementación ya está muy avanzada. El no prestar atención a las necesidades de desarrollo de capacidades puede resultar en demoras o menor eficiencia e impacto.

Como se señaló en el Capítulo 6, muy pocos países han desarrollado alguna vez estrategias o planes de acción nacionales para los PSC. El Capítulo 4 enfatiza que la mayoría de las iniciativas relacionadas con los PSC implementadas hasta la fecha han sido apoyadas por agencias como el FMAM, de lo cual se desprende que la mayoría de los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades en apoyo a la conservación de los PSC tiene lugar en el contexto de proyectos y sujeto a límites de tiempo. Los esfuerzos o compromisos generales y de largo plazo para el fortalecimiento de capacidades en el área de la conservación de los PSC a escala nacional son escasos. Aunque los dos están evidentemente relacionados, existen diferencias significativas en cuanto a escala, tiempo y enfoques para atender estos asuntos. También hay implicaciones importantes relacionadas con la sostenibilidad y el impacto de las iniciativas de fortalecimiento de capacidades que se dan en el contexto de proyectos, en comparación con programas de fortalecimiento de capacidades ofrecidos dentro de un programa o estrategia nacional. El propósito de este capítulo es explorar opciones para fortalecer capacidades para la conservación *in situ* de los PSC al nivel de proyectos.

Enfocarse en el desarrollo de capacidades a nivel macro o de la sociedad está por fuera del alcance de este libro, como lo ilustra la Figura 15.1. Sin embargo, eso no implica que no sea necesario o posible desarrollar capacidades y esfuerzos dirigidos. Éstos, indudablemente, se necesitan, y es importante tener en cuenta que gran parte del enfoque de las estrategias nacionales de comunicación tienen que ver con hacer estas conexiones y sensibilizar

a los actores en un ámbito más amplio de la sociedad. Por ejemplo, el Capítulo 16 describe brevemente la necesidad de implementar estrategias de comunicación y apoyo, y actividades dirigidas específicamente a grupos como formuladores de políticas de alto nivel, que son quienes pueden hacer cambios en ese nivel. De hecho, éste podría ser el principal empeño de una campaña de sensibilización con recursos limitados, como se enfatizará en ese capítulo.

A pesar de sus habilidades y buenas intenciones, los administradores o practicantes de la conservación deben operar en un ambiente en gran parte por fuera de su control, que se caracteriza por organizaciones competitivas y en conflicto que trabajan dentro de marcos legales y normativos definidos, y comités nacionales y procesos de toma de decisiones inscritos en un ambiente político más amplio, a su vez moldeado por contextos locales, nacionales e internacionales. Para considerar la capacidad de las organizaciones en su conjunto para lograr la meta de la conservación *in situ* de los PSC hay que mirar más allá de las habilidades individuales, de manera que las instituciones aprendan y se fortalezcan y el proceso resulte en la tan necesitada transformación organizacional de estructuras, culturas y procedimientos que faciliten ambientes mucho más propicios para los profesionales, al igual que colaboraciones entre agencias y organizaciones relevantes. Aunque el panorama nos parezca desalentador, es mucho lo que los practicantes pueden hacer para lograr cambios en las actitudes y comportamientos de los actores a este nivel superior, incluyendo campañas de sensibilización y educación dirigidas a estos actores, así como negociaciones y cabildeo de alto nivel.

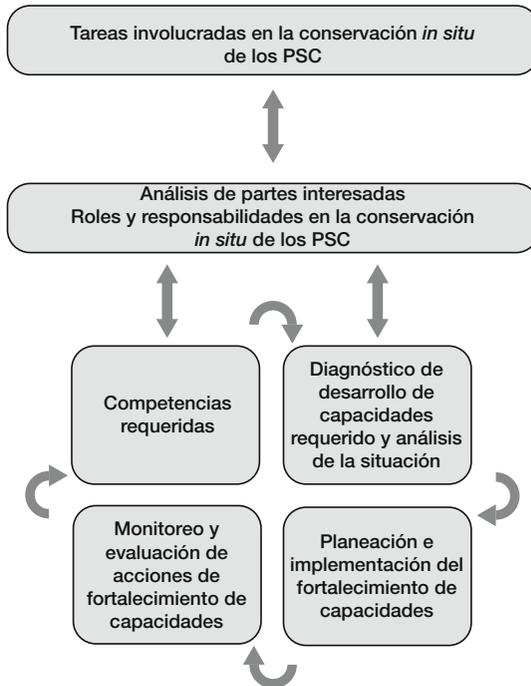
*Adaptado de Hough (2006)*

## **Desarrollo de una estrategia de fortalecimiento de capacidades**

Una estrategia de fortalecimiento de capacidades para apoyar la conservación *in situ* de los PSC a niveles macro y meso (ver Figura 15.1) requiere esfuerzos amplios y de largo plazo que involucren muchas partes interesadas, sus instituciones y el ambiente político en el que se mueven, como se discute en el Capítulo 6. Una estrategia de fortalecimiento de capacidades a nivel micro, que es el enfoque de este capítulo, se centra principalmente en desarrollar equipos de proyecto competentes, capaces de trabajar efectiva y eficientemente con partes interesadas clave y con la participación de las comunidades locales.

El primer paso para desarrollar una estrategia de fortalecimiento de capacidades es determinar las competencias requeridas para una intervención exitosa. Luego, se necesitará establecer el nivel actual de competencia de las partes interesadas del proyecto. Un diagnóstico de las necesidades de capacitación permitirá ver los vacíos de conocimiento, técnicas o actitudes –competencias– que se deben tener en cuenta, para después planear e implementar las acciones de fortalecimiento de capacidades. Finalmente, el monitoreo y la evaluación darán retroalimentación valiosa para poder mejorar paulatinamente. Como se ilustra en la Figura 15.2, este proceso incluye:

1. Revisar las tareas involucradas en la conservación *in situ* de los PSC
2. Analizar las partes interesadas pertinentes y evaluar el papel de cada parte en el proyecto
3. Establecer las competencias requeridas entre las partes interesadas para llevar a cabo las tareas y facilitar su ejecución
4. Diagnosticar las necesidades de capacitación y hacer análisis de situaciones
5. Desarrollar un plan de fortalecimiento de capacidades
6. Hacer monitoreo y evaluación.



**Figura 15.2** Pasos para desarrollar una estrategia de fortalecimiento de capacidades

## **Paso 1: Revisar las tareas involucradas en la conservación *in situ* de los PSC**

Mirando rápidamente los diferentes capítulos de este manual, se puede tener una idea de las actividades necesarias para una conservación *in situ* exitosa de los PSC. El esquema presentado en el Cuadro 1.3 del Capítulo 1, 'Proceso para la conservación *in situ* de los PSC' describe de manera detallada y precisa los pasos y acciones involucrados.

## **Paso 2: ¿Fortalecimiento de las capacidades de quién? – análisis de partes interesadas**

El siguiente paso es responder la pregunta '¿Fortalecer las capacidades de quién?'. La respuesta se puede encontrar en capítulos anteriores de este manual. El Capítulo 4, que trata de la planeación y el establecimiento de alianzas para la conservación de los PSC, sirve para identificar las principales partes interesadas y, por tanto a quiénes tener en cuenta para el desarrollo de capacidades. El Capítulo 5 discute los enfoques participativos y guía al lector en el trabajo con actores y comunidades. Considerando que en la actualidad existe suficiente evidencia de los beneficios de incluir las comunidades indígenas y locales en el manejo de la biodiversidad, desarrollar capacidades con base en las comunidades es importante para mejorar la conservación *in situ* de los PSC. Facilitar esta participación requiere habilidades especiales que, infortunadamente, faltan con mucha frecuencia en organizaciones e individuos involucrados en la conservación de los PSC. El Cuadro 9.2 y la sección titulada 'partes interesadas' en el Capítulo 10 dan información específica sobre los actores involucrados en el desarrollo e implementación de los planes de manejo.

El mensaje es que hay varios individuos, grupos y organizaciones que podrían requerir algún nivel de fortalecimiento de capacidades para que puedan contribuir exitosamente a la conservación de los PSC. La lista de partes interesadas podría incluir:

- líderes políticos y formuladores de políticas de alto nivel
- funcionarios de alto nivel encargados de tomar decisiones relacionadas con la biodiversidad, el ambiente y la agricultura
- gerentes de organizaciones e institutos pertinentes
- personal de planeación a nivel nacional y local
- científicos e investigadores
- administradores de áreas protegidas
- personal encargado de la gestión de proyectos
- técnicos de campo
- conferencistas universitarios y estudiantes de posgrado
- especialistas en comunicaciones e información pública
- especialistas en extensión y divulgación
- analistas y administradores de la información, y
- líderes y grupos comunitarios.

Puesto que el tiempo y los recursos económicos para fortalecer capacidades siempre son limitados, hay que establecer prioridades sobre dónde y cuándo realizar sus esfuerzos. Un método sencillo para ayudar a establecer prioridades es agrupar los actores en ‘internos’ y ‘externos’. Los internos están directamente involucrados en el equipo del proyecto y deben poder desempeñar su papel en las múltiples tareas relacionadas con la conservación *in situ* de los PSC. Los externos serán aquellos que pueden proporcionar un ambiente favorable, crítico para tener éxito e impacto. Por ejemplo, para facilitar el trabajo a nivel de la comunidad, puede ser necesario sensibilizar a formuladores de políticas de alto nivel.

Una ‘matriz de actores’ que describa la importancia y la influencia de los actores en el proyecto permite profundizar el análisis. Ubicar a cada actor en la matriz (Figura 15.3) facilita establecer prioridades y revela importantes relaciones de poder o conflicto de intereses que pueden ser críticas para el éxito de las intervenciones.

### **Paso 3: ¿Qué capacidades es necesario fortalecer? – Cómo determinar las competencias requeridas**

En la conservación *in situ* de los PSC se requieren diferentes competencias técnicas y otras orientadas a procesos –‘habilidades sociales’– como habilidades de facilitación y liderazgo. Un breve análisis del Proyecto CPS enfatiza la siguiente lista de competencias necesarias para mejorar la conservación *in situ* de los PSC:

	Poca influencia	Mucha influencia
Mucha importancia	Grupos comunitarios	Administradores de áreas protegidas
Poca importancia	Público en general	Formuladores de políticas

**Figura 15.3** Ejemplo de una matriz de actores o partes interesadas

Fuente: Rudebjer et al. 2001

***Competencias orientadas a procesos:***

- fortalecimiento de alianzas
- facilitación
- análisis de partes interesadas
- liderazgo
- fortalecimiento del trabajo en equipo
- enfoques participativos y desarrollo comunitario
- habilidad de negociación para resolver conflictos y desempeñar roles de apoyo.

***Competencias en la gestión de proyectos:***

- desarrollo y gestión de proyectos
- monitoreo y evaluación de proyectos
- preparación de presupuestos y manejo financiero
- movilización de recursos
- comunicaciones, información pública y divulgación.

***Competencias técnicas:***

- elaboración de listas rojas
- consultas de datos ecogeográficos
- evaluación del estado de conservación y de amenazas
- SIG
- preparación de planes de acción y de estrategias nacionales de conservación de los PSC
- preparación de planes de manejo y monitoreo de especies
- monitoreo y vigilancia
- recopilación, análisis y manejo de datos
- redacción de informes y propuestas
- facilidad para redactar y comunicar materiales técnicos y científicos
- estrategias y métodos de fortalecimiento de conocimiento y capacidades, y
- formación de capacitadores.

Como lo indica este listado, las organizaciones y los profesionales involucrados en la conservación de los PSC requieren un equilibrio entre competencias técnicas y habilidades sociales. Deben también tener la capacidad para aplicar esas competencias en un ambiente multidisciplinario, utilizando enfoques participativos. Considerando que las agencias y las organizaciones relevantes tienen antecedentes de poca colaboración y mínimo esfuerzo por involucrar las comunidades indígenas y locales en la conservación de los PSC, este tema es un reto importante que se debe incluir en una estrategia de fortalecimiento de capacidades. Obviamente, lo que se requiere en términos de fortalecimiento de capacidades depende en gran parte del contexto local y de una serie de otros factores, y se debe definir caso por caso. Por ejemplo, vale la pena hacer un inventario de

lo que ya se ha hecho en proyectos relacionados que requieren enfoques multidisciplinarios similares, como el manejo comunitario forestal, la agrosilvicultura y el manejo de zonas de amortiguamiento. Estos pueden tener herramientas, métodos y experiencias pertinentes que los proyectos de conservación de los PSC pueden aprovechar.

#### **Paso 4: Diagnóstico de necesidades de fortalecimiento de capacidades y desarrollo de análisis de situaciones**

Al iniciar un programa de conservación *in situ* de PSC, se puede suponer que habrá una brecha considerable entre la capacidad y las competencias actuales, y el nivel que se requiere o se desea alcanzar. La valoración de esta brecha entre 'lo que hay' y 'lo que debería haber' se conoce como diagnóstico de necesidades de fortalecimiento de capacidades. Esto ayudará a definir el tipo de capacitación requerida y quiénes la necesitan. *El diagnóstico de necesidades se debe hacer al inicio de un programa o proyecto.*

Hay muchos métodos y herramientas que se pueden usar para realizar un diagnóstico de necesidades. Las herramientas descritas en el Capítulo 5 (enfoques participativos) se pueden usar tanto para facilitar la participación de actores como la colecta de datos sobre historia, fortalezas, vacíos y necesidades futuras de capacitación. Un diagnóstico de necesidades puede usar una combinación de cuestionarios individuales o enfoques más cualitativos como sesiones de lluvia de ideas, discusiones de grupos focales u otras herramientas (ver Cuadro 15.1).

Un análisis de situaciones más amplio podría complementar el diagnóstico directo de necesidades. El análisis de situaciones puede incluir nuevos resultados de la investigación, políticas y procesos relevantes, y otros factores externos que pueden desencadenar o influir en las necesidades de fortalecimiento de capacidades. Si se cuenta con recursos, se pueden comisionar estudios específicos para identificar estos aspectos. La información y la retroalimentación de estas consultas y estudios se pueden presentar en un taller con todos los actores para someterla a revisión, establecer prioridades y hacer una planeación participativa. Las necesidades se deben priorizar mediante consultas, y de manera abierta y transparente.

El análisis de situaciones también incluye revisar los recursos disponibles para el fortalecimiento de capacidades. Si los recursos son limitados se deben asignar de manera que logren el mayor impacto posible. Invertir en el desarrollo de capacidades en una etapa inicial se aprecia en el mediano plazo. La asignación de fondos para el fortalecimiento de capacidades es muy importante en el contexto de un proyecto en el que otros componentes y actividades ejercen una fuerte demanda sobre los recursos y fondos. Es labor del gestor del proyecto o del punto focal para la conservación de los

**Cuadro 15.1** Herramientas para diagnosticar las necesidades de fortalecimiento de capacidades y niveles de capacidad relacionados

<b>Herramientas</b>	<b>Niveles de la sociedad</b>	<b>Niveles organizacionales</b>	<b>Niveles individuales</b>
Análisis DAFO (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)	X	X	
Análisis de partes interesadas	X	X	X
Análisis de cargos	X	X	
Análisis de sistemas	X	X	
Análisis de vacíos	X		
Análisis del marco lógico	X		
Análisis de estudios de caso	X	X	X
Árbol de problemas/ análisis de causas raíz	X	X	
Auditorías de personal	X		
Auditorías organizacionales	X	X	
Cuestionarios y encuestas	X	X	X
Discusiones para alcanzar consenso	X	X	X
Elaboración de mapas conceptuales	X	X	
Ensayos	X	X	
Entrevistas a informantes	X	X	X
Grupos focales	X		
Lluvia de ideas	X	X	
Matriz de prioridades	X	X	X
Observación directa	X	X	
Paneles de expertos	X	X	
Planes de trabajo	X	X	
Proceso Delphi	X	X	
Revisión de documentos	X		
Talleres o grupos de trabajo	X	X	
Técnicas nominales de grupo	X	X	
Teoría del campo	X	X	
Términos de referencia	X	X	X
Diagnóstico participativo	X	X	
Visitas de campo	X	X	

Fuente: Lockwood et al., 2006

PSC equilibrar estas múltiples demandas a la luz de los recursos disponibles y de las diferentes necesidades. Este acto de equilibrar las demandas se considera en el desarrollo del plan de fortalecimiento de capacidades, que es el siguiente paso del proceso.

*En el caso de iniciativas realizadas en el contexto de un proyecto, conviene hacer un taller general de inducción al principio del proyecto. Uno de los mensajes contundentes que surgió del Proyecto CPS fue que es esencial garantizar desde el inicio que se tenga una comprensión clara de los objetivos y propósitos del proyecto, de sus diferentes componentes y de la secuencia de pasos y actividades necesarios para lograr esos objetivos y propósitos. Este taller puede ayudar a garantizar que todos los actores involucrados arranquen con un entendimiento común y básico del proyecto, y de sus diversos componentes técnicos y actividades. El taller ofrece una oportunidad para que los participantes aclaren conceptos, identifiquen y llenen los vacíos de conocimiento, comprendan la secuencia y conozcan el cronograma de implementación de actividades. También permite, desde la etapa inicial del proyecto, que los participantes identifiquen las necesidades de capacitación a partir de las cuales se podrá desarrollar el plan de fortalecimiento de capacidades.*

Probablemente la falla más grande del Proyecto CPS fue no haber valorado, hasta muy tarde en el proceso, la importancia de los componentes de la conservación o de la secuencia en la que se debían realizar, y lo que implicaba la conservación *in situ* de especies objetivo (en comparación con la conservación de áreas). Como consecuencia, en muchos casos, se hicieron listas rojas, consultas ecogeográficas amplias y manejo de datos como un fin en sí mismos en vez de cómo un medio para establecer la información histórica necesaria para emprender la conservación de las especies. Si se hubiera tenido un plan de fortalecimiento de capacidades que vinculara las necesidades de capacitación con los objetivos generales, los objetivos de aprendizaje y los resultados, probablemente se hubiera tenido un resultado diferente. Caer en esta trampa es muy fácil en los proyectos de conservación, donde es común encontrar un vacío entre la investigación y la implementación.

### **Paso 5: Desarrollo de un plan de fortalecimiento de capacidades**

El plan de fortalecimiento de capacidades se puede desarrollar a partir de los resultados del análisis de partes interesadas y del diagnóstico de necesidades de capacitación, y teniendo en cuenta los objetivos del proyecto o programa y la disponibilidad de recursos. Este plan puede hacer parte de estrategias y planes de acción nacionales más amplios para la conservación de los PSC (ver Capítulo 6).

El plan de fortalecimiento de capacidades se puede hacer siguiendo diferentes formatos, dependiendo del nivel de intervención (local, proyecto, nacional, etc.), pero en general debe incluir:

- Objetivos –el propósito general de las acciones de fortalecimiento de capacidades
- Objetivos de aprendizaje o resultados. Los objetivos deben ser:
  - específicos
  - mensurables
  - alcanzables
  - relevantes
  - delimitados en el tiempo.
- Contenido –temas que se van a incluir para llenar los vacíos de competencias identificados
- Plan de implementación, que incluya: selección de herramientas y métodos para el fortalecimiento de capacidades; cronograma; identificación de capacitadores, facilitadores, mentores, etc., incluyendo personas de recurso externas (considerar también el uso del enfoque de formación de capacitadores, para tener mayor impacto); recursos requeridos; consideraciones logísticas; etc.
- Monitoreo y evaluación de la capacitación.

Cuando se desarrolla un plan de fortalecimiento de capacidades, hay que considerar diferentes herramientas, métodos y enfoques, generalmente combinados, para lograr los objetivos de aprendizaje. Más adelante en este capítulo se hace un listado de opciones para el fortalecimiento de capacidades a través de programas de educación y capacitación con énfasis en la capacitación individual, y se describen las lecciones que surgieron en el fortalecimiento de capacidades dentro del Proyecto CPS.

Muchos de los ejemplos y estudios de caso relacionados con el tema de aumentar la conciencia acerca de y la comprensión de los PSC que aporta el Capítulo 16 pueden contribuir también al desarrollo de capacidades entre algunas partes interesadas. Un buen ejemplo consiste en sensibilizar a los formuladores de políticas y tomadores de decisiones, en tanto desempeñan un papel determinante en la creación de un ambiente favorable a la conservación de los PSC.

## **Paso 6: Monitoreo y evaluación del plan de fortalecimiento de capacidades**

El monitoreo y evaluación deben ser parte del plan de fortalecimiento de capacidades pues proporcionarán retroalimentación importante para ir mejorando continuamente. Si el monitoreo y la evaluación están bien planeados y cuidadosamente implementados, revelarán si el plan de fortalecimiento de capacidades es apropiado y resaltarán las áreas donde

deba ajustarse. Además, mostrarán si los objetivos de aprendizaje se están logrando y si los recursos se están utilizando bien –lo que es de mucho interés para quienes invierten en la conservación de los PSC.

El monitoreo puede servir de ‘alerta temprana’, y permitir modificar un curso que se haya iniciado u otra actividad de desarrollo de capacidades para que cumplan mejor las metas y objetivos. La retroalimentación posterior a un curso también ayudará a mejorar la actividad de fortalecimiento de capacidades la siguiente vez que el curso se realice.

Los métodos, criterios e indicadores de evaluación se deben formular al inicio del proceso. Hay que tomar decisiones sobre qué información se va a coleccionar, y analizarla a lo largo de la actividad de fortalecimiento de capacidades, y definir quién se va a encargar de esta tarea. La evaluación mide el logro de los objetivos de aprendizaje del fortalecimiento de capacidades, es decir, conocimiento, competencias y actitudes adquiridas por el educando; relevancia del contenido del fortalecimiento de capacidades; y efectividad de los procesos de aprendizaje. Se deben planear tanto una evaluación interna (realizada por los participantes) como una evaluación externa (realizada por evaluadores independientes). Cada evaluación ofrece diferentes tipos de retroalimentación para propósitos diferentes. Los datos de la evaluación –como los datos de línea base sobre la capacidad existente– también pueden ser insumos importantes para futuras evaluaciones de impacto.

Los enfoques participativos en la evaluación del fortalecimiento de capacidades se deben tener en cuenta en la conservación de los PSC, especialmente cuando múltiples actores han participado en el diseño del plan de desarrollo de capacidades. Si los actores se involucran en la evaluación participativa en curso y en subsiguientes mejoras al plan de fortalecimiento de capacidades, es probable que los resultados del proyecto sean más útiles.

Al final del capítulo se incluye una lista de lecturas sugeridas, donde se pueden encontrar consejos y directrices sobre cómo hacer monitoreo y evaluación del fortalecimiento de capacidades.

## **Herramientas, métodos y enfoques para la educación y la capacitación**

Un subconjunto del fortalecimiento de capacidades, la *educación y la capacitación*, es esencial para desarrollar competencias individuales en iniciativas relacionadas con los PSC. Existen muchas maneras y enfoques, y es

### **Recuadro 15.1 Fortalecimiento de capacidades e institucionalización de la información y el conocimiento de los PSC en cursos universitarios formales**

Hay muchas razones para considerar establecer alianzas con universidades en relación con la conservación de los PSC. Las universidades y el profesorado son importantes guardianes del conocimiento de las especies de PSC y de procesos para conservarlos. Además, brindan oportunidades a jóvenes graduandos de realizar programas supervisados de posgrado en conservación de PSC. La colaboración con universidades en el contexto de un proyecto también influye en la revisión del currículo y puede fortalecer el contenido de cursos relacionados con la conservación y el uso de los PSC. Durante el desarrollo del Proyecto CPS, los países participantes apoyaron estudiantes de maestría y doctorado, lo que también dio como resultado investigaciones importantes y datos de resultados para el Proyecto. En Madagascar, por ejemplo, se hizo investigación en estudios de etnobotánica, biología y ecogeografía de *Dioscorea* spp. silvestre y de especies silvestres de *Coffea*. Muchos cursos universitarios de agricultura y conservación en los países participantes carecían de información actualizada sobre los PSC. Durante la implementación del proyecto, los socios trabajaron estrechamente con las universidades pertinentes y su personal para garantizar que la información generada por el Proyecto se incorporara en los respectivos cursos y programas universitarios. En Armenia, uno de los logros de la alianza del Proyecto con la Universidad Agraria Estatal de Armenia fue establecer un curso especial sobre agrobiodiversidad, que incluía la conservación y utilización de los PSC. El curso se incluyó en el currículo del programa de pregrado y de maestría en agronomía, selección de cultivos y genética de la Universidad Agraria Estatal de Armenia.

importante escoger el enfoque más apropiado, o la combinación de enfoques, para atender las necesidades de desarrollo de capacidades que se hayan identificado. Se pueden desarrollar capacidades formalmente mediante cursos de capacitación y otras actividades planeadas e implementadas para ese propósito. El aprendizaje informal que se da sin la presencia de un currículum, como la mentoría, la investigación colaborativa, las redes o el aprender haciendo, también pueden ser importantes. A continuación se presentan brevemente los enfoques de educación y capacitación más comunes, cada uno con sus ventajas y desventajas:

- educación formal
- cursos cortos

- talleres de capacitación
- pasantías, mentorías e intercambios de estudio
- becas para investigación
- capacitación paraprofesional.

Analizar cómo el desarrollo de capacidades individuales mediante estos enfoques se traduce en el fortalecimiento institucional está más allá del alcance de este capítulo. El lector interesado en mayor información sobre capacitación institucional y social puede referirse a la sección de lecturas adicionales de este capítulo. El Capítulo 16 también aporta información sobre enfoques y herramientas de información pública, que son un complemento importante puesto que generan apoyo a favor de las intervenciones entre formuladores de políticas y tomadores de decisiones.

### **Educación formal**

La educación terciaria es el enfoque fundamental de la sociedad para el desarrollo de las capacidades de sus individuos, que conduce a cualificaciones formales en temas de especialización relevantes a nivel técnico, y de pregrado y posgrado. Sin embargo, la agrobiodiversidad en general, por no mencionar la conservación de los PSC, pocas veces es un curso independiente o un programa completo. En consecuencia, es poco común que el personal de un proyecto y los socios de una iniciativa para la conservación de los PSC tengan educación formal en ese campo.

La maestría en investigación en conservación y uso de recursos fitogenéticos que ofrece la Universidad de Birmingham, Reino Unido, es uno de los pocos programas disponibles que abarca diferentes temas relacionados con el proceso de conservación y utilización de PSC. Aunque pocas universidades ofrecen cursos formales o programas de PSC, muchas sí ofrecen oportunidades para hacer investigación en este tema, a nivel de tesis de maestría y doctorado. Los estudiantes de tesis pueden ser un gran recurso para la iniciativa de los PSC, y vale la pena considerar establecer un presupuesto para este fin desde el inicio del proyecto. Durante el curso del Proyecto CPS, los países aprovecharon estas oportunidades para fortalecer capacidades, facilitar la colecta y el análisis de datos, e implementar acciones de conservación, inscribiendo personal y estudiantes en programas de posgrado. Al mismo tiempo, esas experiencias resultaron en un flujo de conocimiento hacia las universidades y contribuyeron a institucionalizar el conocimiento de la conservación y utilización de los PSC en los cursos existentes y en nuevos cursos (ver Recuadro 15.1). En otra instancia, Sri Lanka atendió vacíos de capacitación identificados, desarrollando diplomados dirigidos a grupos de actores específicos, durante la implementación del Proyecto CPS (ver Recuadro 15.2). Estos son buenos ejemplos de cómo encontrar energía, y el compromiso con el cambio educativo puede ser muy útil más allá del proyecto en sí.

### **Recuadro 15.2 Desarrollo de módulos para diplomados dirigidos a formuladores de políticas, investigadores y personal de las ONG en Sri Lanka**

Para atender un vacío importante de competencias en Sri Lanka, personal de la Facultad de Agricultura de la Universidad de Peradeniya, en colaboración con otras organizaciones, desarrolló tres cursos sobre PSC y su conservación. Estos diplomados cortos están dirigidos a formuladores de políticas, investigadores y personal de ONG, pero se ofrecen también a estudiantes de postgrado. La Unidad de Educación Agrícola de la Universidad trabajó estrechamente con socios nacionales involucrados en el Proyecto CPS para desarrollar el currículo y los materiales educativos. Hasta ahora, el contenido general de los cursos se ha revisado y se han identificado los actores que participaron en el desarrollo del currículo. Un aspecto de la revisión incluyó identificar las debilidades de cursos de pregrado y posgrado dictados previamente, en relación con los PSC. En 2008 se llevó a cabo un taller con las partes interesadas para finalizar el currículo, los folletos y otros materiales de enseñanza. Los cursos se iniciaron en septiembre de 2008.

### **Cursos cortos**

Muchas de las competencias descritas anteriormente se prestan para cursos cortos de capacitación. Los cursos cortos (de una o varias semanas) pueden desarrollar rápidamente nuevos conocimientos y habilidades, sin alejar al personal de su trabajo durante mucho tiempo. El sector que ofrece capacitación a corto plazo ha crecido considerablemente en años recientes y es posible encontrar algún tipo de capacitación en la mayoría de las áreas relacionadas con la conservación de PSC. Por ejemplo, el personal de los Jardines Botánicos Reales de Kew a menudo ofrece cursos en temas como técnicas de diagnóstico de conservación, organizados conjuntamente con sus colegas de herbarios y museos de muchos países y regiones del mundo. Para la mayoría de competencias y habilidades en procesos y manejo de proyectos, mencionadas en el Paso 3, se pueden encontrar cursos cortos, tanto presenciales como virtuales, y cursos de auto aprendizaje.

### **Talleres de capacitación dentro del proyecto**

Los talleres de capacitación son una de las maneras más comunes de brindar capacitación y fortalecimiento de capacidades de corta duración a personal y socios de proyectos de conservación de PSC. Como son diseñados e implementados en el contexto de un proyecto, pueden enfocar sus metas con precisión. Además de desarrollar conocimiento y habilidades técnicas y orientadas a procesos, los talleres también ayudan a fortalecer el trabajo en equipo.

Este enfoque se usó frecuentemente a nivel nacional en los países participantes en el Proyecto CPS e incluyó capacitación en la aplicación e interpretación de las categorías y criterios de las listas rojas de la UICN, herramientas básicas de SIG y manejo de información. En los países se puede encontrar personal capacitado para dar los cursos y en otros casos será necesario traer expertos de afuera. Para el fortalecimiento de capacidades, el Proyecto CPS aportó expertos y personas de recurso seleccionados entre sus socios internacionales como la UICN (elaboración de listas rojas), BGCI (información pública y divulgación), el WCMC (monitoreo de la biodiversidad) y la FAO (legislación y revisión de políticas). Este es un papel importante para los socios internacionales involucrados en estos proyectos.

La ventaja de organizar talleres de capacitación dentro de un proyecto es que el contenido es bien enfocado y relacionado con el contexto. Además, se usan ejemplos relevantes de la vida real y los participantes pueden compartir y aprender de las experiencias mutuas. Los talleres también sirven para desarrollar habilidades en el uso de enfoques participativos. Dependiendo de la situación, los participantes pueden traer sus propios datos para trabajar con ellos o para recibir retroalimentación de los expertos que vienen como personas de recurso o de otros participantes. El Recuadro 15.3 ilustra cómo Bolivia usó de manera eficiente la experiencia disponible a nivel regional para llenar un gran vacío de capacidad, que eventualmente llevó a la implementación amplia de listas rojas y a la publicación del primer Libro Rojo de PSC de la región.

### **Pasantías, mentorías e intercambios para estudio**

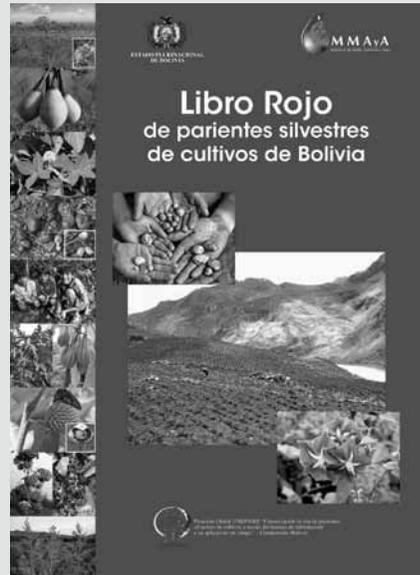
Para desarrollar capacidades entre el personal de un proyecto, se pueden organizar pasantías, mentorías e intercambios con fines de estudio. Al mismo tiempo, el proyecto puede traer pasantes y recibir visitas de estudio, para intercambiar información y contribuir al fortalecimiento de capacidades por fuera del proyecto.

El personal con menos formación puede hacer prácticas o pasantías de más duración con profesionales experimentados. Estas pasantías se pueden hacer dentro de la organización o en otra organización. A veces se presenta la oportunidad de hacer prácticas en organizaciones internacionales, como los centros del GCIAl, los jardines botánicos, las organizaciones de conservación, entre otros, por lo cual vale la pena explorar estas oportunidades. El Recuadro 15.4 describe un intercambio de estudio entre la Oficina Regional para las Américas de Bioversity International y una organización nacional boliviana socia del Proyecto CPS para mejorar competencias en diagnóstico de conservación.

### **Recuadro 15.3 Reconocer el rojo; fortalecimiento de la capacidad nacional para diagnosticar el estado de amenaza**

Al inicio del Proyecto CPS, había pocos expertos en Bolivia con conocimiento y experiencia en la implementación de las categorías y criterios de la Lista Roja de la UICN. Afortunadamente, la UICN, en calidad de socio internacional del Proyecto, podía llenar este vacío de capacidad. Bolivia hizo la solicitud directamente a la Oficina Regional de la UICN en Ecuador para que les ayudara a identificar un experto que capacitara a los investigadores bolivianos en el proceso de evaluar el estado de amenaza de las especies. Los socios bolivianos identificaron a la Dra. Gloria Galeano (de la Universidad Nacional de Colombia) por su participación en el desarrollo de los Libros Rojos de la Flora Colombiana, y como forma de facilitar la cooperación Sur Sur. La Dra. Galeano, junto con Arturo Mora de la UICN, capacitaron al personal boliviano en dos talleres. El primer taller –cuyo objetivo era familiarizar a los investigadores con la terminología, la metodología y los conceptos de las Listas Rojas de la UICN, y aplicar criterios y categorías de las Listas Rojas de la UICN a la evaluación de especies– se llevó a cabo en La Paz en febrero de 2006. Sesenta y cinco investigadores de las instituciones socias y los herbarios nacionales recibieron capacitación. El segundo taller, realizado también en La Paz en octubre de 2007, enfocó la revisión técnica de los PSC amenazados de acuerdo con las categorías de la UICN. Veinticinco de los investigadores que participaron en el primer taller revisaron las categorías asignadas a las especies evaluadas y el contenido de las fichas técnicas, guiados y supervisados por la Dra. Galeano. Catorce de los investigadores que participaron en el segundo taller aplicaron luego los criterios y categorías de la UICN como autores de las fichas técnicas incluidas en el ‘Libro Rojo de Parientes Silvestres de Cultivos de Bolivia’, el primero de su género en Bolivia.

**Figura 15.4** Libro Rojo de Parientes Silvestres de Cultivos de Bolivia  
 Fuente: Beatriz Zapata Ferrufino, Coordinadora Nacional Proyecto CPS, Proyecto CPS del PNUMA y FMAM, componente Bolivia



### **Recuadro 15.4 Mentoría en herramientas de diagnóstico de conservación**

La estrecha colaboración entre Bolivia y la Oficina Regional para las Américas de Bioersity International en Cali, Colombia, facilitó la pasantía de un joven investigador de una de las instituciones nacionales socias del Proyecto CPS en Bolivia. Durante una pasantía de un mes, la Oficina de Bioersity ofreció capacitación y mentoría en el uso de herramientas para el diagnóstico de conservación (CATs, de su nombre en inglés), incluyendo ArcView para desarrollar área de ocupación (AOO) y extensión de presencia (EOO) como parámetros para analizar grados de amenaza, con base en los criterios de la UICN. Al regresar a Bolivia, este investigador pudo replicar la capacitación con otros autores de las fichas técnicas en el proceso de elaboración del Libro Rojo de Parientes Silvestres de Cultivos de Bolivia. Estas herramientas se usaron para estandarizar sus cálculos de AOO y EOO, y para aplicar los criterios de la UICN y determinar la categoría de amenaza de las especies incluidas en el libro.

### **Recuadro 15.5 Las Becas Vavilov-Frankel**

El Dr. Nicolai I. Vavilov fue uno de los primeros científicos que valoró la importancia de los PSC. En su honor, y en el de otro científico importante, Sir Otto Frankel, Bioersity International estableció un fondo de becas de investigación para promover la conservación y utilización de los recursos fitogenéticos, permitiendo que jóvenes científicos sobresalientes realicen investigación innovadora de nivel internacional. A la fecha, se han otorgado becas a 33 científicos de 22 países. Los temas relacionados con la conservación de los PSC han incluido trabajo en caracterización morfológica y sistemática de la diversidad del conjunto complejo de papa silvestre *Solanum brevicaulis*; evaluación mediante SSR de la estructura genética de poblaciones del arroz silvestre común *Oryza rufipogon* para desarrollar conservación *in situ* en China; análisis de diversidad genética y clasificación de pistachos (*Pistacia* L.) iraníes silvestres y cultivados utilizando marcadores moleculares; estructura genética y flujo de genes entre poblaciones silvestres y domesticadas de *Polaska chichipe* (Cactaceae) en el valle de Tehuacán, México; genómica estructural y funcional de resistencia a la sequía en progenitores de trigo y cebada para el fitomejoramiento; y análisis de las genealogías genéticas y de la estructura poblacional de *Citrullus lanatus* L. y su pariente silvestre, *Citrullus colocynthis* L. (Cucurbitaceae) e implicaciones para la conservación de los recursos genéticos.

## **Becas para investigadores**

Algunas organizaciones y donantes ofrecen oportunidades a individuos para realizar investigaciones de tesis o posdoctorales en áreas importantes para la conservación de los PSC. Un buen ejemplo son las Becas Vavilov-Frankel (ver Recuadro 15.5) administradas por Bioversity International. Estas becas le han dado la oportunidad a personas con doctorado, de países en desarrollo, de hacer investigación sobre recursos fitogenéticos, incluyendo PSC, en instituciones de investigación avanzada. Las organizaciones que aportan fondos para la investigación, como la Fundación Internacional para la Ciencia (IFS, de su nombre en inglés), también pueden ser una fuente de financiación para proyectos de investigación en PSC para científicos que estén iniciando su carrera. Muchas universidades con programas de posgrado relacionados con la conservación ofrecen becas y ayudas de estudio a través de sus programas de estudio. Estas oportunidades se relacionan en muchos directorios y páginas de internet.

## **Capacitación a personal no profesional**

Este tipo de formación se puede usar para fortalecer las capacidades de las comunidades locales involucradas en un programa de conservación de PSC. La capacitación permite adquirir técnicas de conservación mediante la participación en talleres, cursos de capacitación y seminarios, o mediante el acompañamiento de profesionales de la conservación de un proyecto o programa nacional. Esto permite que individuos clave conozcan diferentes técnicas, y mejora la capacidad de las comunidades locales de implementar, monitorear y evaluar las acciones de conservación. Un buen ejemplo es la capacitación y el uso de para-taxónomos en el Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio), de Costa Rica –el primer programa de este tipo (Basset *et al.* 2004). No conocemos otra experiencia similar en el área de la conservación de los PSC, pero no hay razones para que este enfoque no se aplique.

## **Conclusión**

Pocas veces los programas educativos incluyen en su currículo la conservación *in situ* de los PSC. Por tanto, el personal de un proyecto y los socios clave de estas iniciativas generalmente carecen de competencias formales en esta área. Esta es la razón por la cual este capítulo argumenta que el fortalecimiento de capacidades debe ser un elemento integrado a las iniciativas de PSC para garantizar el éxito del proyecto. El capítulo se ha enfocado en la educación y capacitación individual, y ofrece directrices de cómo diagnosticar las necesidades de fortalecimiento de capacidades, planear las acciones de fortalecimiento y evaluar los resultados. Sin embargo, la capacidad de estos individuos para aplicar sus nuevas competencias también depende del contexto institucional y social en el que

operen. En últimas, dicha capacidad organizacional se reducirá a temas de poder, liderazgo, cultura y sistemas de creencias, y al control de los recursos y procesos de toma de decisiones, tanto como a competencias específicas en conservación *in situ* de los PSC.

## Lecturas adicionales

Baser, H. y Morgan, P. (2008) *Capacity, Change and Performance*, Study report, Discussion Paper No 59B, European Centre for Development Policy Management; <http://www.ecdpm.org/capacitystudy>. [http://www.ecdpm.org/Web\\_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/0/bd2b856f58d93e5fc12574730031fd6f?OpenDocument](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/0/bd2b856f58d93e5fc12574730031fd6f?OpenDocument)

Bioversity International tiene en su sitio de internet una lista de becas y ayudas de estudio: <http://www.bioversityinternational.org/training.html>

Capacity.org es una revista virtual y un portal para practicantes y formuladores de políticas que trabajen en el desarrollo de capacidades en el campo de la cooperación internacional en el Sur. La revista se publica trimestralmente y contiene secciones sobre herramientas, métodos e informes prácticos. Visitar <http://www.capacity.org>

El Centro para Bosques y Personas (anteriormente RECOFTC) tiene en su sitio de internet diferentes módulos y excelentes guías de capacitación. Hay tres módulos sobre el tema del fortalecimiento de capacidades y diagnóstico de necesidades de capacitación que se pueden descargar de la página <http://www.recoftc.org/site/index.php?id=432>

Horton *et al.* (2003) *Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations Around the World*, ISNAR/CTA/IDRC, <http://publicwebsite.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=233>

La Iniciativa Institucional de Aprendizaje y Cambio (*Institutional Learning and Change Initiative*, ILAC) tiene diferentes recursos y herramientas en áreas relacionadas con el desarrollo de capacidades, y la comunicación y el intercambio de conocimientos. Visitar <http://www.cgjar-ilac.org>

Lockwood, M., Worboys, G.L. y Kothari, A. (2006) *Managing Protected Areas: A Global Guide*, Earthscan, Londres, Reino Unido. El Capítulo 7 de esta guía mundial sobre el manejo de áreas protegidas tiene información valiosa sobre desarrollo de capacidades y capacitación en el contexto de gestión de áreas protegidas

Rudebjer, P., Taylor, P. y Del Castillo, R.A. (eds) (2001) *A Guide to Learning Agroforestry – A Framework for Developing Agroforestry Curricula in Southeast Asia*, Training and Education Report No 51, ICRAF, Bogor, Indonesia, [http://www.worldagroforestry.org/our\\_products/publications/details?node=45423](http://www.worldagroforestry.org/our_products/publications/details?node=45423)

Taylor P. (2003) *How to Design a Training Course*. Esta guía sobre cómo diseñar un curso de capacitación ofrece directrices para desarrollar un currículum participativo, que integre filosofía y orientación de programas de capacitación, resultados de aprendizaje esperados, contenido clave, metodología y evaluación para el proceso de enseñanza y aprendizaje. Londres: VSO/Continuum

Taylor, P. y Clarke, P. (2008) *Capacity for a Change*. Documento basado en los resultados del taller 'Colectivo de Capacitación', Dunford House, 25 a 27 de septiembre de 2007, Institute for Developing Studies, Sussex, <http://www.ids.ac.uk/go/idsproject/capacity-collective>

El PNUD prepara una selección de publicaciones relacionadas con el desarrollo de capacidades, que se pueden encontrar en la página [http://www.beta.undp.org/undp/en/home/librarypage/capacity-building/featured\\_publications1.html](http://www.beta.undp.org/undp/en/home/librarypage/capacity-building/featured_publications1.html)

El Centro Mundial de Agroforestería (antiguamente ICRAF, de su nombre en inglés) ha desarrollado un juego de herramientas sobre capacitación en agrosilvicultura (*Training in Agroforestry*) para capacitadores para facilitar la planeación, organización e implementación de actividades de capacitación y educación. Se enfoca en el diseño de un programa de capacitación usando el enfoque participativo. Visitar <http://www.worldagroforestry.org/publications/publicationsdetails?node=45561>.

## Nota

- 1 Como lo afirma el Informe del Comité Técnico Asesor (2009). Informe de la Sexta Reunión del Comité Directivo Internacional del Proyecto “Conservación *in situ* de Parientes Silvestres de Cultivos a través del Manejo de Información y su Aplicación en Campo” (apoyado por el PNUMA y el FMAM y conocido como el Proyecto CPS). Bioersity International, Roma, Italia. pp. 55.

## Referencias

- Basset, Y., Novotny, V., Miller, S.E., Weiblen, G.D. y Stewart, A.J. (2004) ‘Conservation and biological monitoring of tropical forests: The role of parataxonomists’ *Journal of Applied Ecology*, vol 41, pp163–174, <http://geo.cbs.umn.edu/BassetEtAl2004.pdf>
- Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K.N., Campilan, D., Carden, F., de Souza Silva, J., Duong, L.T., Khadar, I., Maestrey Boza, A., Kayes Muniruzzaman, I., Pérez, J., Somarriba Chang, M., Vernoooy, R. y Watts, J. (2003) ‘Evaluating capacity development: Experiences from research and development organizations around the world’, Países Bajos: International Service for National Agricultural Research (ISNAR); Canadá: International Development Research Centre (IDRC), Países Bajos: ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA), [http://www.idrc.ca/en/ev-31556-201-1-DO\\_TOPIC.html#beginning](http://www.idrc.ca/en/ev-31556-201-1-DO_TOPIC.html#beginning)
- Hough, J. (2006) ‘Developing capacity’, en M. Lockwood, G. Worboys y A. Kothari (eds) *Managing Protected Areas: A Global Guide*, Capítulo 7, pp164–192, Earthscan, Londres, Reino Unido
- Lockwood, M., Worboys, G.L. y Kothari, A. (eds) (2006) *Managing Protected Areas: A Global Guide*, Earthscan, Reino Unido
- Rudebjer, P., Taylor, P. y Del Castillo R.A. (eds) (2001) *A Guide to Learning Agroforestry – A Framework for Developing Agroforestry Curricula in Southeast Asia*, Training and Education Report, no 51, World Agroforestry Centre (ICRAF), Bogor, Indonesia; [http://www.worldagroforestry.org/our\\_products/publications/details?node=45423](http://www.worldagroforestry.org/our_products/publications/details?node=45423)

