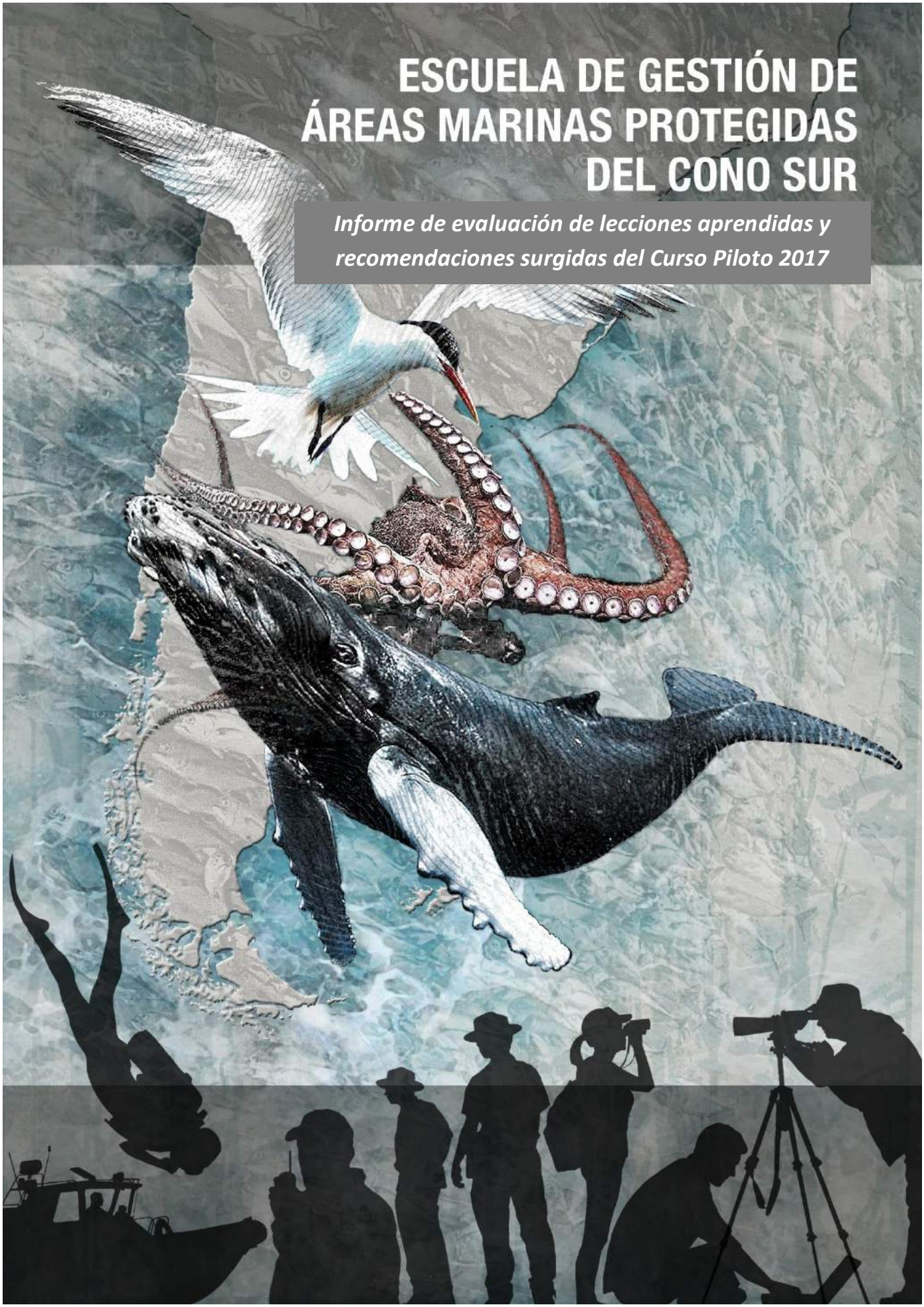
ESCUELA DE GESTIÓN DE ÁREAS MARINAS PROTEGIDAS DEL CONO SUR

Informe de evaluación de lecciones aprendidas y recomendaciones surgidas del Curso Piloto 2017



ESCUELA DE GESTIÓN DE ÁREAS MARINAS PROTEGIDAS DEL CONO SUR

Informe de evaluación de lecciones aprendidas y recomendaciones surgidas del Curso Piloto 2017

Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia, Septiembre de 2018

Autores: *Santiago Krapovickas, Rodrigo Guijón, Alejandro Vila y Nykol Jara (WCS Chile)*

ORGANIZARON:

COORDINARON E INVITARON:

PATROCINARON:

Cita sugerida

Krapovickas,S.; R. Guijón; A. Vila y N. Jara (2018) Escuela de Gestión de Áreas Marinas Protegidas del Cono Sur. Informe de evaluación de lecciones aprendidas y recomendaciones surgidas del Curso Piloto 2017. Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia (inédito). Puerto Madryn, Argentina.

CONTACTO (Iniciativa Escuela de Gestión de Áreas Marinas Protegidas del Cono Sur)

Alejandro Arias
Coordinador del Programa Península Valdés
Fundación Vida Silvestre Argentina
Córdoba 2920, 4º Piso "B"
(B7602CAD) Mar del Plata - Buenos Aires, ARGENTINA
(+54 223) 4941877 / 4961604
Alejandro.arias@vidasilvestre.org.ar

Rodrigo Guijón
Coordinador del Programa Marino
Wildlife Conservation Society - Chile
Luis Thayer Ojeda 0115, oficina 705
Providencia - Santiago, CHILE
(+562) 2222 2697
rguijon@wcs.org

Para consultar información general sobre el Proyecto, visitar:

http://marpatagonico.org/proyectos/escuela-regional-de-areas-marinas-protegidas/

Para descargar el Resumen Ejecutivo sobre las lecciones aprendidas del Proyecto, visitar:

http://marpatagonico.org/descargas/escuela-de-gestion-de-AMP.pdf

Equipo implementador del Curso Piloto 2017

Integrantes del Grupo Núcleo
Alejandro Arias, Fundación Vida Silvestre Argentina (FVSA)
Alejandro Vila, Rodrigo Guijón y Nykol Jara, Wildlife Conservation Society (WCS) Chile
María Elisa Arroyo, Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) Chile
Andrea Michelson y Alexandra Sapoznikow, Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia
Laura Chazarreta, Administración de Parques Nacionales (APN), Argentina

Administración y logística
Alejandro Arias (FVSA), Nykol Jara (WCS), Adriel Magnetti y Joaquín Salas (FVSA)

Aula Virtual (etapas a distancia)
Laura Chazarreta y Alejandro Kordich (APN)

Equipo de Profesores

Materia Evaluación de la Efectividad de Gestión de Áreas Marinas Protegidas*:*
Stanley Arguedas Mora, Fundación Tropos
Alicia Tagliorette, Fundación Patagonia Natural, Universidades Nacionales de la Patagonia San Juan Bosco y de la Patagonia Austral, Argentina

Materia Gestión de Proyectos en Áreas Marinas Protegidas*:*
Irina Montenegro, WWF Chile
Virginia De Francesco, Defensoría del Pueblo de la Nación, Argentina
Santiago Krapovickas, Conservation Land Trust Argentina[1]

Evaluadores externos

Carina Marón, Florencia Vilches y Diego Taboada, Instituto de Conservación de Ballenas (ICB)
Mariana Lomé, Universidad de San Andrés, Argentina

Agradecimientos:

A las entidades que financiaron las actividades relacionadas con el Curso Piloto 2017: Oceans 5, filial holandesa del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) - proyecto AALO -, Waitt Foundation, ALUAR Aluminio Argentino SAIC, WWF Chile, Administración de Parques Nacionales y Conservation Land Trust (CLT) Argentina.

A las instituciones que brindaron su auspicio en 2017: Ministerio del Medio Ambiente de Chile, Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente de Uruguay, Administración de Parques Nacionales de la Argentina.

A Andrea Michelson (FVSA - Foro), Alejandro Arias (FVSA), Laura Chazarreta (APN) y Stanley Arguedas Mora (Fundación Tropos) por sus valiosos aportes para el éxito de este proyecto.

A Valeria Falabella (WCS) por los mapas que ilustran este documento. A Victoria Zavattieri y Eugenia Zavattieri por el diseño gráfico de portadas y línea de tiempo . A Florencia Lemoine por la colaboración editorial.

A los fotógrafos que cedieron amablemente sus imágenes.

El Curso Piloto 2017 fue declarado “De Interés de la Honorable Cámara de Senadores de la Nación Argentina” en noviembre de 2017 (Expediente S- 3884/17).

[1] Actualmente, consultor de WCS Chile

ESCUELA DE GESTIÓN DE ÁREAS MARINAS PROTEGIDAS DEL CONO SUR

Informe de evaluación de lecciones aprendidas y recomendaciones surgidas del Curso Piloto 2017

Santiago Krapovickas, Rodrigo Guijón, Alejandro Vila y Nykol Jara (WCS Chile)

Secciones

RESUMEN *6*

SUMMARY (in English) *7*

PARTE I: INTRODUCCIÓN *8*

Necesidad de capacitar gestores para mejorar la efectividad de las áreas marinas protegidas *9*

Objetivos de la iniciativa *9*

Destinatarios del Curso Piloto *10*

Sobre este informe *10*

PARTE II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES *13*

PARTE III: EVALUACIÓN DEL CURSO *23*

PARTE IV: RECOMENDACIONES PARA UNA INICIATIVA SOSTENIBLE DE CAPACITACIÓN *37*

PARTE V: RECOMENDACIONES PARA FUTUROS CURSOS *42*

ANEXO 1: Información sobre los alumnos *46*

ANEXO 2: Estimación de costos de las actividades *47*

RESUMEN

En respuesta a la necesidad de mejorar la efectividad de las Áreas Marinas Protegidas (AMP), en 2017 el Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia coordinó los esfuerzos de organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil para implementar el "Curso Piloto de Gestión de AMP del Cono Sur", orientado al fortalecimiento de la capacidad de los encargados estas áreas en Chile, Argentina y Uruguay. La actividad se financió en gran medida con fondos donados por entidades filantrópicas internacionales.

Las competencias abordadas durante el Curso Piloto 2017 fueron "Evaluación de la Efectividad de Gestión" y "Gestión de Proyectos". El diseño incluyó etapas virtuales (por Internet) y presenciales. Estas últimas se realizaron en áreas protegidas costeras de Argentina y Chile; incluyeron actividades en aula y visitas a terreno. El equipo docente estuvo formado por cinco profesionales con experiencia de trabajo en varios países de América del Sur. Distintos procedimientos de evaluación del curso indican que estuvo bien encaminado a lograr los objetivos propuestos. Este informe destaca varias lecciones aprendidas que pueden aplicarse a la organización de futuros cursos y a la planificación de una iniciativa de capacitación duradera en el tiempo.

Pese a tratarse de una actividad puntual, el impacto logrado por el Curso es considerable, teniendo en cuenta que ha involucrado a 17 estudiantes de tres países que trabajan en ocho organismos gubernamentales y dos de la sociedad civil, interviniendo en la gestión de unas 13 áreas costero-marinas protegidas que se encuentran distribuidas por la región. No obstante, si se consideran los grandes desafíos

de gestión de las AMP en el futuro inmediato, se aprecia que la escala de la demanda de capacitación es mucho mayor que la que puede abarcarse en un solo curso demostrativo como el realizado.

Para dar continuidad a este esfuerzo y aumentar la cantidad de personal capacitado es necesario que las agencias de gobierno tomen gradualmente el liderazgo de la iniciativa y aporten recursos institucionales, humanos y financieros en forma permanente. Es aconsejable que los efectos de la capacitación sean medidos a través de un adecuado seguimiento (monitoreo) de la efectividad de gestión de las AMP. De este modo será posible diseñar acciones de capacitación eficaces y eficientes en el futuro próximo.

SUMMARY

In response to the need to improve the effectiveness of Marine Protected Areas (MPAs), in 2017 the Forum for the Conservation of the Patagonian Sea and Areas of Influence coordinated the efforts of public, private and civil society organizations to implement the " Pilot Course on MPA Management of the Southern Cone", aimed at strengthening the capacity of site managers in Chile, Argentina and Uruguay. The activity was funded to a large extent with donations from international philanthropic entities.

The competences addressed during the Pilot Course 2017 were "Evaluation of Management Effectiveness" and "Project Management". The design included virtual (online) and face-to-face stages. The latter were carried out in coastal protected areas of Argentina and Chile, including classroom activities and field visits. The teaching team consisted of five professionals with work experience in several countries of South America. Different procedures for evaluating the course indicate that it was well on track to achieve the proposed objectives. This report highlights several lessons learned that can be applied to the organization of future courses and the planning of a training initiative that will last over time.

Despite being a one-off activity, the impact achieved by the Course is considerable, taking into account that it has involved 17 students from three countries working in eight government agencies and two NGOs, intervening in the management of some 13 coastal-marine protected areas that are distributed throughout the region. However, if one considers the major management challenges of MPAs in the immediate future, it can be seen that the scale of the demand for training is much greater than that which can be covered in a single demonstration course such as the one that we carried out.

In order to continue this effort and increase the number of trained personnel, it is necessary for government agencies to gradually take the leadership of the initiative and contribute institutional, human and financial resources on an ongoing basis. It is advisable that the effects of the training be measured through adequate monitoring of the trend in management effectiveness of MPAs. In this way it will be possible to design effective and efficient training actions in the near future.

PARTE I. INTRODUCCIÓN

Durante la segunda mitad de 2017, varias organizaciones de la sociedad civil del Cono Sur de América organizaron un "Curso Piloto" para fortalecer la capacidad de gestión de los encargados de áreas marinas protegidas (AMP) en Chile, Argentina y Uruguay. Esta actividad demostrativa nació a partir de una iniciativa más amplia, denominada Escuela de Gestión de Áreas Marinas Protegidas del Cono Sur, orientada a asistir a los gobiernos y entidades académicas de la región para establecer un mecanismo permanente de capacitación de los responsables de manejar áreas protegidas costeras y marinas. El objetivo final de esta iniciativa a largo plazo es aumentar la capacidad para la gestión efectiva de estos espacios marinos en la región. Como complemento al primer curso, los organizadores trabajaron con expertos para diseñar una "malla curricular" que incluye los contenidos para un programa completo de capacitación sobre este tema.

La idea de una Escuela de Gestión de Áreas Marinas Protegidas fue liderada en un principio por la Fundación Vida Silvestre Argentina (FVSA) con apoyo de la filial holandesa del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) en el marco del Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia. En 2015 y 2016 se realizaron encuestas y consultas con posibles beneficiarios y representantes de instituciones relevantes de Argentina, Chile y Uruguay. Los informes de las consultorías realizadas durante 2015 y 2016 incluyeron el diseño de un primer curso demostrativo. Se escogió un enfoque de capacitación por competencias, orientado a personas que ya se encuentran trabajando en relación con las áreas marinas protegidas: encargados (gestores) y personal técnico de gobierno y organizaciones de la sociedad civil.

El Curso Piloto desarrollado en 2017 contó, principalmente, con financiamiento del Foro y sus miembros gracias al apoyo de Oceans 5. Fue cofinanciado con aportes de distintos donantes, administrados por varias organizaciones: FVSA (donaciones de WWF Holanda y de ALUAR Aluminio Argentino SAIC), Wildlife Conservation Society (WCS)de Chile (Waitt Foundation) y WWF Chile. Fue liderado en sus aspectos logísticos por FVSA y WCS Chile, para lo cual contó con apoyo de WWF Chile y Conservation Land Trust Argentina. La Administración de Parques Nacionales de Argentina (APN), a través de su área de Coordinación de Capacitación (Dirección General de Recursos Humanos) puso a disposición su "Aula Institucional" en Internet y coordinó la parte virtual (a distancia) del curso. Auspiciaron la iniciativa la APN, el Ministerio del Medio Ambiente de Chile y el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente de Uruguay. El curso fue declarado "De Interés de la Honorable Cámara de Senadores de la Nación Argentina" en noviembre de 2017 (Expediente S- 3884/17).

La visión del proyecto es poner en marcha, en el mediano plazo, un mecanismo de capacitación continua para satisfacer la necesidad actual y futura de recursos humanos entrenados en la gestión de áreas marinas protegidas en la región. El resultado esperado en esta etapa es la movilización de voluntades y recursos de los organismos públicos a cargo de estas áreas así como de la sociedad civil y el sector académico para hacer posible una iniciativa de capacitación que pueda durar en el tiempo. La intención del Curso Piloto ha sido poner a prueba los contenidos, docentes, formatos y modalidades pedagógicas que en la planificación previa habían sido identificados como adecuados.

Necesidad de capacitar gestores para mejorar la efectividad de las áreas marinas protegidas

Las evaluaciones de la efectividad de gestión de áreas marinas protegidas realizadas recientemente en Chile[2] y en la Argentina[3] indican que existen importantes falencias en la mayoría de ellas. En ambos países, al igual que en Uruguay, tanto la institucionalidad como las autoridades de aplicación de este tipo de espacios de conservación no se encuentran completamente definidas y pueden sufrir cambios en el futuro próximo. A esta circunstancia se suma el hecho de que tanto Chile como Argentina han anunciado oficialmente en los últimos meses la creación o intención de crear nuevas áreas marinas protegidas en sectores con variados desafíos de gestión. Este contexto plantea una importante demanda potencial para la capacitación de recursos humanos especializados en la gestión efectiva de tales áreas.

Existe una necesidad clara de fortalecer la gestión de las áreas marinas protegidas ya existentes, y de contribuir al correcto diseño y manejo de aquellas por crearse. Una de las estrategias para lograr esta meta es la formación y capacitación transdisciplinaria de los encargados o gestores de dichas unidades de conservación, como requisito indispensable para planificar y sostener actividades de manejo adaptativo en cada una de ellas. La importancia del fortalecimiento de capacidades para mejorar la efectividad de gestión de áreas protegidas ha sido reconocida por las decisiones de los órganos directivos de las convenciones y acuerdos internacionales relacionados con biodiversidad tales como el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CBD); la Convención sobre el Patrimonio Mundial (UNESCO-WHC); la Convención sobre los Humedales de Importancia Internacional (Ramsar) y el Programa El Hombre y la Biósfera de UNESCO.

Las actividades de capacitación que promueve el Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia están orientadas al desarrollo de capacidades, entendido no sólo como entrenamiento de gestores sino como un proceso de cambio transformador para fortalecer las competencias de las personas, las instituciones y la sociedad en su conjunto para alcanzar los objetivos de conservación de las áreas protegidas. Para enfrentar el desafío de gestionar en forma eficaz el aumento de las superficies de las áreas marinas protegida, en un contexto de cambio global y de crecientes demandas sociales, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) entiende que el desarrollo de capacidades debe estar integrado al manejo de las áreas protegidas y a las prioridades nacionales e internacionales de financiamiento. En este sentido, el desarrollo de capacidades ha sido identificado como una estrategia clave para enfrentar el desafío de manejar en forma eficaz la cantidad creciente de áreas terrestres y marinas protegidas del mundo[4].

Objetivos de la iniciativa

Los lineamientos planteados durante la planificación del Curso Piloto, realizada a principios de 2017, indicaban los siguientes objetivos:

---

[2] Fuentes, E., R. Domínguez. y N. Gómez (2015) Consultoría de aplicación y análisis de resultados del Management Effectiveness Tracking Tool (METT) a las principales áreas protegidas en Chile 2015, disponible en http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/Fuentes_Dominguez_Gomez_2015.pdf

[3] Caille, G. y Delfino Schenke, R. (2014) Las áreas protegidas costero – marinas de Argentina: efectividad de manejo y tendencias. El Bohío 6: 22-32, disponible en https://www.researchgate.net/publication/263315439_Las_reas_protegidas_costero_marinas_de_Argentina_efectividad_de_manejo_y_tendencias, Fuentes y Domínguez (2011)

[4] IUCN 2014. "Promise of Sydney" disponible en http://www.worldparkscongress.org/downloads/about/THE%20PROMISE%20OF%20SYDNEY%20Vision%20eng%20version%20final%2019%20Nov.pdf

'Objetivo general de largo plazo ("visión" del estado de las áreas marinas protegidas): Para el año 2025, el 50 % de la superficie de áreas marinas protegidas de Chile y de Argentina tiene un nivel de efectividad superior al 60 %.

Objetivo del Curso Piloto: al menos 15 personas en puestos clave de gestión de áreas marinas protegidas de Chile y Argentina (y otras cinco de Uruguay y Brasil) reciben capacitación e inician un proceso de desarrollo de capacidad en sus respectivas organizaciones, orientado a mejorar la efectividad de las áreas marinas protegidas.

Resultados esperados / Objetivos específicos

1. *Los primeros encargados de áreas marinas protegidas con interés en mejorar su formación son identificados y se comprometen en un proceso de capacitación por competencias.*
2. *Los candidatos seleccionados participan en un proceso de desarrollo de capacidad en sus respectivas instituciones y/o áreas marinas protegidas para aumentar la efectividad.*
3. *Autoridades de Chile y Argentina se comprometen a apoyar la capacitación y a continuar con el desarrollo de capacidad para la gestión de áreas marinas protegidas en 2018.'*

Destinatarios del Curso Piloto

La actividad fue diseñada para funcionarios jerárquicos de nivel 3 ("Senior Manager" según la terminología de UICN) [5]. El tipo de funcionario buscado fue "Director o Vice-director de un área protegida; Jefe de Guardaparques; miembros jerárquicos del equipo de un área protegida en cuestiones de gestión y administración". Sus responsabilidades típicas son "dirección y gestión de organizaciones de tamaño medio; planificación y gestión de proyectos y programas dentro de marcos estratégicos; realización y dirección de programas complejos y técnicos (según especialidad)." En la práctica, esta clase de funcionario es muy rara en la región, porque existen pocos casos de áreas marinas protegidas que tengan un encargado responsable claramente identificado. Los asistentes al curso fueron en su mayoría técnicos integrantes de equipos gubernamentales que se ocupan de supervisar aspectos de estos espacios de conservación.

Sobre este informe

Buscamos resumir las principales lecciones aprendidas del Curso Piloto para gestores de áreas marinas Protegidas realizado en 2017, con la intención de guiar la planificación de futuras actividades tendientes a instalar un sistema sostenible de capacitación y formación en la materia. Para ello, contamos con abundante material de evaluación que fue recopilado al finalizar el curso: encuestas a los alumnos, reflexiones de docentes, evaluaciones externas y reuniones de evaluación. Existe un documento breve e ilustrado que compila las principales lecciones, disponible en la página de Internet del Foro.[6] Varias preguntas motivaron la compilación del informe:

- ¿En qué grado se cumplió el objetivo del Curso Piloto?
- ¿En qué medida los alumnos lograron acreditar las competencias?
- ¿Cuál es la probabilidad de que el curso tenga un efecto positivo en el nivel de efectividad de las áreas marinas protegidas donde trabajan los alumnos?

[5] Appleton, M.R. (2016). *A Global Register of Competences for Protected Area Practitioners*. Gland, Switzerland: IUCN, disponible en https://portals.iucn.org/library/node/46292
[6] Disponible en http://marpatagonico.org/descargas/escuela-de-gestion-de-AMP.pdf

- ¿Los recursos humanos y financieros utilizados fueron razonables y suficientes?
- ¿Cuáles han sido las opiniones y sugerencias de los alumnos, docentes y evaluadores?
- ¿Cuáles son las principales conclusiones y recomendaciones que surgen de esta experiencia?

PARTE II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Denisse Mardones (WWF-Chile)

Gonzalo Tassara

Natalia Cozzani

María B. Cabrera

Romina Beyllacqua

PARTE II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Contenidos

Proceso previo al desarrollo del Curso Piloto 13
Selección de alumnos y áreas en las que trabajan 14
Coordinación del Curso Piloto 15
Arreglos institucionales 15
Financiamiento 16
Desarrollo del Curso Piloto 2017 16
Continuidad y deserción de los alumnos 19
Calificaciones en el curso y acreditación de competencias 19
Calificación global 19
Acreditación de las competencias 19
Monitoreo y Evaluación 21

Proceso previo al desarrollo del Curso Piloto

En el proceso de planificación, que tuvo lugar desde fines de 2015 hasta principios de 2017, estuvo involucrado un "grupo núcleo" de personas pertenecientes a varias organizaciones del Foro para la Conservación del Mar Patagónico, que trabajó bajo el liderazgo de la Fundación Vida Silvestre Argentina (FVSA) con apoyo de Wildlife Conservation Society (WCS) Chile y financiamiento de un fondo semilla que fue aportado por la filial holandesa del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF). Los informes de consultoría [7,8] estuvieron a cargo de Alexandra Sapoznikow, Stanley Arguedas Mora y Santiago Krapovickas. En la Reunión Plenaria del Foro realizada en La Paloma (Uruguay) en 2015 se realizó un trabajo en taller sobre este tema entre las organizaciones que son miembros de dicha red de ONG. La idea de una actividad demostrativa destinada a brindar capacitación sobre algunas competencias clave para la gestión de áreas marinas protegidas (que llamaremos "Curso Piloto" a lo largo del informe) surgió a lo largo del proceso de planificación.

Esta iniciativa adoptó el enfoque de capacitación por competencias, en el cual se busca que el alumno adquiera y ejercite simultáneamente conocimientos, destrezas y actitudes que le permitan cumplir satisfactoriamente con sus funciones durante el trabajo en las áreas protegidas. La selección de las materias del Curso Piloto 2017 se hizo teniendo en cuenta los problemas más elementales de las áreas marinas protegidas de la región, y las competencias que deben tener los encargados para enfrentarlos.

---

[7] Sapoznikow, A. y S. Krapovickas (2015) Informe final de consultoría de Proyecto "Preparando las bases para la Primera Escuela de Áreas Marinas Protegidas, Argentina" para FVSA. Disponible en https://www.dropbox.com/s/e9ynhznpbz4ml2w/Escuela%20áreas marinas protegidas%20-Informe%20Final%20Consultor%C3%ADa%20Krapovickas%20y%20Sapoznikow%202015.pdf?dl=0

[8] Krapovickas, S. (2017) Curso Regional de Gestión de Áreas Marinas Protegidas 2017: Análisis de la estructura curricular y propuesta de cronograma. Informe de consultoría para FVSA. Disponible en https://www.dropbox.com/s/kinu1o7v5snf00m/Curso%20Piloto%20Escuela%20áreas marinas protegidas%20curricula%20y%20cronograma%20v2.docx?dl=0

Las competencias escogidas fueron la "Evaluación de la Efectividad de Gestión" y la "Gestión de Proyectos", enfocadas en las áreas marinas protegidas. Ambas competencias fueron sendas materias del Curso Piloto. La elección de las mismas está justificada en que los encargados o gestores deben, en un primer paso, ser capaces de entender en qué forma sus áreas marinas protegidas cumplen los objetivos para los que fueron creadas. Una vez realizada la evaluación de efectividad, es posible seleccionar algunos problemas o desafíos importantes que son causas de la falta de efectividad, y diseñar proyectos estratégicos y factibles para revertirlos.

Para el dictado de cada materia se convocó a un equipo docente distinto, integrado cada uno por personas con experiencia y trayectoria en las temáticas a tratar. Estos equipos de profesores fueron conformados luego de una selección realizada por las organizaciones del "grupo núcleo" en la que consideraron una decena de criterios para comparar 14 candidatos provenientes de tres países. Los criterios de selección estuvieron relacionados con la experiencia en los temas a dictar, los conocimientos teóricos y las destrezas pedagógicas. La materia "Evaluación de Efectividad de Gestión de Áreas Marinas Protegidas" fue dictada por Stanley Arguedas Mora y Alicia Tagliorette. La restante materia, "Gestión de Proyectos en Áreas Marinas Protegidas" tuvo como docentes a Irina Montenegro, Virginia De Francesco y Santiago Krapovickas.

Los docentes elaboraron materiales de estudio originales para el curso. Para cada semana de la primera etapa a distancia prepararon una guía de estudio conteniendo textos y gráficos, además de una presentación para computadora. También elaboraron varios videos didácticos originales, consignas para discusión, trabajos prácticos y bibliografía complementaria. El material estuvo accesible en el aula virtual del curso para que los alumnos pudieran descargarlo. Los técnicos de la Coordinación de Capacitación de la Administración de Parques Nacionales de la Argentina ayudaron a los docentes a editar y a diagramar las guías de estudio.

Selección de alumnos y áreas en las que trabajan

Los candidatos potenciales a participar del curso fueron identificados sobre la base del conocimiento personal por las organizaciones del "grupo núcleo" teniendo en cuenta sus antecedentes y las posiciones de responsabilidad que ocupan en la gestión de espacios protegidos en el mar. Todos los candidatos son profesionales en funciones, la mayoría de ellos pertenecientes a agencias de gobierno, aunque algunos trabajan en organizaciones no gubernamentales. En la selección de posibles alumnos se tuvo en cuenta el potencial de los mismos para poner en práctica la capacitación de modo de apoyar el fortalecimiento de sus respectivas instituciones. Una vez verificado el interés y la disponibilidad de cada candidato, se solicitó por carta formal a sus superiores jerárquicos que autorizaran su participación, en el mes de julio de 2017. Cada candidato tuvo que completar una ficha de postulación completa con sus datos profesionales y personales. Las personas escogidas recibieron una beca que cubrió el 100% de los gastos asociados al viaje, alojamiento y alimentación durante las etapas presenciales. Los alumnos aceptados inicialmente fueron 19.

Casi todos los alumnos que completaron el curso ocupan posiciones técnicas en oficinas centrales o regionales (Anexo 1). Solamente uno de ellos es encargado de un área costera protegida. Hubo un caso de un candidato (argentino) de nivel gerencial alto que abandonó el curso a poco de comenzar por falta de tiempo. Respecto de sus países de origen, nueve alumnos son de Chile, seis de Argentina y dos de Uruguay. En relación a las instituciones en las que trabajan, la mayoría (12) lo hacen en agencias que dependen de gobiernos centrales, en tanto que dos pertenecen a organizaciones de la sociedad civil y otros tres trabajan en organismos provinciales de la Argentina. Con este plantel de participantes se involucraron cuatro agencias de gobierno de Argentina, cinco de Chile y una de Uruguay (Anexo 1).

En conjunto, los alumnos que participaron del Curso Piloto intervienen en cuestiones de gestión de al menos 13 áreas marinas (o costero-marinas) protegidas (Anexo 1). Si bien trabajan para distintas instituciones, algunos alumnos se ocupan de cuestiones y enfoques diferentes de la gestión de una misma área. De este modo, en Chile, dos participantes trabajan en el Área Marino-costera Protegida de Múltiples Usos (AMCP-MU) Francisco Coloane, tres en el AMCP-MU Pitipalena – Añihue y tres en la Reserva Marina Pullinque. En el caso de Uruguay, dos alumnos trabajan en Área Protegida Laguna Garzón.

Los participantes tomaron el Curso Piloto y formularon sus trabajos prácticos mientras desarrollaban sus tareas habituales. Algunos de ellos manifestaron que tuvieron apoyo en sus ámbitos de trabajo para contar con parte del tiempo laboral para atender las demandas de dedicación del curso y desarrollar los proyectos finales.

Coordinación del Curso Piloto

Al menos diez personas trabajaron en la implementación de distintos aspectos del Curso Piloto. Los miembros del equipo implementador figuran en la portada de este informe. Las decisiones sobre la puesta en marcha, financiamiento, contratación de docentes y arreglos institucionales estuvieron a cargo de un "Grupo Núcleo" de representantes de organizaciones de la sociedad civil que integran el Foro para la Conservación del Mar Patagónico. Este grupo estuvo integrado por siete miembros: uno de la Fundación Vida Silvestre Argentina, dos de WCS Chile, uno de la Administración de Parques Nacionales, uno de WWF Chile más la Coordinadora del Foro y la Coordinadora del proyecto del Foro financiado por Oceans 5. La primera etapa a distancia, dictada mediante un aula virtual, estuvo coordinada por una especialista de la Administración de Parques Nacionales. Las dos etapas presenciales (Argentina y Chile) contaron con sendos encargados logísticos, una de WCS Chile y otro de la FVSA. Uno de ellos se ocupó también de las cuestiones administrativas de todo el curso. Los implementadores no se ocuparon de las cuestiones académicas propiamente dichas, que dejaron a criterio de los docentes, dado que los aspectos académicos básicos (competencias y materias) ya habían sido diseñados previamente mediante contratos de consultoría.

Arreglos institucionales

La iniciativa incluyó en su gestación más temprana un amplio proceso de consultas a personas de instituciones públicas y privadas, incluyendo agencias de gobierno y universidades, en Chile, Argentina y Uruguay. El Foro para la Conservación del Mar Patagónico analizó, entre 2015 y 2016, la demanda de capacitación en temas de gestión de áreas marinas protegida en la región, así como las necesidades percibidas por los posibles beneficiarios. Las organizaciones que lideraron este proceso realizaron encuestas y talleres de trabajo que involucraron a casi 50 instituciones en el Cono Sur[9]. Estimaron que existen al menos 150 personas en Argentina y 200 en Chile que son eventuales candidatos para ser capacitados. También identificaron las principales competencias que los beneficiarios deben poner en práctica para lograr una gestión más efectiva de sus áreas marinas protegidas.

Durante la planificación del Curso Piloto, el equipo de implementación quedó conformado mayoritariamente por organizaciones de la sociedad civil. Este grupo diseñó los lineamientos del curso, recaudó los fondos para

[9] WCS Chile y WWF Chile (2016) Proyecto "Escuela de Áreas Marinas Protegidas del Cono Sur" - Resultados y conclusiones de la encuesta sobre necesidades de capacitación para gestores de áreas marinas protegidas en Chile, informe inédito, disponible en https://www.dropbox.com/s/a0q70yrbr8fhvsx/Escuela_AMP_Resultados_encuesta_2016_Chile.pdf?dl=0

concretarlo y finalmente lo ejecutó. Pese a ser una iniciativa de interés público, la participación de organismos gubernamentales en su diseño e implementación fue limitada. La Administración de Parques Nacionales de la Argentina hizo un aporte sustantivo al permitir el uso de su aula virtual en Internet para el dictado de la etapa a distancia. También aportó el tiempo de recursos humanos capacitados (la coordinadora del curso virtual y los técnicos de apoyo de la plataforma). Los Gobiernos de Chile y de Uruguay dieron su auspicio formal durante esta etapa.

La comunicación sobre la realización del curso destinada a autoridades y otros actores interesados fue limitada. A pesar de ello, la información llegó por diversos canales a personas interesadas (por ejemplo, se recibieron varias solicitudes de información de interesados en participar). Un evento de apertura del primer módulo presencial, realizado en Puerto Madryn, tuvo una concurrencia menor que la esperada. El Foro realizó una activa difusión de las actividades del curso a través de varios sitios web y redes sociales.

Financiamiento

La actividad fue posible gracias a los fondos aportados por varios proyectos administrados por miembros del Foro para la Conservación del Mar Patagónico, que están financiados con donaciones de fundaciones internacionales y locales. Las entidades que administran esos fondos son Wildlife Conservation Society, Fundación Vida Silvestre Argentina y WWF Chile. El presupuesto para la ejecución del curso se conformó con aportes de Oceans 5, Waitt Foundation, WWF Holanda, Aluar, la Administración de Parques Nacionales de la Argentina y Conservation Land Trust Argentina. Los alumnos fueron completamente becados, incluso para su participación en las etapas presenciales (viajes, alojamiento y alimentación). El costo total del curso ha sido estimado en algo menos de US$ 85.000, lo que implica casi US$ 5.000 por cada alumno participante. En el Anexo 2 se incluye una tabla en donde se detalla el costo de cada actividad y el origen del aporte de fondos.

Desarrollo del Curso Piloto 2017

El curso tuvo una modalidad mixta (a distancia, con módulos integradores presenciales) y estuvo conformado por las seis etapas que se muestran en la línea de tiempo de la Figura 1. La primera etapa del curso fue a distancia, a través del aula virtual de la Administración de Parques Nacionales en Internet, desde el 31 de julio hasta el 15 de septiembre de 2017 (Figura 1). Las materias dictadas fueron Evaluación de Efectividad de Gestión de Áreas Marinas Protegidas y Gestión de Proyectos en Áreas Marinas Protegidas, contando cada una de ellas con tres semanas de dedicación virtual. Los alumnos tuvieron guías escritas para aprender a usar la plataforma virtual, lecturas obligatorias y optativas, videos y presentaciones. Cada semana estuvo organizada como una unidad de la materia respectiva, con objetivos académicos y contenidos estipulados. Para completar una unidad, los alumnos debían leer la bibliografía y revisar el material audiovisual, participar en un foro de discusión (respondiendo una consigna de los docentes y de modo tal que todos los participantes pudieran compartir sus respuestas) y enviar una tarea individual por escrito.

La segunda etapa se desarrolló de manera presencial desde el 28 de septiembre al 6 de octubre y tuvo lugar en Puerto Madryn y Península Valdés, provincia de Chubut, Argentina. Durante una semana alternaron actividades en el aula con entrevistas a especialistas y visitas al Área Protegida Provincial Península Valdés. Los docentes de las dos materias se pusieron de acuerdo para diseñar actividades didácticas presenciales que permitieran vincular conceptos de las dos materias del curso. Las actividades prácticas incluyeron un

ejercicio de evaluación de efectividad del Área Natural Protegida Península Valdés y la identificación de temas para posibles proyectos enfocados a solucionar algunos de los desafíos detectados.

La tercera etapa, realizada a distancia desde el 16 de octubre al 3 de noviembre, comprendió la elaboración de borradores para el trabajo final de ambas materias, con la guía de los docentes.

La cuarta etapa fue nuevamente presencial, entre el 6 y el 10 de noviembre. Se realizó en la Estación Costera de Investigaciones Marinas de la Pontificia Universidad Católica (ECIM) ubicada en Las Cruces, Chile, e incluyó una visita al Santuario de la Naturaleza "Bosques de Calabacillo" ubicado en la localidad de Navidad. Las actividades comprendieron presentaciones de los alumnos sobre sus proyectos finales, trabajo en taller para mejorar dichos proyectos junto con los docentes, así como charlas de especialistas

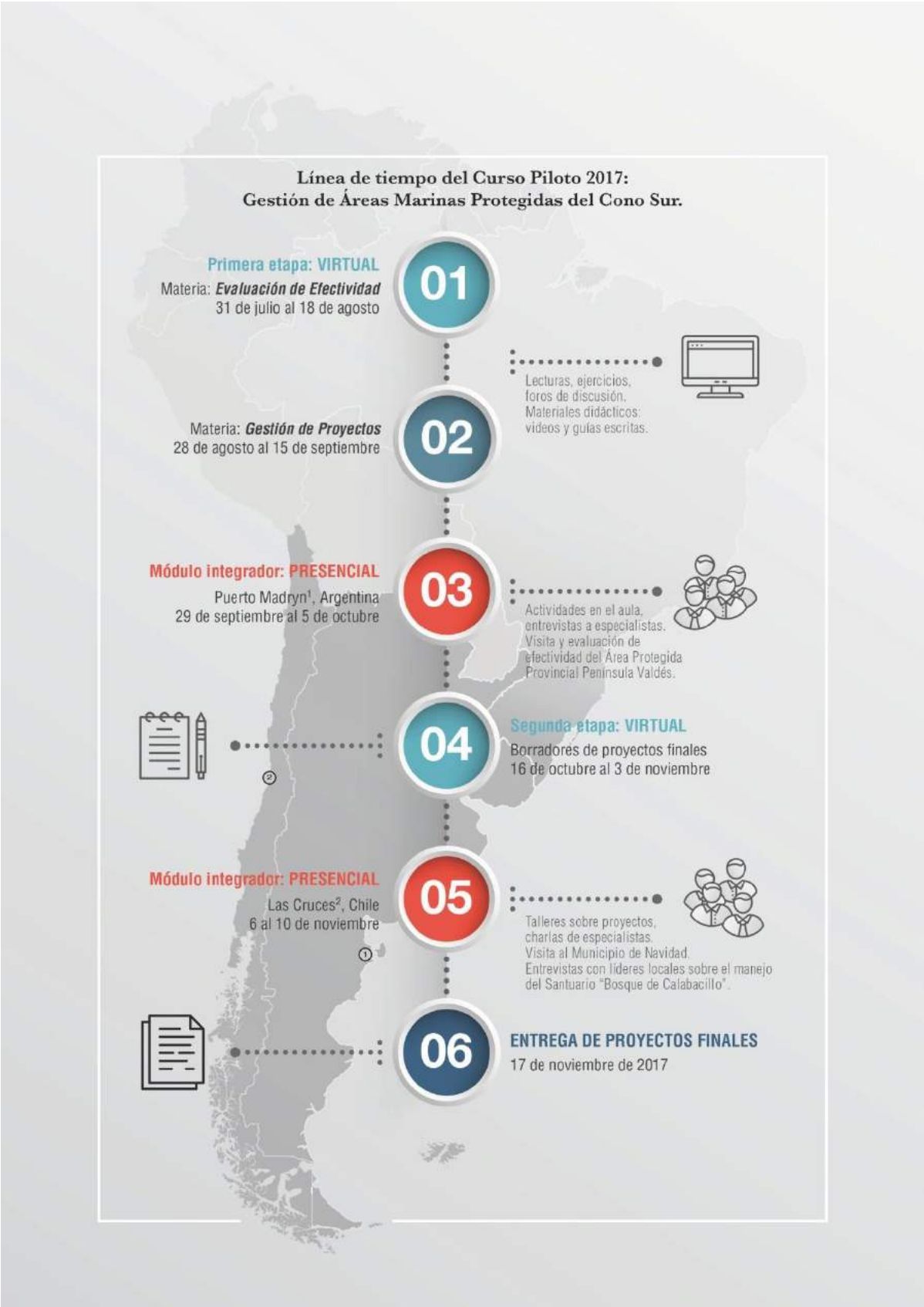


Figura 1. Línea de tiempo que muestra las etapas del Curso Piloto 2017 sobre Gestión de Áreas Marinas Protegidas del Cono Sur

Continuidad y deserción de los alumnos

De un total de 19 inscriptos aceptados, 16 entregaron los trabajos finales de las dos materias y 13 llegaron a aprobar ambos (Figura 2).

Dos alumnos abandonaron el curso tempranamente, durante la primera etapa a distancia. De éstos últimos, uno ocupa una posición jerárquica en la Argentina, en la supervisión de cuestiones operativas de un conjunto regional de áreas protegidas costeras y terrestres. El motivo más probable de su deserción es la imposibilidad de satisfacer la demanda de tiempo que requería el curso. De manera adicional, creemos que tal vez sus expectativas no se vieron satisfechas, por estar más interesado en cuestiones de gobernanza que en aspectos técnicos de la evaluación de efectividad o la gestión de proyectos. La otra candidata que abandonó el curso se ocupa de relaciones públicas y actividades de incidencia en políticas de áreas marinas protegidas, en una organización no gubernamental internacional. En su caso, entendió que el curso no satisfacía sus necesidades de capacitación sobre cuestiones generales de las áreas marinas protegidas y además le insumía un esfuerzo y dedicación que no estaba en condiciones de afrontar.

Los alumnos que completaron la mayor parte de las actividades del curso (llegando a entregar al menos uno de los trabajos finales) están listados en el Anexo 1, al final de este documento, incluyendo información adicional sobre sus áreas de trabajo y su desempeño académico.

Calificaciones en el curso y acreditación de competencias

El Curso Piloto permite calificar el desempeño de los alumnos de dos maneras, que analizamos a continuación: por un lado, la calificación global y por el otro, la acreditación de las competencias teniendo en cuenta la calificación del trabajo final. Entendemos que el segundo método debe prevalecer, teniendo en cuenta los objetivos del curso. Los criterios para la acreditación de competencias y la calificación de los alumnos fueron decididos por los docentes. La Figura 3 muestra una comparación de las calificaciones globales y las calificaciones obtenidas en el trabajo final, para las dos materias.

<u>Calificación global:</u> este enfoque (utilizado tradicionalmente en muchos cursos) está basado en el grado de cumplimiento de las actividades académicas propuestas. Los alumnos fueron calificados mediante una tabla por materia en donde se registró el porcentaje de cumplimiento de cada actividad o tarea (considerando que el 100 % representa el cumplimiento completo de la actividad o la realización de la tarea en forma satisfactoria). La calificación final se compone de la suma ponderada de porcentajes de cumplimiento de cada actividad o tarea. Cabe destacar que cada valor es ponderado según la importancia asignada a cada actividad o tarea (así, la participación en un foro aporta como máximo un 5 % de la calificación final; la entrega de una tarea individual, 10 %; la participación en una actividad presencial, 15 % y el proyecto final, 40 %). La mayor parte de los alumnos obtuvo calificaciones globales altas porque logró cumplir razonablemente con la mayor parte de las actividades y tareas. La media fue 89 % en la materia Evaluación de Efectividad y 81 % en Gestión de Proyectos, como muestra la Figura 3.

<u>Acreditación de las competencias:</u> Para determinar si un alumno acredita la competencia central de una materia del Curso Piloto se tiene en cuenta solamente la calificación obtenida en los trabajos o proyectos finales. Esto quiere decir que no se toma en cuenta la calificación global por su participación en todas las actividades. Para ambas materias, los docentes consideran dos niveles de acreditación: básico (requiere entrenamiento adicional) y avanzado (adecuado para la práctica profesional). En el caso de Evaluación de Efectividad, las calificaciones en el trabajo final de entre 70 y 90 % implican la acreditación de la competencia en el nivel básico, y más del 90 %, en el nivel avanzado. En el caso de Gestión de Proyectos,

calificaciones entre 65 y 75 % en el trabajo final corresponden al nivel básico, y más del 75 % corresponden al nivel avanzado de la competencia. Las calificaciones obtenidas por los alumnos en sus trabajos finales muestran diferencias marcadas entre las dos materias. La media de las calificaciones en el trabajo final de Evaluación de Efectividad fue 84 %, mientras que la de Gestión de Proyectos fue 72 %. La Tabla 1 presenta la información resumida sobre la acreditación de ambas competencias por parte de los alumnos. La información caso por caso puede consultarse en el Anexo 1 al final de este documento.

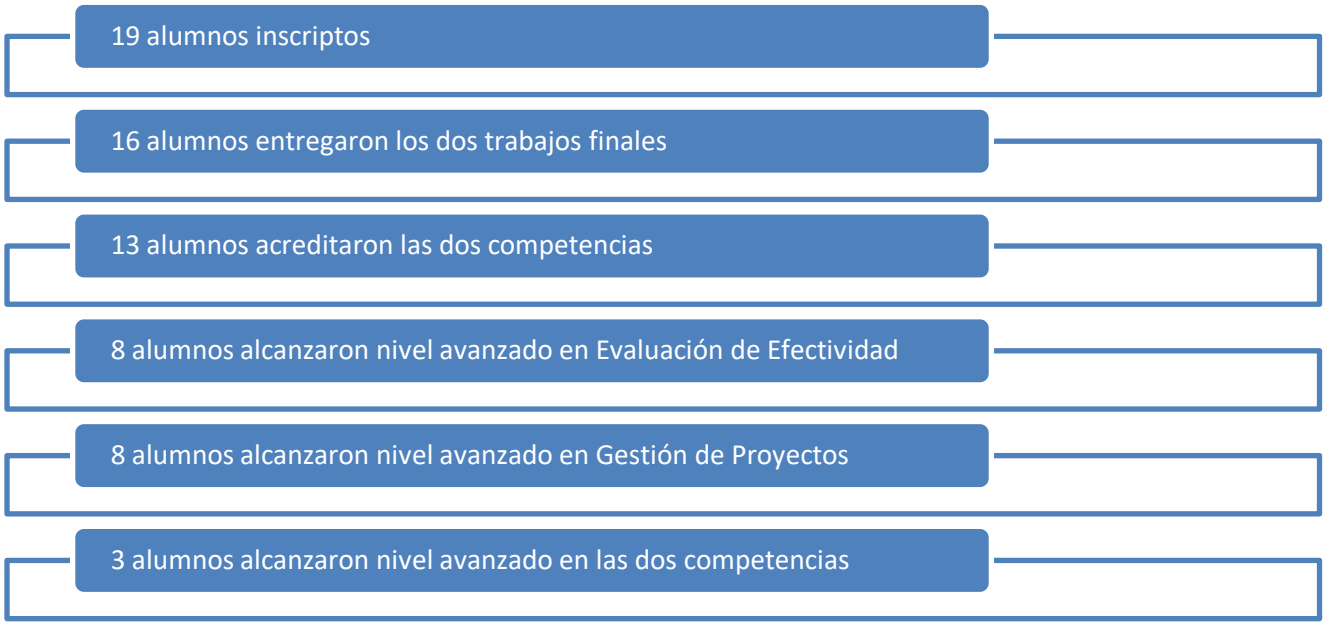


Figura 2. Resumen sobre la continuidad y el desempeño de los alumnos inscriptos

	Evaluación de Efectividad	**Gestión de Proyectos**
Calificación media trabajo final	84%	72%
Intervalo de Confianza (media +/- valor)	8%	4%
Cantidad de trabajos finales entregados	17	16
Total de alumnos que acreditaron la competencia	**15**	**14**
Alumnos que acreditan competencia en nivel básico	**7**	**6**
Alumnos que acreditan competencia en nivel avanzado	8	8

Tabla 1: Resumen sobre la acreditación de las competencias de las dos materias por parte de los alumnos del Curso Piloto de Gestión de Áreas Marinas Protegidas. Sugerimos consultar el Anexo 1 para un análisis caso por caso.

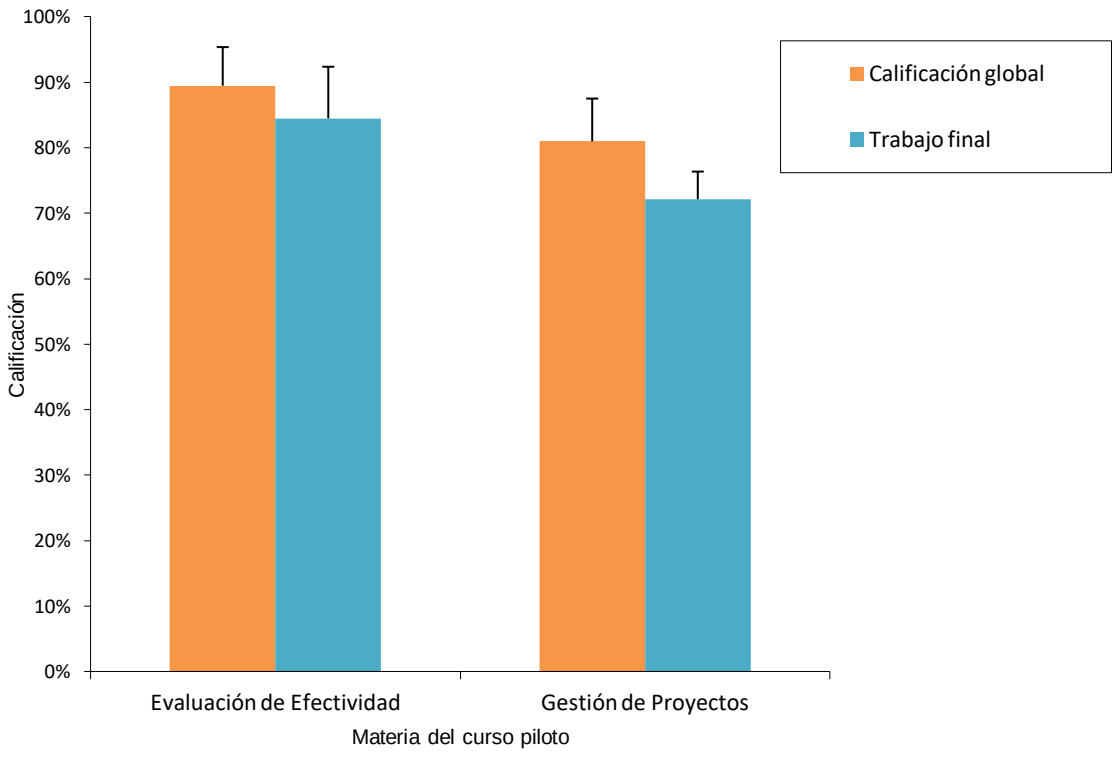


Figura 3. Comparación de las medias de la calificación global y la calificación del trabajo final obtenidas por los alumnos en las dos materias que conformaron el Curso Piloto de Gestión de Áreas Marinas Protegidas 2017. Los segmentos encima de las barras representan el límite superior del intervalo de confianza del 95 %.

Monitoreo y Evaluación

Hubo dos encuestas de evaluación destinadas a los alumnos con un nivel de respuesta dispar (una fue realizada por los coordinadores del curso y otra, complementaria, por los evaluadores externos de Instituto de Conservación de Ballenas –ICB). Se realizaron dos informes de evaluación externa. El primero de ellos, redactado por Mariana Lomé (Universidad de San Andrés, Argentina) [10] está centrado en la etapa virtual o a distancia, sobre la base del análisis del aula virtual del curso. El restante informe, desarrollado por un equipo del ICB [11], incorpora además el análisis de las encuestas. Las reflexiones que los docentes enviaron por escrito, los gráficos con los resultados cuantitativos de las encuestas y las reuniones promovidas por el equipo implementador han sido fuentes adicionales de información. Si bien existió un esfuerzo importante para reunir información para la evaluación del curso, no contamos con una línea de base previa ni con indicadores para medir cuál fue el impacto del curso en las áreas marinas.

[10] Lomé, M. (2017) Gestión de Áreas Marinas Protegidas del Cono Sur - Curso 2017: Evaluación externa a solicitud de los organizadores. Universidad de San Andrés. Disponible en https://www.dropbox.com/s/awdi2air0452md6/Evaluaci%C3%B3n%20externa%20Mariana%20Lom%C3%A9%20UdeSA%207-12-17.pdf?dl=0

[11] Marón, C.; F. Vilches y D. Taboada (2017) Informe de evaluación externa del curso "Gestión de Áreas Marinas Protegidas del Cono Sur". Instituto de Conservación de Ballenas. Disponible en https://www.dropbox.com/s/zvjcmelvgdfujme/Evaluacion%20externa%20curso%20AMP_%20ICB%202017_FINAL.pdf?dl=0

PARTE III: EVALUACIÓN DEL CURSO

PARTE III: EVALUACIÓN DEL CURSO

Contenidos

Relevancia 23

Eficacia en la acreditación de las competencias 24

Impacto en la gestión de áreas marinas protegidas 24

Escala del impacto potencial 26

Arreglos institucionales 27

Comparación entre materias del curso 27

Diseño didáctico del curso 27

Primera etapa a distancia ("curso virtual") 29

Etapas presenciales 30

Criterios de evaluación de los alumnos 31

Docentes 32

Selección de alumnos y sistema de becas 33

Coordinación 33

Monitoreo y Evaluación 33

Costos y eficiencia 34

Relevancia

Las competencias centrales y las materias elegidas para este primer curso fueron consideradas adecuadas por la mayor parte de los participantes (alumnos, docentes y coordinadores). La Evaluación de Efectividad y la Gestión de Proyectos son competencias necesarias para que los gestores de áreas marinas protegidas puedan iniciar acciones para mejorar el grado de cumplimiento de los objetivos de dichas áreas. Los alumnos transmitieron en la encuesta final que los contenidos estuvieron acordes a las expectativas generadas por el programa de cada materia y que dichos contenidos son adecuados para reforzar las habilidades necesarias en su trabajo cotidiano.[12] Aunque un gran porcentaje de alumnos (75-91%) mencionó que el curso les brindó el marco conceptual básico sobre la gestión de AMP y herramientas generales para la elaboración de proyectos, casi la mitad de ellos consideró que no se sienten completamente capacitados para implementar dichos proyectos en su trabajo cotidiano. En este sentido, varios alumnos han hecho sugerencias sobre la necesidad de culminar este tipo de cursos con proyectos "pulidos" o "avanzados" que sean aplicables a ejemplos concretos de su trabajo diario. Esto puede explicarse porque el trabajo final de la materia Gestión de Proyectos tuvo como consigna la elaboración de un trabajo final acotado en su escala de tiempo y en su complejidad, lo que no parecía suficiente para paliar las graves falencias detectadas por los alumnos en algunas áreas marinas protegidas.

[12] Marón, C.; F. Vilches y D. Taboada (2017). Informe de evaluación externa citado previamente.

Eficacia en la acreditación de las competencias

El porcentaje de deserción respecto de los alumnos inicialmente inscriptos fue bajo (10 %). Las causas de la deserción han sido mencionadas en la Sección previa de este informe.

Cerca del 70 % de los alumnos inicialmente inscriptos acreditó las competencias a criterio de los docentes, al menos en el nivel básico. Cabe destacar que la mayoría de los participantes que acreditó las competencias alcanzó un nivel dispar en ellas (una fue acreditada en nivel básico y la otra, en nivel avanzado). Solamente tres alumnos acreditaron las dos competencias en el nivel avanzado. Este hecho debe ser tenido en cuenta en sucesivos cursos que tengan más de una materia, para buscar mecanismos de tutoría con el fin de mejorar el nivel alcanzado en cada una de las asignaturas.

A criterio de los docentes, los alumnos que acreditaron las competencias en el nivel avanzado están preparados para aplicar los conocimientos, destrezas y actitudes adquiridas en la práctica profesional. Los que las acreditaron en el nivel básico requieren un entrenamiento o aprendizaje adicional, aunque probablemente los métodos de análisis vistos durante el curso motiven una transformación positiva en su forma de trabajar. Los que no las acreditaron, pero participaron en la mayor parte de las actividades están cerca de acreditarlas en caso que puedan realizar alguna práctica intensiva en el corto plazo.

Impacto en la gestión de áreas marinas protegidas

A la fecha de la realización de este informe, no contamos con elementos para verificar cambios en la efectividad de gestión de las áreas marinas protegidas con las que se vincula cada uno de los alumnos. Sin embargo, han surgido algunos elementos que permiten verificar efectos positivos indirectos del curso:

- Como parte de la materia Evaluación de Efectividad, los alumnos realizaron 11 ejercicios de evaluación en los que analizaron nueve sitios y una especie protegidos. Estos ejercicios fueron muy realistas e involucraron a colegas y superiores jerárquicos de los alumnos (ya que la consigna obligaba a consultarlos). Varios de estos ejercicios indican que existen vacíos en la gestión, así como grandes oportunidades para mejorarla.
- Como parte de la materia Gestión de Proyectos, los alumnos realizaron 14 proyectos enfocados a solucionar alguno de los principales desafíos de gestión de sus áreas marinas protegidas. Los temas de los proyectos pueden consultarse en el Anexo 1. [13] Para el desarrollo de estos proyectos, tuvieron que consultar a colegas y superiores en sus ámbitos de trabajo. Finalizado el curso, los docentes han recibido algunas consultas de alumnos para lograr la aprobación institucional y financiamiento de sus proyectos.
- Algunos estudiantes fortalecieron sus relaciones de colaboración con otros participantes del curso, pertenecientes a instituciones distintas a la propia (en varios casos, presentaron trabajos finales conjuntos, enfocados en las áreas marinas protegidas en las que se encuentran trabajando).

Algunos aspectos que pueden reducir el impacto potencial del Curso Piloto son los siguientes:

- A pesar de haber sido invitados a participar de las actividades durante la etapa presencial en Argentina, los funcionarios vinculados con la gestión del área protegida Península Valdés no concurrieron y por lo tanto no tuvieron acceso al interesante ejercicio de evaluación de efectividad realizado, perdiendo así la

[13] Los proyectos completos pueden consultarse en la biblioteca de proyectos del curso de Gestión de Áreas Marinas Protegidas, en el Aula Institucional en internet de la Administración de Parques Nacionales (http://apn.aulainstitucional.com.ar/) utilizando usuario y contraseña de docente o invitado.

ocasión de conocer las importantes oportunidades de mejora que fueron detectadas en esa área costero-marina protegida mediante la indagación y las entrevistas que hicieron los alumnos.

- Varios alumnos manifestaron que no tuvieron apoyo suficiente en sus ámbitos de trabajo para realizar las actividades y tareas del Curso Piloto (especialmente en lo atinente a la disponibilidad de tiempo durante sus horas laborales). Esto también plantea dudas respecto del posible impacto del curso en las áreas marinas protegidas en las que trabajan, ya que jefes y colegas de los alumnos pueden no involucrarse en posibles actividades de evaluación de efectividad o en la formulación de proyectos para mejorar el desempeño de sus áreas marinas protegidas.

Escala del impacto potencial

El Curso Piloto tiene un impacto potencial considerable, teniendo en cuenta que ha involucrado a estudiantes de tres países que trabajan en ocho organismos gubernamentales y dos de la sociedad civil, interviniendo en la gestión de unas 13 áreas costero-marinas protegidas (Figura 4, Anexo 1) que se encuentran ampliamente distribuidas por la región. No obstante, si se consideran los grandes desafíos de gestión de las áreas marinas protegidas en el futuro inmediato, en un contexto de baja efectividad general en la región, se aprecia que la escala de la demanda de capacitación es mucho mayor que la que puede abarcarse en un solo curso demostrativo como el realizado.

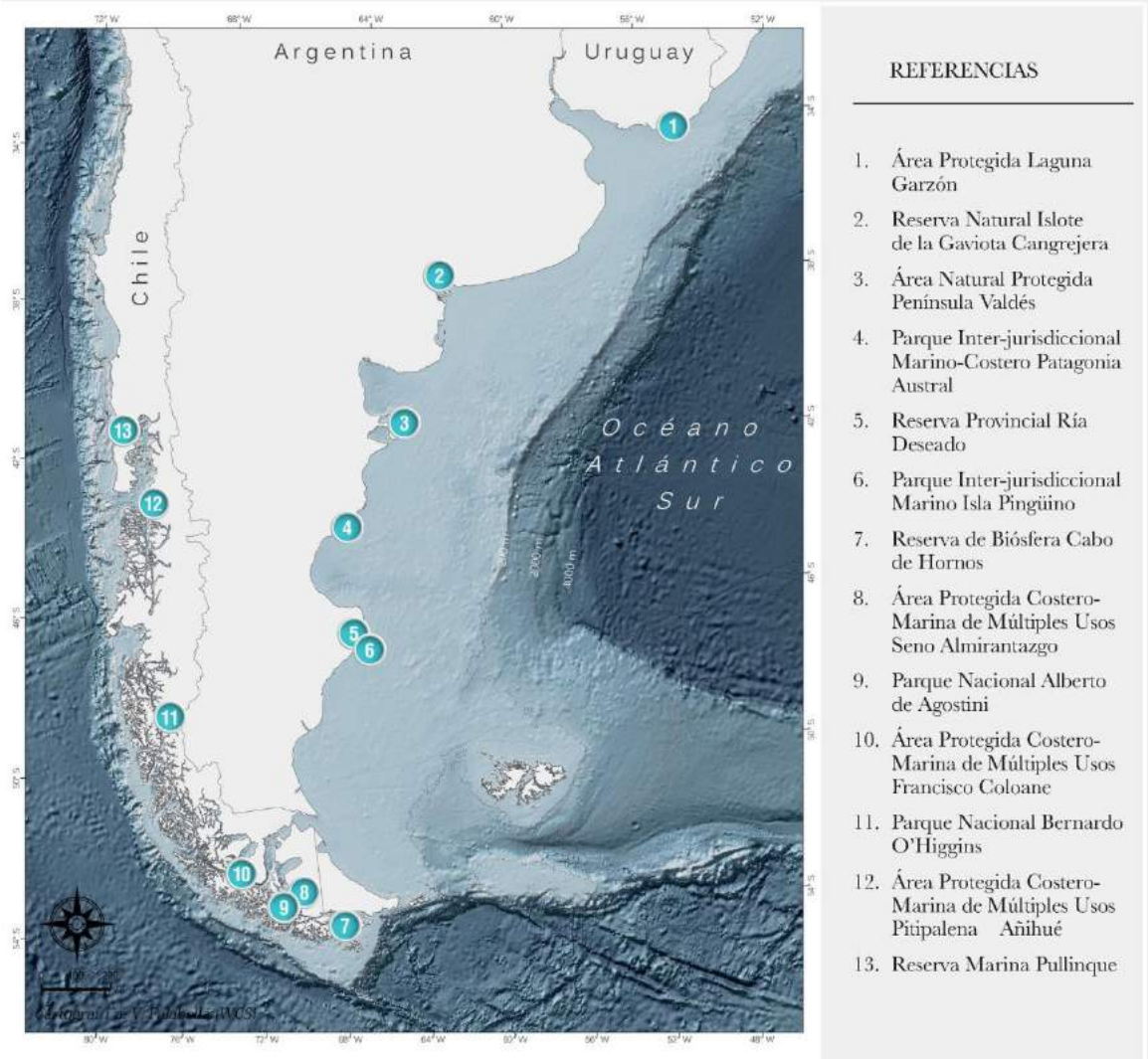


Figura 4. Mapa del Cono Sur de América con la ubicación de las áreas marinas protegidas en las que trabajan los alumnos del Curso Piloto 2017 (cartografía: Valeria Falabella – WCS).

Arreglos institucionales:

Consideramos que la falta de un fuerte apoyo institucional y financiero de organismos gubernamentales y académicos ha sido una debilidad de esta primera experiencia. La participación y el compromiso de una mayor cantidad de actores son necesarios para sostener la iniciativa en el tiempo, construir un sistema permanente de capacitación de gestores de áreas marinas protegidas y finalmente desarrollar las capacidades que la región necesita para conservar la biodiversidad costera y marina. Por otra parte, notamos que este primer curso no contó con el aval de algún sistema oficial de créditos de capacitación o académicos de Chile, Argentina o Uruguay, con lo cual las competencias adquiridas no se reflejan en los legajos o las fojas de servicios de los profesionales que participaron.

Comparación entre materias del curso

El hecho de que el Curso Piloto estuviera dividido en dos materias permite compararlas entre sí como etapas académicas. El desempeño de los alumnos y sus percepciones fueron diferentes en cada materia. El grado de cumplimiento de las actividades propuestas por parte de los alumnos y las calificaciones obtenidas en los trabajos finales fueron mayores en la materia Evaluación de Efectividad que en Gestión de Proyectos (Figura 3, Tabla 1). Algunos factores pueden haber contribuido en cierta medida con este resultado, como por ejemplo:

- Los alumnos pudieron haber estado más fatigados durante el dictado a distancia de Gestión de Proyectos, en las últimas semanas de la etapa virtual (ver línea de tiempo del curso en Figura 1).
- Varios participantes se atrasaron con los contenidos y ejercicios porque concurrieron a la conferencia internacional sobre áreas marinas protegidas (IMPAC 4) que coincidió con las fechas de dictado Gestión de Proyectos.
- El equipo docente de Evaluación de Efectividad tiene mayor experiencia pedagógica que el de la restante materia.
- El proyecto final de Gestión de Proyectos es un ejercicio más complejo que el de la otra materia, porque además de los aspectos conceptuales y lógicos se suma su gran extensión, sus múltiples secciones y las exigencias de calidad de presentación.

En la materia Gestión de Proyectos, algunos alumnos tuvieron dificultad para elegir un tema con la escala geográfica y temporal adecuada para sus proyectos. Las necesidades y desafíos parecen ser muy abrumadores en algunos casos, de modo que los alumnos tuvieron cierta tendencia a planificar acciones en una escala temporal y espacial muy amplia, excediendo el alcance de un único proyecto o AMP en particular. En esos casos, los docentes los guiaron para reformular sus trabajos, de manera de enfocarlos en problemas más puntuales. La reformulación pudo resultar frustrante y causó retrasos a los alumnos afectados. Los docentes consideran que esta dificultad está vinculada con la falta de entrenamiento en pensamiento estratégico para identificar el proyecto factible y así lograr una mejora en un contexto dado.

Diseño didáctico del curso

El primer aspecto a tener en cuenta, porque así lo mencionaron los alumnos en las encuestas, es que fue un curso exigente en cuanto a la dedicación necesaria para aprobarlo. La etapa virtual al comienzo del curso motivó numerosos comentarios de los alumnos porque varios de ellos percibieron que no tuvieron tiempo suficiente para aprovecharlo y cumplir las consignas debidamente. Los aspectos que causaron más

incomodidad (según la encuesta realizada por los implementadores) fueron la necesidad de hacer lecturas abundantes, tener la obligación de participar en los foros y entregar tareas cada semana (Figura 5).

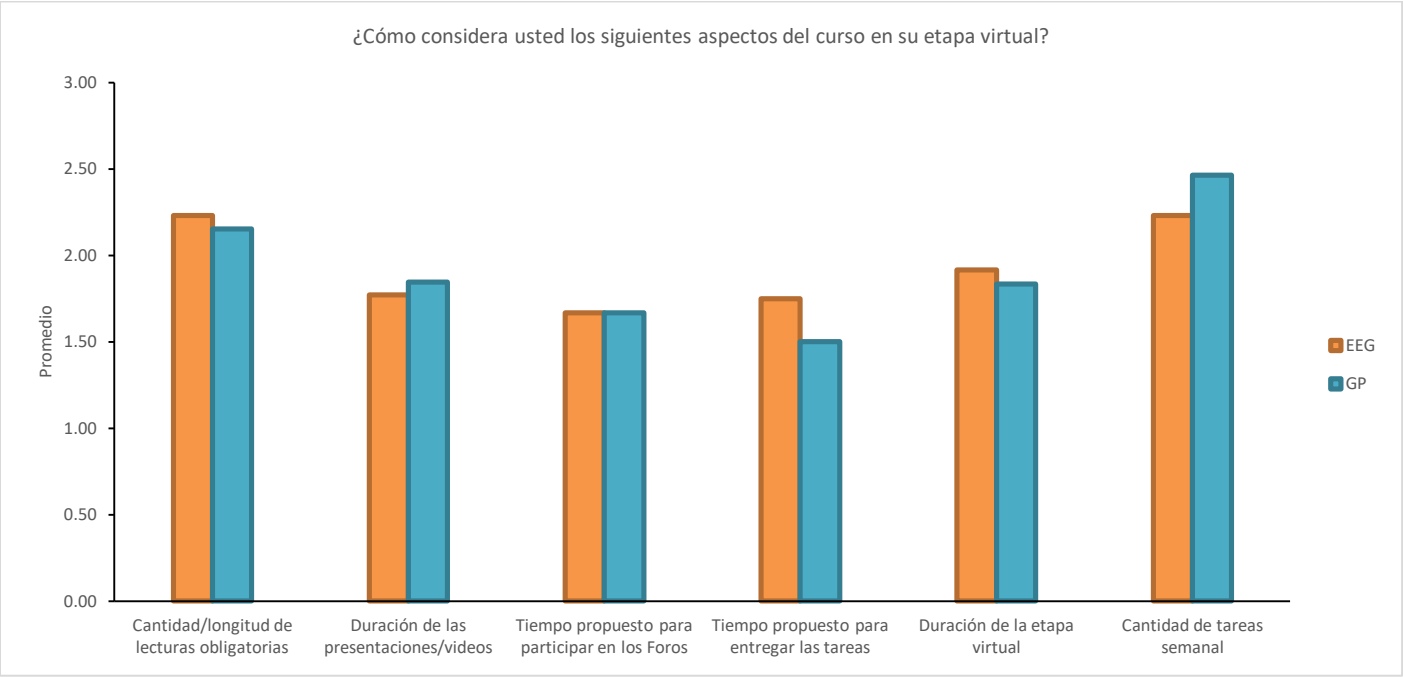


Figura 5. Opinión de los alumnos sobre distintos aspectos del Curso Piloto de gestión de áreas marinas protegidas en su etapa a distancia. Las barras de colores comparan las dos materias: naranja corresponde a Evaluación de Efectividad de Gestión (EEG) y azul a Gestión de Proyectos (GP). Referencias: 1 insuficiente, 2 suficiente, 3 excesivo

Algunos alumnos solicitaron prórrogas para la entrega de esas tareas y también hicieron reclamos por las fechas de entrega de las mismas. En la materia Gestión de Proyectos, las tareas a entregar durante cada una de las tres semanas de etapa virtual estaban vinculadas entre sí (una tarea era continuación de la siguiente) pero los docentes no enviaron las devoluciones a tiempo, de modo que los alumnos no pudieron incorporar las mejoras sugeridas por los docentes en las tareas sucesivas. Pese a estas aparentes dificultades, los alumnos que tuvieron más problemas en el curso virtual lograron sobreponerse y presentar sus trabajos finales. Algunos mencionaron que las etapas presenciales los ayudaron a afianzar conceptos que no habían quedado claros en la etapa a distancia, de modo que lograron "ponerse al día". La buena disposición general de docentes y organizadores para guiar a los alumnos en forma personalizada contribuyó a mitigar sus problemas e incomodidad. Respecto de los trabajos finales, también hubo comentarios sobre la dificultad de utilizar las conclusiones del trabajo de la primera materia para formular el proyecto de la segunda, porque esto ocasionó demoras en la elaboración del segundo trabajo.

Primera etapa a distancia ("curso virtual")

La mayoría de los participantes indicó que el aula virtual de la Administración de Parques Nacionales tuvo un funcionamiento adecuado y prestó un servicio útil para el desarrollo del curso. (Figura6).

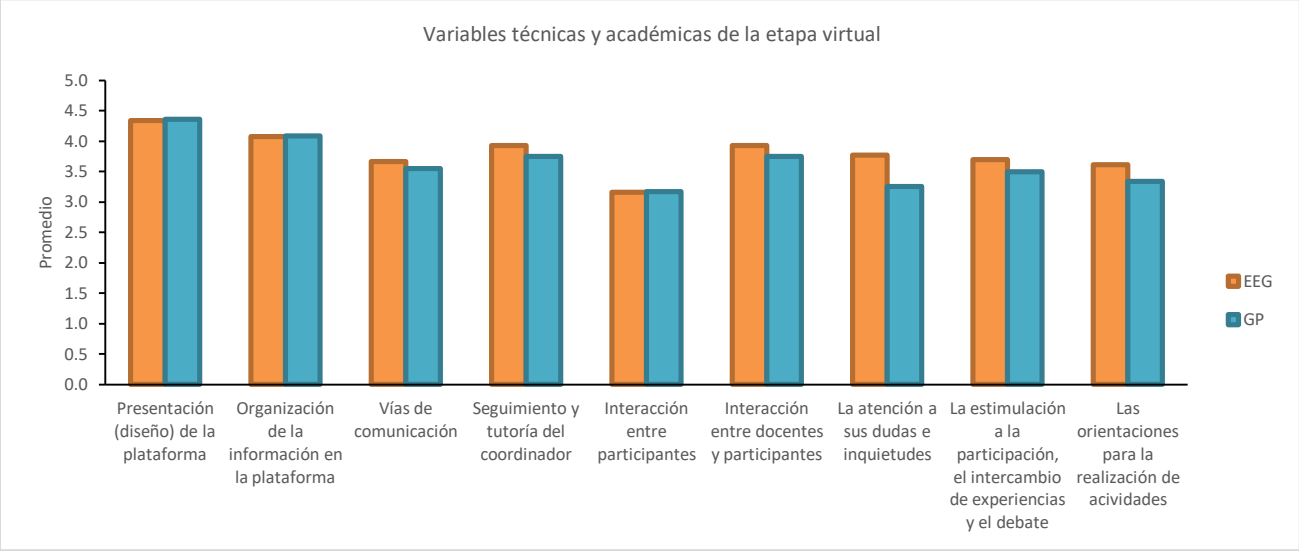


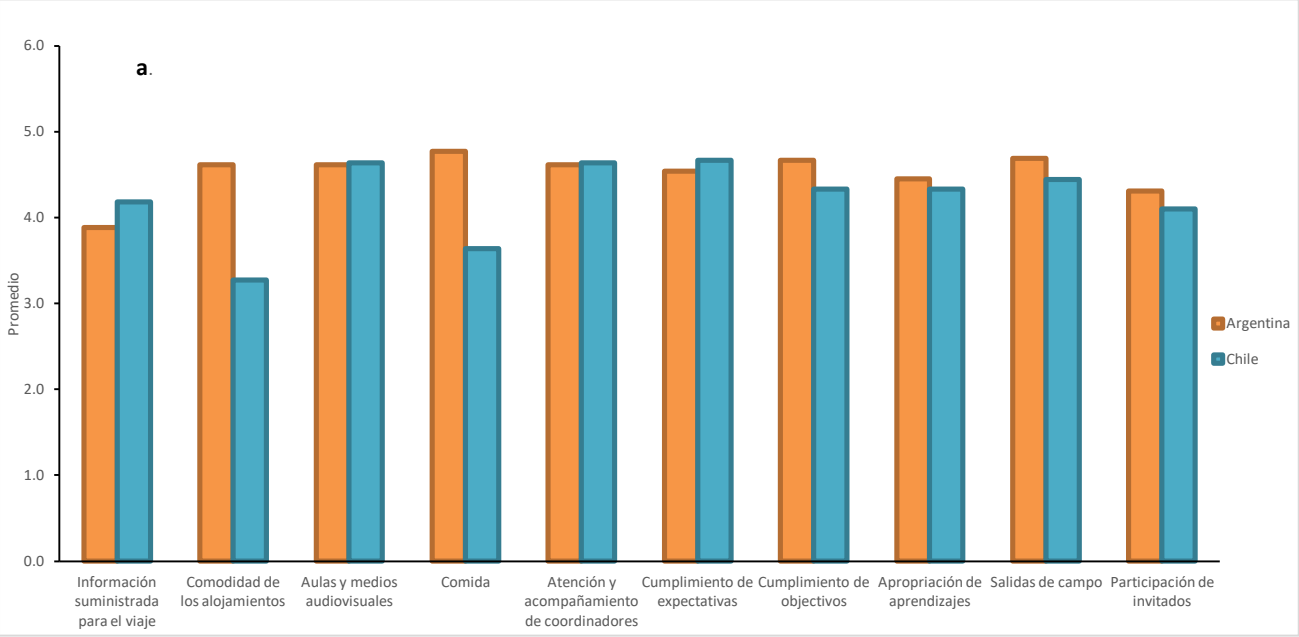
Figura 6. Percepciones de los alumnos sobre el aula virtual utilizada durante las etapas a distancia del Curso Piloto sobre gestión de áreas marinas protegidas. Las barras de colores comparan las dos materias: naranja corresponde a Evaluación de Efectividad de Gestión (EEG) y azul a Gestión de Proyectos (GP). Referencias: 5 excelente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular, 1 malo

Una falencia que ha sido mencionada por las evaluaciones externas es la falta de un programa analítico fácilmente accesible en el aula virtual. Tampoco existe un documento descriptivo en detalle sobre el curso, que explique su diseño, etapas, objetivos y nivel de exigencia. En caso de existir, ambos documentos pueden orientar a los potenciales alumnos y a sus jefes para evaluar el nivel de esfuerzo y el tiempo que demanda la participación en el curso, para decidir entonces sobre la factibilidad de tomarlo.

En cuanto a los recursos didácticos ofrecidos durante el curso a distancia, los docentes han coincidido en que tantos los videos como los trabajos prácticos de esta etapa han sido recursos educativos muy adecuados para que los alumnos comprendan los contenidos específicos del curso, mientras que los foros de discusión y la bibliografía sugerida (obligatoria y complementaria) se consideraron muy adecuados por algunos y medianamente adecuados por otros. En este sentido, algunos docentes y alumnos manifestaron que el uso de material en video debe adecuarse e incrementarse.

Etapas presenciales

Valoramos las clases de repaso, los ejercicios prácticos y las visitas a terreno que ocurrieron durante las etapas presenciales como elementos clave para explicar el buen resultado general de este Curso Piloto. Además, destacamos que todos los aspectos logísticos funcionaron en forma satisfactoria y que las actividades se desarrollaron en un clima de colaboración y convivencia cordial. Las actividades presenciales suscitaron opiniones mayoritariamente positivas y elogiosas por parte de los alumnos. Algunos participantes hicieron comentarios sobre aspectos que no les resultaron del todo apropiados, tales como la excesiva duración de algunas entrevistas a expertos, el tiempo insuficiente para el trabajo en sus propios proyectos finales y cuestiones de la alimentación y el alojamiento (Figura 7).



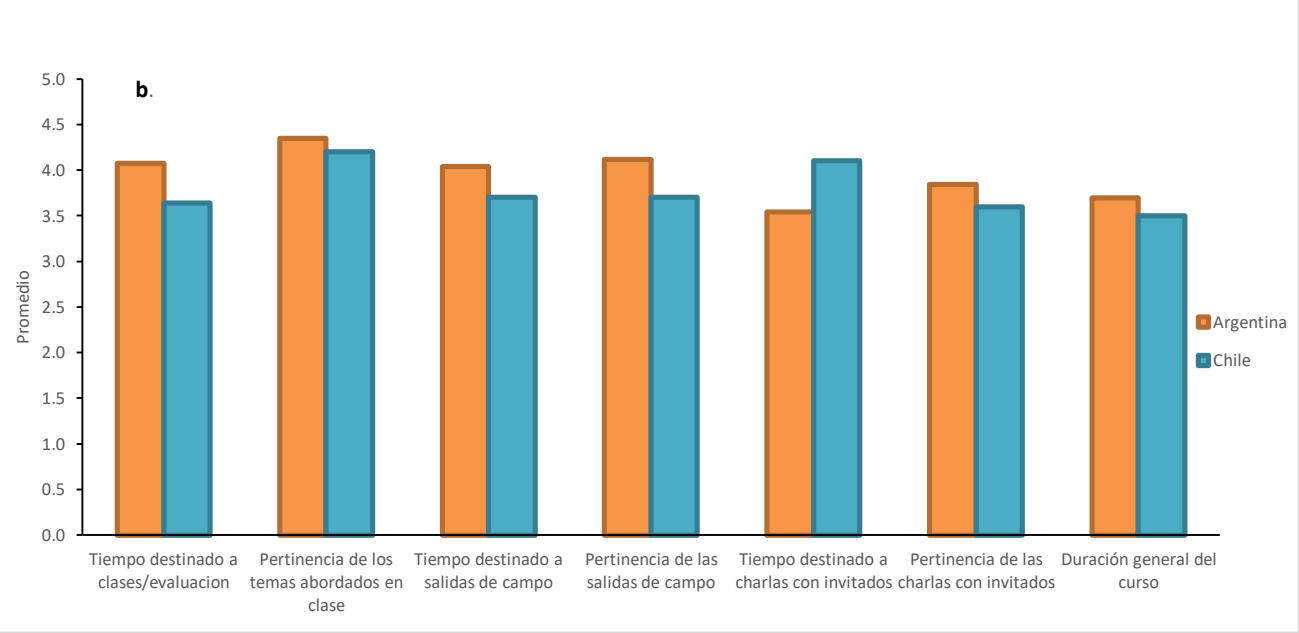


Figura 7. Percepción de los alumnos sobre distintos aspectos de las etapas presenciales (clases integradoras y visitas a terreno) del Curso Piloto de gestión de áreas marinas protegidas. La etapa presencial en la Argentina se realizó en Puerto Madryn y Península Valdés. La etapa presencial en Chile se realizó en Las

Cruces y alrededores. a. Opinión sobre cumplimiento de expectativas y cuestiones organizativas. Referencias: 5 excelente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular, 1 malo. b. Opinión sobre las actividades académicas. Referencias: 5 excesivo, 4 suficiente o muy bueno, 3 bueno, 2 insuficiente o regular, 1 malo

Criterios de evaluación de los alumnos

Los docentes no recibieron una guía para fijar los criterios de evaluación de sus materias, ni para resolver cuestiones eventuales como son los pedidos de prórroga de los alumnos para entregar sus trabajos. Cada una de las cuestiones se fue resolviendo "sobre la marcha" mediante consultas entre los docentes implementadores.

Docentes

Las personas seleccionadas para dictar las materias del curso tienen una destacada trayectoria en sus respectivos ámbitos. Sólo dos de ellas habían trabajado juntas con anterioridad, pese a lo cual ambos grupos lograron crear verdaderos equipos. La colaboración y coordinación entre docentes de ambas materias fue satisfactoria, especialmente en la programación de las actividades presenciales. En términos generales, los equipos docentes superaron el desafío de diseñar, dictar y evaluar sus cursos, con muy poco tiempo de preparación. Mostraron compromiso, motivación, dedicación, autonomía y disposición a resolver problemas. Muchas decisiones debieron tomarse sobre la marcha. Estas características de los docentes han sido fundamentales para que esta experiencia innovadora fuera posible, lo que se ve reflejado en la evaluación realizada por los alumnos.

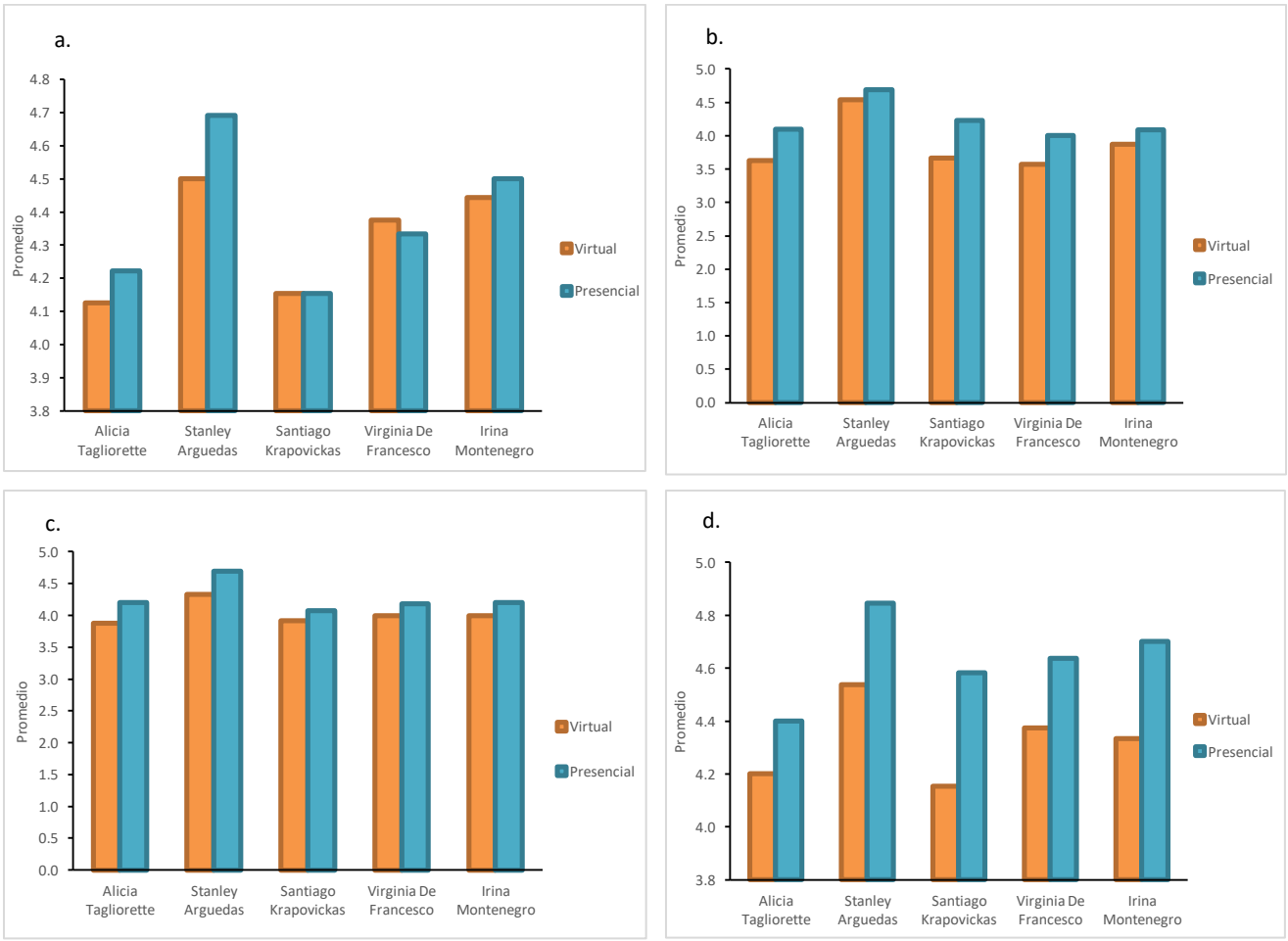


Figura 8. Opinión de los alumnos del Curso Piloto de gestión de áreas marinas protegidas sobre los docentes. a. Presentación ordenada de conceptos. b. Habilidades pedagógicas. c. Calidad de las preguntas y problemas planteados. d. Dedicación. Referencias: 5 excelente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular, 1 malo

Selección de alumnos y sistema de becas

Teniendo en cuenta las calificaciones globales, el bajo nivel de deserción y la alta proporción de participantes que lograron acreditar las competencias, opinamos que los procedimientos empleados para seleccionar a los alumnos han sido adecuados, aún cuando no hubo una convocatoria abierta para recibir postulaciones.

El sistema de becas ofrecido ha insumido costos considerables, aunque ha sido efectivo para asegurar la participación de las personas elegidas. Cabe destacar que todos los alumnos becados entregaron el trabajo final de ambas materias, con excepción de uno solo que no pudo hacerlo.

La cantidad de estudiantes fue también un aspecto positivo, ya que un grupo de menos de 20 personas permite establecer una relación y seguimiento de calidad entre los profesores y los estudiantes, haciendo posible la evaluación de trabajos finales complejos en un plazo razonable. El equipo de implementación de este curso tiene ahora el desafío de encontrar maneras factibles de apoyar y motivar a estos primeros alumnos para que logren proponer e impulsar la implementación de mejoras en sus áreas marinas protegidas.

Cabe destacar que la mayor parte de los alumnos ocupa posiciones técnicas (Anexo 1). En esta primera cohorte hay un solo encargado o gestor de sitio y han estado ausentes los directivos de mayor nivel jerárquico. La deserción del único directivo inscripto lleva a la reflexión sobre la modalidad más adecuada para la capacitación de recursos humanos de alto nivel gerencial.

Coordinación

El liderazgo en las actividades estuvo repartido entre varias personas, incluyendo los implementadores de las organizaciones de la sociedad civil, la coordinadora del aula virtual de la Administración de Parques Nacionales y los docentes. Todas ellas tuvieron una disposición permanente a ocuparse de las tareas y resolver los problemas, aunque por momentos no estuvo claro a quién correspondían ciertas decisiones. Esto último generó algunas confusiones menores dentro del equipo y con los alumnos, por lo cual hubo intercambios de mensajes y deliberaciones para resolverlas. Como suele ocurrir en las iniciativas innovadoras, no existieron procedimientos pre-establecidos y una variedad de aspectos debieron decidirse sobre la marcha. Las cuestiones académicas y didácticas durante el desarrollo del curso fueron delegadas en los docentes.

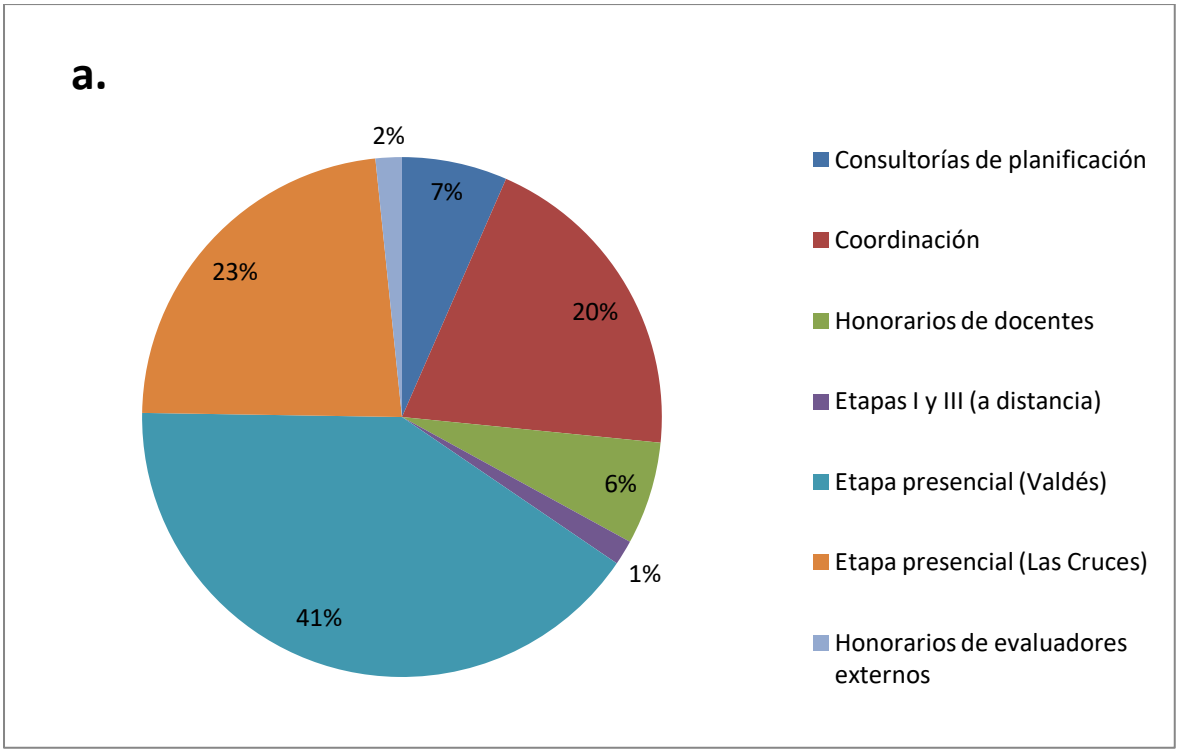
Monitoreo y Evaluación

Es positivo que se haya destinado un esfuerzo considerable a obtener información de diversas fuentes para hacer un seguimiento y evaluar los distintos aspectos del curso, aunque solicitar a los alumnos que completen encuestas en dos ocasiones pudo generar desinterés en algunos de ellos. Cabe destacar que tanto las preguntas de las encuestas como los informes de evaluación externa han hecho énfasis en indagar sobre la percepción y la experiencia de los alumnos respecto de las actividades didácticas y su organización. Entendemos que las encuestas no indagaron en profundidad sobre los posibles cambios que el curso puede motivar en la forma de gestionar las áreas marinas protegidas.

Costos y eficiencia:

El costo total ha sido estimado en un valor cercano a los USD 85.000 (Anexo 2). La estimación de los costos de "horas/hombre" del personal de las organizaciones del Foro y de la Administración de Parques Nacionales es aproximada y puede ser imprecisa, aunque consideramos necesario incluirla en la evaluación. En los gráficos de porcentaje de la Figura 9 se puede ver la proporción del gasto que se dedicó a cada actividad (gráfico a) y la proporción de dinero que aportaron distintas fuentes (gráfico b). Deseamos resaltar algunas valoraciones para contribuir al análisis de los gastos realizados:

- El costo estimado por participante que concluyó el curso (aproximadamente USD 5.000) es considerable en un contexto nacional y regional en el que se notan grandes falencias de presupuesto para las áreas protegidas en general. Las actividades han sido intensas y probablemente han tenido un efecto positivo en los alumnos, aunque es razonable pensar que puede obtenerse un impacto mayor con el mismo costo.
- Las actividades presenciales con visitas a terreno en Argentina y Chile demandaron el 64 % del gasto total. Si bien estas actividades ofrecen posibilidades únicas de aprendizaje y motivación, creemos que la proporción de recursos destinados a ellas fue demasiado alta.
- La proporción de los recursos dedicados a honorarios de docentes y a la plataforma de Internet para las etapas "a distancia" parece baja, en especial considerando los buenos resultados obtenidos. Creemos que una mayor inversión estratégica en estos rubros (por ejemplo, en el desarrollo de materiales didácticos multimedia o el aumento del tiempo de docentes para un mejor apoyo a distancia de los alumnos) podría tener impacto positivo y aumentar la eficiencia del gasto global en futuros cursos.
- El costo sumado de planificación, coordinación y evaluación ha sido estimado en 29 %, lo que nos parece razonable. Creemos que es recomendable dedicar una proporción similar de fondos a estas actividades en futuros cursos, manteniendo también el nivel de calidad e innovación alcanzado en el Curso Piloto 2017.
- Los fondos provinieron de distintas fuentes, demostrando que es posible movilizar recursos para desarrollo de capacidades cuando existe una visión compartida y un compromiso fuerte de las organizaciones. El proyecto financiado por Oceans 5 y ejecutado por el Foro aportó el 55 % del costo. Las entidades organizadoras Fundación Vida Silvestre Argentina y Wildlife Conservation Society Chile cubrieron el 39 %, con aportes de sus donantes.
- La mayor parte de los fondos de donantes privados provienen del extranjero. Hubo un solo donante local (a través de la Fundación Vida Silvestre Argentina): la empresa ALUAR Aluminio Argentino SAIC, que aportó aproximadamente el 10 % del costo total. Creemos que es posible comprometer a otros donantes provenientes del sector corporativo de la región, entre las empresas prestigiosas que tienen arraigo en las zonas costeras.
- Con excepción de la Administración de Parques Nacionales de la Argentina, no hubo aportes materiales de las agencias gubernamentales de los países del Cono Sur para financiar el Curso Piloto. Aquellas instituciones que permitieron la participación de sus empleados en el curso hicieron un aporte en especie consistente en cierta proporción del tiempo laboral, cuyo valor monetario no conocemos.



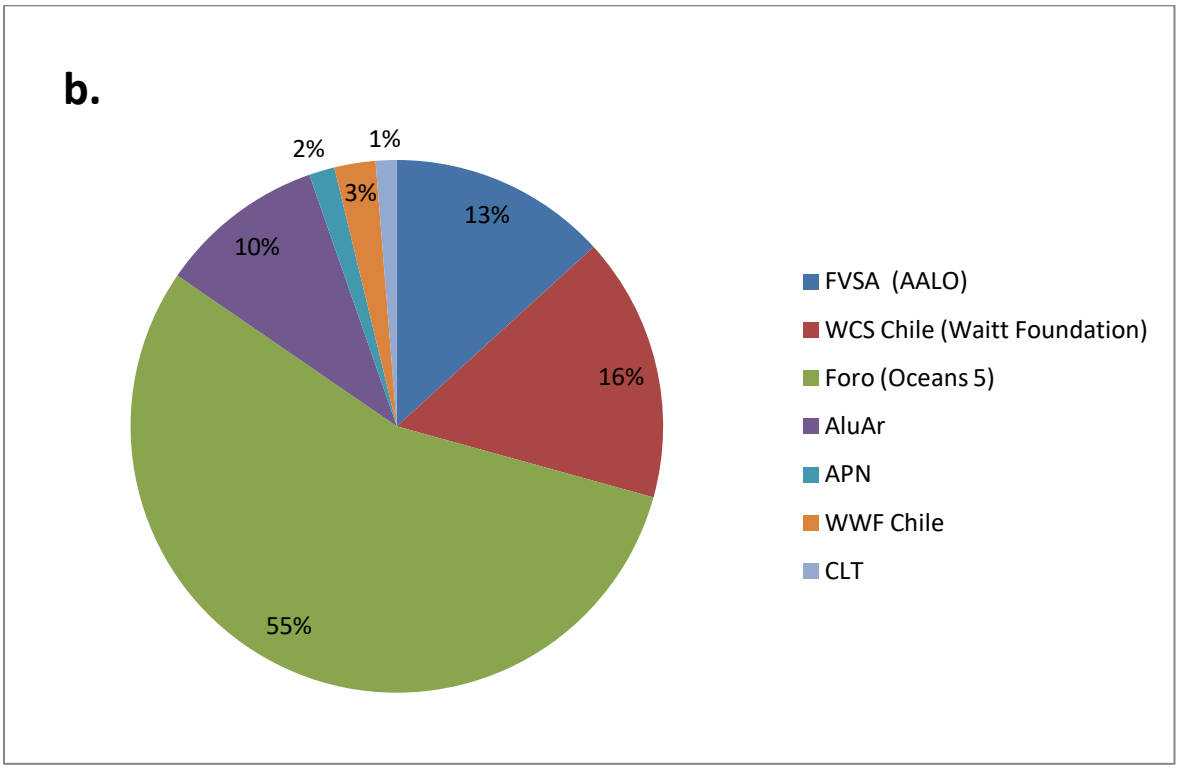


Figura 9. a. Costo proporcional de las actividades y etapas del Curso Piloto 2017. b. Origen de los aportes de fondos para el Curso Piloto 2017.

PARTE IV: RECOMENDACIONES PARA UNA INICIATIVA SOSTENIBLE DE CAPACITACIÓN

PARTE IV: RECOMENDACIONES PARA UNA INICIATIVA SOSTENIBLE DE CAPACITACIÓN

Contenidos

Respecto de los próximos pasos de la iniciativa (planificación) *37*

Próximas decisiones *37*

Cuestiones a abordar en la planificación *37*

Ideas para una "hoja de ruta": sostenibilidad e institucionalización de la capacitación *38*

Sugerencias para la "hoja de ruta" *39*

Riesgos *40*

Respecto de los próximos pasos de la iniciativa (planificación)

Próximas decisiones

Luego de la realización de este primer curso demostrativo en el marco de una iniciativa más amplia, surgen varias preguntas sobre los próximos pasos. Aquí va un intento por resumir las principales decisiones a tomar en el corto plazo acerca de la continuidad de la capacitación:

- ¿Cómo aplicar los recursos humanos y materiales disponibles?
- ¿Quiénes serán los próximos destinatarios de las actividades de capacitación (por ejemplo, las mismas personas del Curso Piloto 2017 u otras)?
- ¿Cómo asegurar que la capacitación de encargados de áreas marinas protegidas sea adoptada como una política pública sostenible en cada país?
- ¿Cómo se van a financiar las futuras actividades de capacitación?
- ¿Cuáles son las competencias que es necesario fortalecer en los estudiantes actuales y en los del futuro?
- ¿Cómo organizar el equipo de implementación para ejecutar las próximas actividades?
- ¿Cómo se relaciona una mayor capacitación de los encargados con una mejora real en la gestión de las áreas marinas protegidas?

Cuestiones a abordar en la planificación

Para comenzar a responder estos interrogantes y planificar una "hoja de ruta" que resulte factible, sugerimos realizar un ejercicio de planificación estratégica involucrando a actores externos al Foro (ver más abajo). Las principales cuestiones a abordar son:

- Identificar los perfiles profesionales y los posibles candidatos a capacitar en las futuras actividades, con una idea de cohortes sucesivas que permitan atender la demanda y el interés de una proporción relevante del público destinatario.
- Adopción institucional de la iniciativa en los organismos rectores de gestión de áreas marinas protegidas en los gobiernos de la región.
- Planificación académica de la iniciativa:
    - competencias clave,
    - malla curricular tentativa,
    - esquema de materias y cursos, docentes posibles, calendario,
    - lineamientos para la selección de alumnos (requisitos de ingreso) y profesores,

  - lineamientos para la evaluación y la acreditación de competencias.
- Estandarización de procesos para la organización y evaluación de los cursos sucesivos.
- Aval institucional, administrativo y académico para futuros cursos.
- Mecanismos de apoyo y seguimiento para los egresados de los cursos.

Ideas para una "hoja de ruta": sostenibilidad e institucionalización de la capacitación

Alcanzar la visión de un sistema permanente de capacitación que favorezca el desarrollo de capacidad requiere que la iniciativa se sostenga en el largo plazo. Para lograrlo, proponemos involucrar más fuertemente a algunos actores clave, especialmente del ámbito gubernamental de Argentina y Chile. Sostenemos que el compromiso efectivo de tales actores puede lograrse si se los impulsa a participar y apropiarse tempranamente de todos los aspectos y decisiones por venir. Opinamos que los acuerdos institucionales y la planificación para asegurar mayor apoyo institucional y financiero son indispensables en 2018, sin perjuicio de mantener el esfuerzo para nuevos cursos con la finalidad de dar continuidad a la generación de capacidades y aprovechar las oportunidades generadas a partir de 2017. El esquema de la Figura 10 indica cuáles serían las etapas o "hitos" principales en una estrategia de mediano plazo para aumentar la capacidad de gestión de áreas marinas protegidas.

Figura 10. Esquema de etapas sugeridas para alcanzar un sistema permanente de capacitación para encargados de áreas marinas protegidas en el Cono Sur. Referencias: AMPs (áreas marinas protegidas); ONGs (organizaciones no gubernamentales); Foro (Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia).

Sugerencias para la "hoja de ruta"

- Reorganizar el Grupo Núcleo del Foro contemplando la necesidad de realizar intensas tareas de vinculación institucional y planificación durante el 2018. Lo ideal sería lograr la designación de una persona capacitada para que encargue de la Coordinación Académica de la Escuela de Gestión de áreas marinas protegidas.
- Producir materiales informativos y de difusión sobre el Curso Piloto y la Escuela de Gestión de áreas marinas protegidas destinados a las instituciones gubernamentales relevantes, donantes y ONGs. Sugerimos contar con un informe técnico extenso, un informe breve ilustrado (bilingüe), una presentación de Powerpoint y un video de un minuto.
- Enviar información en detalle sobre los resultados del Curso Piloto 2017 a todos los actores relevantes ya detectados, especialmente a las instituciones que lo apoyaron, financiaron y auspiciaron, así como a las agencias en las que trabajan los alumnos, a donantes potenciales y a todas las organizaciones y personas que participaron en las reuniones y consultas realizadas por este tema desde 2015 en adelante.
- Mantener encuentros de trabajo personalizados con autoridades y funcionarios de las instituciones gubernamentales que más probablemente puedan sostener esfuerzos de capacitación de gestores de áreas marinas protegidas. Entre las agencias más destacadas se encuentran la Administración de Parques Nacionales de Argentina, el Ministerio del Medio Ambiente de Chile y su homólogo de Argentina, la Subsecretaría de Pesca de Chile (SUBPESCA), el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura de Chile (SERNAPESCA) y la Corporación Nacional Forestal de Chile (CONAF).
- Identificar y contactar otros organismos gubernamentales o académicos clave para fortalecer la iniciativa y lograr avales oficiales.
- Mejorar el análisis de costos reales del Curso Piloto 2017 e identificar opciones para obtener financiamiento para futuras actividades.
- Conformar y coordinar un Comité Académico (a modo de equipo para la planificación del proyecto) con participación de las instituciones gubernamentales que hayan manifestado compromiso por sostener la iniciativa. Asegurar que el o los representantes y expertos del Foro estén incluidos.
- Formalizar acuerdos de colaboración entre las organizaciones del Foro y las instituciones gubernamentales interesadas en dar continuidad a la iniciativa.
- Planificar, en el marco del Comité Académico, un curso para encargados de áreas marinas protegidas a desarrollarse durante 2018, como una forma de avanzar en compromisos de los gobiernos y otras partes interesadas, por la vía de mantener la participación de sus profesionales y, eventualmente, de comprometer recursos para que los mismos atiendan al curso.
- Lograr el reconocimiento formal del curso a dictar en 2018 por parte de los sistemas de capacitación de la Administración Pública de Chile, Argentina y Uruguay, de modo que su aprobación pueda computarse como puntaje en la foja de servicios de los funcionarios participantes.
- Implementar el curso para encargados de áreas marinas protegidas, versión 2018, asegurando un mayor financiamiento de fuentes gubernamentales de Chile, Argentina y Uruguay.
- Formular, en el marco del Comité Académico, un análisis de factibilidad y un proyecto regional para la continuación de la Escuela de Gestión de áreas marinas protegidas a partir de 2019, que incluya los cursos y otras actividades de capacitación para los próximos dos o tres años. El proyecto debe contemplar la malla curricular, el calendario de los cursos, la identificación de los beneficiarios y el presupuesto.
- Gestionar la aprobación del proyecto regional en los aspectos administrativos, financieros y académicos, para comenzar a implementarlo en 2019.

Riesgos

En un contexto de dinero y tiempo limitados, la organización de un nuevo curso en 2018 (similar al que se desarrolló en 2017) podría absorber toda la energía del equipo de implementación y postergar el desarrollo de una estrategia para dar continuidad y apoyo institucional a la iniciativa. Este riesgo puede mitigarse si se adopta una planificación cuidadosa, se reorganiza el equipo de implementación y se identifican personas idóneas con roles claros para cada tarea. La designación de un coordinador académico probablemente contribuya en este sentido.

PARTE V: RECOMENDACIONES PARA FUTUROS CURSOS

PARTE V: RECOMENDACIONES PARA FUTUROS CURSOS

Contenidos

Estandarización de procesos y productos 42
Planificación 42
Información previa 43
Nivel de exigencia y dedicación de tiempo 43
Producción de materiales didácticos 43
Etapas de los cursos 43
Selección de alumnos 44
Evaluación del impacto 44
Comunidad de aprendizaje 44
Capacitación de gestores de nivel gerencial superior 45

Estandarización de procesos y productos

Los aspectos principales de la organización y el dictado de un curso deben estar estandarizados. Entre los principales temas detectados se encuentran:

- Listado de requisitos y perfil profesional de los candidatos a tomar los cursos.
- Proceso de selección y admisión de alumnos.
- Requisitos para la selección de docentes.
- Formato para el diseño de un curso por parte de los docentes.
- Formato para la acreditación de competencias y la evaluación de desempeño de estudiantes por parte de los docentes.
- Formato guía para la información que debe recibir los estudiantes antes de empezar el curso.
- Lineamientos para producir materiales didácticos de texto y audiovisuales.
- Procedimiento para la confección de certificados de cursos aprobados de modo tal que tengan aval oficial de una institución gubernamental o académica.
- Proceso de monitoreo y evaluación de los cursos, incluyendo el impacto en el mediano plazo sobre la gestión de las áreas marinas protegidas.

Planificación

Una vez escogidos los temas para futuros cursos, sugerimos que los docentes de nuevas materias sean contratados al menos tres meses antes del inicio del curso. Los docentes deben recibir lineamientos detallados sobre los cursos que deben diseñar, incluyendo la preparación de material didáctico, casos de estudio, ejercicios, tareas y evaluaciones. Los cursos deben estar completamente diseñados y contar con un programa analítico y una Carta Descriptiva (ver abajo) dos meses antes de iniciarse.

Información previa

Se necesitan al menos tres documentos o piezas de información para distribuir a las instituciones y personas interesadas, antes del inicio de cada nuevo curso.

a. Material de difusión sobre la Escuela de Gestión de Áreas Marinas Protegidas, detallando su visión, objetivo, destinatarios, logros y organizadores.

b. Información para las instituciones que gestionan áreas marinas protegidas y para posibles beneficiarios del curso, incluyendo perfiles profesionales buscados como alumnos, requisitos de admisión y autorización de los candidatos.

c. "Carta Descriptiva" del curso, que incluye información detallada como: cronograma, docentes, contenidos, bibliografía, duración, dedicación requerida, metodologías de evaluación, condiciones de aprobación, entre otros. Debe estar disponible con una antelación de dos meses. Este documento sirve para tramitar ante la Administración Pública los créditos de capacitación que recibirán los empleados que aprueben el curso. También brinda la información que necesitan los alumnos para decidir si están en condiciones de dedicar el tiempo y el esfuerzo que el curso va a requerir.

Nivel de exigencia y dedicación de tiempo

Pese a la incomodidad que ocasionó a algunos alumnos el nivel de exigencia del Curso Piloto, recomendamos sostenerlo en futuros cursos, con ciertos ajustes y mayor información previa acerca de la dedicación requerida y los requisitos de aprobación, como parte de la Carta Descriptiva. La etapa inicial a distancia (por Internet) puede hacerse algo más larga que en el Curso Piloto, si los contenidos así lo requieren. De este modo, cada semana los alumnos tendrían un temario algo más breve que en 2017, con la oportunidad de profundizar mejor en los conceptos importantes. Como ejemplo, una materia como Gestión de Proyectos podría tener cuatro semanas de duración en un curso virtual, en vez de las tres que tuvo en 2017. Si se implementa este cambio, los docentes contarán también con algo más de tiempo para realizar devoluciones sobre las tareas entregadas por los alumnos. La modificación propuesta implicaría adelantar el calendario de desarrollo del curso respecto del periodo en que se le llevó a cabo en 2017.

Producción de materiales didácticos

Sugerimos sostener y mejorar la producción de guías de estudio originales como lecturas obligatorias de los cursos virtuales, atendiendo las indicaciones de los evaluadores. Además, proponemos mejorar el uso de recursos audiovisuales como son los videos originales de hasta 15 minutos de duración, incluyendo las voces y las caras de los docentes. Para esto, es necesario que los coordinadores del curso produzcan lineamientos y provean asistencia a los docentes designados, de modo de asegurar la calidad de los materiales producidos.

Etapas de los cursos

Proponemos mantener la combinación de etapas virtuales y presenciales para impartir los cursos, evaluando en cada caso las opciones más eficientes. Es necesario evaluar la conveniencia de que la etapa presencial se dicte en primer término o bien iniciar con la etapa virtual, y cuántas de estas etapas son convenientes. Si el curso requiere visitas a terreno de más de dos días de duración durante la etapa presencial, sugerimos que la etapa a distancia se dicte en primer término, de manera de que los alumnos cuenten con las nociones básicas del curso antes de la etapa presencial.

Selección de alumnos

Cuando el curso a realizar esté destinado a una nueva cohorte de alumnos (esto es, un nuevo conjunto de estudiantes, distinto del que tomó el Curso Piloto) sugerimos realizar una convocatoria abierta, como complemento de las invitaciones personalizadas a candidatos ya identificados. La convocatoria abierta requiere mayor antelación que en el caso de 2017, así como fijar de antemano criterios explícitos del perfil de los candidatos buscados. Al hacer la convocatoria pública es necesario detallar con claridad que se trata de una selección competitiva de candidatos, en la que se eligen solamente los que tienen perfiles adecuados y antecedentes destacados, según un orden de mérito; también es preciso indicar la cantidad de vacantes que están disponibles. Las ventajas de una convocatoria abierta para la selección de alumnos son:

- Mejora la difusión del curso y contribuye a la transparencia y al prestigio de la iniciativa.
- Ofrece la probabilidad de detectar candidatos con características sobresalientes que aún no eran conocidos por los organizadores.

Uno de los riesgos de una convocatoria abierta de candidatos es causar frustración o expectativas insatisfechas en algunas personas que se postulan y luego no son elegidas para el curso. Otro riesgo (que puede mitigarse) es seleccionar candidatos que no tienen el perfil buscado para el curso.

Evaluación del impacto

Respecto de la evaluación de la satisfacción y las percepciones de los participantes, sugerimos sostener el esfuerzo de evaluación que se inició en el Curso Piloto, para lo cual proponemos que se realice una sola encuesta obligatoria, por Internet, antes de que los alumnos reciban el certificado final del curso.

Respecto del impacto en la gestión de las áreas marinas protegidas y el desempeño profesional de los estudiantes, proponemos establecer una línea de base y un mecanismo de evaluación para medir el impacto de las actividades de capacitación de gestores en el desempeño del público meta y en el manejo de las AMP (esto último a ser evaluado en el mediano y largo plazo). Esto es fundamental para adaptar los esfuerzos de la Escuela y para ofrecer resultados a los donantes. Sugerimos analizar la conveniencia de aplicar dos enfoques complementarios para obtener datos para esta evaluación. Por un lado, medir el impacto sobre las áreas marinas protegidas, solicitando a las instituciones respectivas que realicen una evaluación de efectividad de gestión del área marina protegida en la que trabaja cada alumno, de manera previa al inicio de la capacitación. Esta evaluación debe repetirse uno o dos años después que el alumno finalizó el ciclo de capacitación. Por el otro lado, sugerimos medir el impacto en el nivel de los beneficiarios, mediante encuestas o exámenes para evaluar las competencias en cuestión (antes y después de realizadas las actividades de capacitación).

Comunidad de aprendizaje

Sugerimos impulsar la organización de los alumnos que finalizan los cursos en forma de red a distancia a modo de “comunidad de aprendizaje”. En caso de haber financiamiento y disponibilidad de tiempo, la Escuela puede programar actividades de intercambio para los miembros de la red, o facilitar servicios de “coaching” a algunos de sus miembros en temas específicos.

Capacitación de gestores de nivel gerencial superior

La mejora de la efectividad de gestión requiere capacitar a funcionarios gubernamentales que toman decisiones que afectan a las áreas marinas protegidas y a su personal. Este grupo de beneficiarios potenciales puede resultar clave para lograr decisiones duraderas en las políticas públicas y para favorecer el trabajo de los técnicos y encargados en los que se ha enfocado el Curso Piloto 2017.

La capacitación y motivación de dichos funcionarios es un desafío para la Escuela de Gestión de Áreas Marinas Protegidas, porque requiere de modalidades completamente distintas que las ensayadas durante 2017 (los cursos a distancia y las actividades presenciales extensas no funcionarán en estos casos). Sugerimos analizar y adaptar el modelo de capacitación "a medida" que desarrollan algunas universidades para altos ejecutivos de empresas.

ANEXO 1. Información relevante sobre los alumnos que completaron e Curso Piloto de Gestión de Áreas Marinas Protegidas de 2017

Nombre	Apellido	Institución	Ciudad de residencia	País	Área Marina Protegida o tema en el que trabaja	Competencia: Evaluación Efectividad	Competencia: Gestión de Proyectos	Tema del proyecto final (Materia 2)
Carol	Alvarado	Ministerio del Medio Ambiente	Coyhaique, Región de Aysén	Chile	AMCP-MU Pitipalena - Añihue	Nivel básico	Nivel avanzado	Turismo sustentable en el AMCP Pitipalena Añihue
Chantal	Torlaschi	Consejo Agrario Provincial - Áreas Protegidas	Puerto Deseado, Santa Cruz	Argentina	Reserva Provincial Ría Deseado	Nivel básico	Nivel básico	Conservación de valores clave en la Reserva Provincial Ría Deseado
Daniela	Droguett	Wildlife Conservation Society	Punta Arenas, Región de Magallanes y Antártica Chilena	Chile	ACMP-MU Francisco Coloane; ACMP-MU Seno Almirantazgo	Nivel básico	Nivel avanzado	Prevención de colisiones con ballenas en el AMP-MU Francisco Coloane
Erika	Silva Flamm	Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura	Valparaíso, Región de Valparaíso	Chile	Reserva Marina Pullinque	Nivel avanzado	Nivel básico	Prevención de pesca ilegal de ostra chilena en Reserva Marina Pullinque
Eugenia	Valdebenito	DIRECTEMAR / Armada de Chile	Valparaíso, Región de Valparaíso	Chile	AMCP-MU Pitipalena - Añihue			
Fabián	Rabuffetti	Administración de Parques Nacionales	Buenos Aires	Argentina	Monumento Natural Ballena Franca Austral	Nivel avanzado	Nivel avanzado	Mitigación de amenazas inter-jurisdiccionales a la ballena franca austral
Irene	Ramírez	Corporación Nacional Forestal	Punta Arenas, Región de Magallanes y Antártica Chilena	Chile	Parques Nacionales B. O'Higgins y A. De Agostini; Reserva Biosfera Cabo de Hornos	Nivel básico	Nivel avanzado	Control del visón en el Parque Nacional B. O'Higgins
Juan Francisco	Pizarro	Ministerio del Medio Ambiente	Punta Arenas, Región de Magallanes y Antártica Chilena	Chile	ACMP-MU Francisco Coloane; ACMP-MU Seno Almirantazgo		Nivel avanzado	Prevención de colisiones con ballenas en el AMP-MU Francisco Coloane
Lida	Pimper	Administración de Parques Nacionales	Ushuaia, Tierra del Fuego	Argentina	PIM Isla Pingüino	Nivel avanzado	Nivel avanzado	Gestión de la pesca deportiva en el Parque Interjurisdiccional Marino Isla Pingüino
María Elisa	Arroyo	World Wildlife Fund	Valdivia, Región de los Ríos	Chile	AMCP-MU Pitipalena - Añihue	Nivel básico	Nivel avanzado	Turismo sustentable en el AMCP Pitipalena Añihue
María Nube	Szephegyi	DINAMA - MVOTMA (jefa del Departamento de Gestión Costera y Marina)	Montevideo	Uruguay	Área Protegida Laguna Garzón	Nivel avanzado		Herramientas empresariales para la gestión de Laguna Garzón
Martín	Sotelo	Dirección de Áreas Naturales Protegidas, Prov. Buenos Aires – OPDS	Bahía Blanca, Buenos Aires	Argentina	Reserva Natural Islote de la Gaviota Cangrejera	Nivel básico	Nivel básico	Erradicación de la ostra japonesa en la Reserva Natural Islote de la Gaviota Cangrejera
Martina	Delgado	Subsecretaria de Pesca	Puerto Montt, Región de Los Lagos	Chile	Reserva Marina Pullinque	Nivel avanzado	Nivel básico	Prevención de la pesca ilegal en RM Pullinque a través de la educación
Pablo	Martínez	Administración de Parques Nacionales	Córdoba	Argentina	PIMC Patagonia Austral	Nivel avanzado	Nivel avanzado	Gestión de pesca artesanal de peces de arrecife en PIMC Patagonia Austral
Ricardo	Sáez	Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura	Valparaíso, Región de Valparaíso	Chile	Reserva Marina Pullinque	Nivel avanzado		Fortalecimiento de la fiscalización de la pesca artesanal en la RM Pullinque
Sebastián	Horta	DINAMA - MVOTMA División SNAP	Montevideo	Uruguay	Área Protegida Laguna Garzón	Nivel avanzado	Nivel básico	Gestión de la navegación a vela en Laguna Garzón
Soledad	Díaz Ovejero	Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas, Chubut, Arg.	Rawson, Chubut	Argentina	ANP Península Valdés	Nivel básico	Nivel básico	Gestión de actividades recreativas en áreas costeras sensibles de Península Valdés

ANEXO 2. Estimación de costos de las actividades del Curso Piloto de Gestión de Áreas Marinas Protegidas 2017, incluyendo el origen de los aportes

Actividades y etapas de la EAMP	ONG administradora (donante)							Total por actividad o etapa
	FVSA (Proyecto AALO - WWF Holanda)	FVSA (Aluar)	WCS Chile (Waitt Foundation)	Foro (Oceans 5)	APN	WWF Chile	CLT	
Consultorías de planificación Curso Piloto 2016 (Stanley - Santiago)	USD 5,573							USD 5,573
Dedicación de tiempo de preparación de personal del Foro (FVSA, WCS Chile, Coordinadora)	USD 5,667		USD 5,667	USD 5,667				USD 17,000
Honorarios totales de docentes				USD 3,257		USD 1,086	USD 1,086	USD 5,428
Etapas I y III (a distancia)					USD 1,314			USD 1,314
Etapa II (Valdés)		USD 8,571	USD 2,156	USD 23,873				USD 34,600
Etapa IV (Las Cruces)			USD 5,821	USD 12,770		USD 1,039		USD 19,630
Honorarios totales de evaluadores externos				USD 1,388				USD 1,388
Total	USD 11,240	USD 8,571	USD 13,644	USD 46,954	USD 1,314	USD 2,125	USD 1,086	**USD 84,933**

Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia