

Evaluación de la gobernanza en los espacios naturales protegidos. El caso de la Columbia Británica y Ontario (Canadá)¹

Francesc ROMAGOSA

Department de Geografia, Universitat Autònoma de Barcelona
Francesc.Romagosa@uab.cat

Paul F.J. EAGLES

Department of Recreation and Leisure Studies, University of Waterloo (Canadá)
eagles@uwaterloo.ca

Windekind BUTEAU DUTSCHAEVER

Department of Geography, Wilfrid Laurier University (Canadá)
bute3420@mylaurier.ca

Recibido: 23 de Noviembre de 2010

Enviado a evaluar: 3 de Marzo de 2011

Aceptado: 23 de Marzo de 2012

RESUMEN

Actualmente existe una gran diversidad de modelos de gestión de espacios protegidos y, por consiguiente, de modelos de gobernanza (quién toma las decisiones, cómo las toma y qué nivel de participación tienen en el proceso los distintos agentes implicados). Para cada uno de los modelos de gestión se puede analizar y evaluar su respectivo modelo de gobernanza, utilizando los criterios de buena gobernanza del PNUD. Así se hizo en el estudio realizado para los parques naturales provinciales de la Columbia Británica y de Ontario en Canadá. Ese estudio no sólo permitió comparar dos modelos de gestión distintos (combinado público-privado y paraestatal, respectivamente), sino también evaluar la percepción de cada modelo de gobernanza y sus criterios por parte de los distintos agentes implicados. El modelo de Ontario resultó ser el mejor valorado de los dos, aunque con valoraciones distintas según el tipo de agente encuestado.

Palabras clave: gobernanza, espacios naturales protegidos, modelos de gestión, agentes, Canadá.

¹ Este artículo se ha realizado a partir de una investigación financiada por el Social Science and Humanities Research Council (SSHRC) de Canadá. Francesc Romagosa ha participado en ese proyecto durante una estancia postdoctoral realizada en el Department of Recreation and Leisure Studies de la University of Waterloo durante el año 2010, financiada por una beca José Castillejo del Ministerio de Educación.

Evaluation of governance in protected areas. The case of British Columbia and Ontario (Canada)

ABSTRACT

There is currently a wide diversity of management models for protected areas. As a result, there is a wide diversity of governance models too (who are the decision-makers, how are decisions taken, and how are various stakeholders involved in the decision making process).

Governance within management models for parks and protected areas can be analysed and evaluated using the UNDP governance criteria. Evaluation of governance using these governance criteria has been proven effective through studies undertaken for the British Columbia and Ontario's provincial parks systems (Canada). Those studies not only compared both management models (combined public and for-profit, and parastatal, respectively), but also evaluated the different stakeholders' perception of governance within each management model. The Ontario model was the best valued of both, although different results were obtained depending on the type of the surveyed stakeholder.

Key words: governance, protected areas, management models, stakeholders, Canada.

Évaluation de la gouvernance des aires protégées. Le cas de la Colombie Britannique et de l'Ontario (Canada)

RÉSUMÉ

Il y a présentement plusieurs modèles de gestion pour les aires protégées. Il en résulte une grande diversité de modèles de gouvernance (qui prend les décisions et comment celles-ci sont-elles prises et comment inclut-on les parties prenantes dans le processus décisionnel). La gouvernance présente dans les modèles de gestion des aires protégées peut être analysée et évaluée en utilisant les critères de gouvernance stipulés par le PNUD. L'évaluation de la gouvernance utilisant les critères du PNUD pour la Colombie Britannique et l'Ontario (Canada) démontre que ces critères sont effectifs. Cet étude non pas seulement comparé les deux systèmes provinciaux (respectivement, gestion publique et à but lucratif combinées et gestion paragouvernementale), mais a aussi évalué la perception de gouvernance des deux systèmes de gestion du point de vue des parties prenantes. De ces deux modèles de gestion, celui de l'Ontario a reçu de meilleures notes. Par contre, les résultats diffèrent selon les parties prenantes.

Mots-clés: gouvernance, aires protégées, modèles de gestion, parties prenantes, Canada.

1. INTRODUCCIÓN

En un sentido general, por gobernanza se entiende “el sistema de reglas formales e informales que establecen las pautas de interacción y de cooperación entre los diferentes actores que intervienen en el proceso de toma de decisiones” (Roca, 2006). Por lo tanto, la gobernanza incluye a los organismos gubernamentales, pero también a las empresas, las organizaciones no gubernamentales y los individuos en general. La gobernanza tiene tres esferas: política, económica y administrativa. La gobernanza política es el proceso de toma de decisiones que determina las políticas que se aplican en un determinado ámbito. La gobernanza económica se refiere a los procesos a través de los cuales se toman las decisiones de carácter económico. La gobernanza

administrativa es el sistema que implementa la ley y las políticas. Las tres esferas están interrelacionadas y son interdependientes (PNUD, 1997).

Por su parte, Graham et al. (2003) definen la gobernanza como “las interacciones entre estructuras, procesos y tradiciones que determinan como se ejerce el poder, como se toman las decisiones sobre aspectos de interés público, y como la ciudadanía u otros agentes dan su opinión. Se trata del poder, de las relaciones que se establecen y de las responsabilidades: quién tiene influencia, quién decide, y de qué manera son considerados responsables los que toman las decisiones” (Graham et al., 2003: 2-3). Así, el concepto de gobernanza debería distinguirse claramente del concepto de gestión, si bien ambos conceptos están interconectados: mientras “gestión” hace referencia a lo que se realiza en un lugar o en una situación determinada, “gobernanza” se refiere a quién toma esas decisiones y cómo las toma (Borrini-Feyerabend et al., 2006).

Si bien la gobernanza ha sido estudiada en relación a diferentes sectores públicos y privados, como por ejemplo la salud, la educación, los negocios y la economía en general, se constata como todavía hay una falta de profundización de este concepto en relación al medio ambiente y los espacios naturales protegidos. En relación a los parques y espacios naturales protegidos, la literatura académica sobre gobernanza en estos ámbitos es todavía escasa y relativamente reciente, pudiéndose destacar, entre otros, los trabajos de Abrams et al. (2003), Graham et al. (2003), Dearden et al. (2005), Borrini-Feyerabend et al. (2006), Hannah (2006), Balloffet y Martin (2007), Eagles (2008), Eagles (2009), Eagles et al. (2010) y Lockwood (2010).

Los espacios naturales protegidos² incluyen, a escala mundial, los ecosistemas, hábitats y especies más importantes. Dearden et al. (2005: 98) opinan que “no es suficiente disponer del número adecuado de espacios protegidos en los lugares adecuados; también es necesario asegurar que su gobernanza es capaz de gestionarlos de forma efectiva y producir los resultados deseados”. Esta opinión enlaza con uno de los acuerdos del V Congreso Mundial de Parques, organizado por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) en Durban (Sudáfrica) en 2003, donde la gobernanza fue reconocida como un factor clave para conseguir no sólo los objetivos ambientales sino también sociales de los espacios protegidos. Según este acuerdo, “el grado al que llegan los espacios protegidos de cumplimiento de los objetivos de conservación, de contribución al bienestar de la sociedad y de consecución de los objetivos sociales, económicos y ambientales, está estrechamente relacionado con la calidad de su gobernanza” (Balloffet y Martin, 2007: 2). El estudio llevado a cabo por Smith et al. (2003) demostró la existencia de una relación muy directa entre la calidad de la gobernanza y la calidad de la conservación de la biodiversidad. Balloffet y Martin (2007) añaden al papel de la calidad de la gobernanza, el favorecimiento de una mayor participación de la sociedad civil así como la mejora en la sostenibilidad a largo plazo de los espacios protegidos.

² De aquí en adelante también denominados *espacios protegidos*, forma equivalente del inglés *protected areas*.

La gobernanza de espacios protegidos incluye tanto aspectos de la biodiversidad como aspectos sociales de la gestión de estos espacios. En concreto, existen muchas decisiones importantes que deben tomarse sobre los espacios protegidos. Entre estas decisiones, cabe destacar (Borrini-Feyerabend et al., 2006):

- Determinar dónde se necesita un espacio protegido, dónde debe estar situado y qué tipo de estatus debería tener.
- Determinar quién tiene derecho a dar su opinión sobre los aspectos relativos al espacio protegido.
- Crear normas sobre los usos del suelo y de los recursos permitidos dentro del espacio protegido, así como establecer zonas para diferentes niveles de acceso y uso.
- Hacer respetar la zonificación y las normas acordadas.
- Decidir cómo los recursos financieros (y otros recursos) se destinarán a dar apoyo a actividades específicas de conservación y desarrollo sostenible para el espacio protegido.
- Generar ingresos y decidir cómo esos ingresos se distribuyen y utilizan.
- Llegar a acuerdos con otras partes para compartir o delegar algunos de los poderes anteriores o para decidir sobre otros aspectos relativos al espacio protegido.

2. GOBERNANZA Y MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS

En el modelo clásico de gobernanza de espacios protegidos, el gobierno (el estado) era habitualmente el principal o el único agente en la toma de decisiones en relación a los espacios protegidos. Una perspectiva más amplia de la gobernanza, como la que se ha ido desarrollando a lo largo de los últimos tiempos, incorpora varios agentes aparte del estado (o de los distintos niveles de gobierno), tales como los propietarios de las tierras, la población que vive dentro o cerca del espacio protegido (Balloffet y Martin, 2007), así como organizaciones no gubernamentales (ONG). Este cambio relativamente reciente de perspectiva es el reflejo, según Lockwood (2010), de una serie de factores de carácter político, social y ambiental:

- La demanda creciente a favor del cumplimiento de los derechos de las comunidades locales e indígenas ha llevado al reconocimiento de que la creación y la gestión de los espacios protegidos ha provocado desplazamientos e inconvenientes para las poblaciones en muchas partes del mundo, particularmente en los países que sufrieron la colonización.
- En muchos países en vías de desarrollo los intentos de implantar el modelo de gobernanza “de arriba para abajo” han resultado problemáticos, con muchos espacios protegidos que han fracasado en lograr sus objetivos debido a los déficits de formación de la población, que ha seguido realizando una extracción insostenible de los recursos, caza furtiva y/o sabotajes en esos lugares. En este sentido, los enfoques de gestión y gobernanza basados en las comunidades locales y/u otras formas compartidas emergen ante la evidencia de las limitaciones prácticas (disminución de biodiversidad) y morales (falta de justicia social) de una gobernanza unilateral basada en el estado.

- Con unas mejoras en la educación, así como en las comunicaciones y la movilidad, una ciudadanía más informada ha presionado para tener mayor capacidad de incidir en la toma de decisiones que afectan sus vidas, incluyendo la creación y gestión de espacios protegidos. En muchos países, los organismos gubernamentales encargados de los espacios protegidos han abierto los procesos de toma de decisiones a un mayor número de agentes, entre los cuales el sector privado, las comunidades locales y las ONG.
- Las tendencias neoliberales seguidas por muchos gobiernos del planeta durante las últimas tres décadas han comportado, entre otras cosas, el traspaso de responsabilidades o competencias en la gestión de espacios protegidos de los organismos gubernamentales a la iniciativa privada. Esta política ha conducido a un mayor peso en la participación en la gestión de espacios protegidos no sólo de las empresas privadas sino también de ONG y de la población local, aunque bajo el control del gobierno en la mayoría de los casos.
- Cada vez se ha hecho más evidente que muchos de los problemas que afectan los espacios protegidos requieren una respuesta de una escala territorial mayor, ya que deben tenerse en cuenta aspectos como la gestión forestal, agrícola, hídrica, urbana, etc. del entorno de cada espacio protegido. Por lo tanto, los distintos actores sociales, económicos y políticos del territorio están llamados a la participación en la gobernanza de esos espacios.

Este contexto es el que explicaría la diversidad y complejidad de modelos de gestión y, por consiguiente, de gobernanza, que se pueden encontrar actualmente en los espacios protegidos. Para comprender esta complejidad es preciso distinguir los tres elementos funcionales que forman la gestión de espacios protegidos. Estos elementos son (Eagles, 2008, 2009): 1) la propiedad de los recursos; 2) las fuentes de ingreso para la gestión; y 3) el organismo gestor.

Esencialmente, la propiedad de los recursos puede ser de cuatro tipos, en función de quién ostenta dicha propiedad: 1) organismos gubernamentales, pudiéndose encontrar en los distintos niveles de la administración (desde el ámbito nacional hasta el local); 2) organizaciones sin ánimo de lucro, como pueden ser ONG, fundaciones u otras entidades de carácter privado; 3) empresas privadas, en este caso con ánimo de lucro; o 4) una comunidad local, sobre todo en forma de comunidades indígenas.

Existen tres fuentes principales de ingresos para la gestión de espacios protegidos: 1) subvenciones del gobierno, provenientes de impuestos. Muy significativas y notables en los países desarrollados; 2) cobro de entradas. En los países en vías de desarrollo es una de las principales fórmulas de obtención de ingresos; o 3) donaciones. Generalmente se trata de una fuente de ingresos secundaria.

En cuanto al organismo gestor, existen cinco alternativas: 1) un organismo gubernamental convencional; 2) un organismo paraestatal (empresa propiedad del gobierno, con o sin ánimo de lucro); 3) un organismo sin ánimo de lucro; 4) una empresa pública o privada con ánimo de lucro; o 5) una comunidad local.

Los cuatro tipos de propiedad de los recursos, los tres tipos de fuentes de ingresos y los cinco tipos de organismos gestores llevan a 60 combinaciones distintas, siendo cada una de ellas un modelo distinto de gestión y, por ende, de gobernanza. De todas estas combinaciones, hay ocho que son las más comunes a escala internacional (Eagles, 2008, 2009): 1) modelo tradicional de parque nacional; 2) modelo paraes-

tatal; 3) modelo sin ánimo de lucro; 4) modelo “*ecolodge*”; 5) modelo combinado público-privado; 6) modelo combinado público-sin ánimo de lucro; 7) modelo combinado aborígen-gubernamental; y 8) modelo de comunidad tradicional. Los tipos de elementos funcionales que caracterizan cada uno de los ocho modelos citados se presentan en la Tabla 1.

Existen, sin embargo, otras posibles clasificaciones de los modelos de gestión y gobernanza de espacios protegidos. Por ejemplo, Abrams et al. (2003) y Borrini-Feyerabend et al. (2006) hacen una propuesta más simplificadora que agrupa los espacios protegidos en cuatro modelos principales: 1) espacios protegidos gestionados por el gobierno; 2) espacios protegidos de gestión público-privada; 3) espacios protegidos de gestión privada; 4) espacios de conservación comunitaria.

En cualquier caso, para cada uno de los modelos de gestión se puede analizar y evaluar su respectivo modelo de gobernanza, como se verá a continuación.

Tabla 1. Características de los principales modelos de gestión de espacios protegidos

Modelo de gestión	Propiedad de los recursos	Fuentes de ingreso	Organismo gestor
<i>Tradicional de parque nacional</i>	Gobierno	Impuestos y subvenciones	Organismo gubernamental
<i>Paraestatal</i>	Gobierno	Cobro de entradas	Empresa gubernamental
<i>Sin ánimo de lucro</i>	Organización sin ánimo de lucro	Donaciones	Organización sin ánimo de lucro
<i>“Ecolodge”</i>	Empresa privada	Cobro de entradas	Empresa privada
<i>Combinado público-privado</i>	Gobierno	Impuestos y subvenciones y cobro de entradas	Combinación de empresas públicas y privadas
<i>Combinado público-sin ánimo de lucro</i>	Gobierno	Impuestos y subvenciones y cobro de entradas	Combinación de empresas públicas y organizaciones sin ánimo de lucro
<i>Combinado aborígen-gubernamental</i>	Grupos aborígenes	Impuestos y subvenciones y cobro de entradas	Organismo gubernamental
<i>Comunidad tradicional</i>	Grupos aborígenes	Cobro de entradas	Grupos aborígenes

Fuente: Elaboración propia a partir de Eagles (2008, 2009)

3. ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA: HACIA UNA “BUENA GOBERNANZA”

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) desarrolló una lista de criterios sobre buena gobernanza (PNUD, 1997). Según el PNUD, una buena gobernanza -aplicable a cualquier ámbito- se basa en diez criterios:

- *Participación pública*: todas las personas y todos los agentes deberían poder dar su opinión en el proceso de toma de decisiones, ya sea directamente o a través de instituciones que legítimamente representan sus intereses;

- *Búsqueda del consenso*: la capacidad de mediar entre los distintos intereses para buscar un amplio consenso que prime el interés general;
- *Visión estratégica*: mirar hacia el futuro de forma constructiva, teniendo en consideración las complejidades históricas, culturales y sociales de cada situación;
- *Receptividad*: las instituciones y los procesos intentan atender a todos los agentes de forma proactiva en relación a las quejas y las críticas;
- *Efectividad*: la capacidad de lograr objetivos organizacionales;
- *Eficiencia*: hacer un uso óptimo de los recursos;
- *Rendición de cuentas*: los responsables de las decisiones responden sobre ellas ante los distintos agentes, hacen el seguimiento de críticas o requerimientos y aceptan sus responsabilidades en caso de incumplimiento, incompetencia o engaño;
- *Transparencia*: compartir información y actuar de forma abierta;
- *Equidad*: trato justo y sin distinciones para todas las personas y todos los agentes;
- *Cumplimiento de la ley*: marcos legales justos y que se cumplan.

Desde el punto de vista de la gestión de espacios protegidos, la buena gobernanza se producirá cuando todos los criterios citados sean presentes en un determinado modelo de gestión (Graham et al., 2003), al mismo tiempo que se lleven a cabo de forma eficiente los dos principales objetivos que persiguen los espacios protegidos (Eagles y McCool, 2002): la conservación y la gestión de los recursos naturales y el ofrecimiento de servicios educativos y de ocio para el público visitante.

Graham et al. (2003) agruparon los diez criterios generales del PNUD en cinco categorías considerando específicamente los espacios protegidos: 1) legitimidad y opinión; 2) dirección; 3) actuación; 4) rendición de cuentas; y 5) imparcialidad. Esta clasificación en cinco categorías fue aceptada el mismo año de su publicación por el Congreso Mundial de Parques de la UICN (World Parks Congress, 2003). Más recientemente, Lockwood (2010) también ha propuesto una nueva clasificación basada en siete criterios, aunque no concuerdan exactamente con los criterios del PNUD (Tabla 2).

Tabla 2. Criterios de buena gobernanza

Principios básicos (PNUD, 1997)	Categorías combinadas (Graham et al., 2003)	Propuesta alternativa (Lockwood, 2010)
Participación pública	Legitimidad y opinión	Legitimidad
Búsqueda del consenso		
Visión estratégica	Dirección	----
Receptividad	Actuación	
Efectividad		
Eficiencia		
Rendición de cuentas	Rendición de cuentas	
Transparencia		Transparencia
Equidad	Imparcialidad	Imparcialidad
Principios de derecho		----
		Integración
		Conectividad
		Resiliencia

Fuente: Elaboración propia a partir de Eagles (2008, 2009) y Lockwood (2010)

El análisis de la buena gobernanza (o de la calidad de la gobernanza) consiste en comprobar que las prácticas actuales se ajustan a los criterios aceptados (Weiss, 2000). Los criterios de gobernanza del PNUD se han utilizado en distintos estudios sobre la gestión de los recursos naturales, como por ejemplo la gestión del agua (Sokhem y Sunada, 2000) o de los bosques (Hayes, 2006; Agrawal et al., 2008). Pero hasta recientemente, tal como exponen Bovaird (2005) y Hannah (2006), ha existido un vacío en el ámbito de los espacios protegidos. Sin embargo, el propio trabajo de Hannah, la obra de Hockins et al. (2006) -aunque centrada solamente en el análisis de la eficiencia en la gestión de espacios protegidos-, así como otras investigaciones más recientes (Buteau-Duitschaever, 2009; Eagles, 2009; McCutcheon, 2009; Eagles et al., 2010) quieren cambiar esta situación.

El trabajo de Hannah (2006) desarrolló un marco para el análisis de la gobernanza en los espacios protegidos privados de Canadá basándose en las cinco categorías de principios de gobernanza de Graham et al. (2003). La autora llegó a la conclusión que los espacios protegidos privados analizados mostraron tener una buena gobernanza en términos generales, aunque con distintos niveles en cada una de las cinco categorías. Por su parte, el estudio de Eagles (2009) permitió evaluar desde una perspectiva de buena gobernanza los ocho tipos de modelos de gestión de espacios protegidos que previamente se habían establecido (Tabla 1). Usando un enfoque teórico, la investigación valoró los diez criterios de gobernanza del PNUD (1997) para cada modelo de gestión, asumiendo que cada criterio tenía la misma importancia. Los resultados indicaron que el modelo con mayor puntuación, esto es, el más próximo a los estándares de buena gobernanza, era el modelo combinado público-sin ánimo de lucro (que obtuvo valores altos en todos los criterios, excepto en el de transparencia), sugiriendo la idea que la combinación de la propiedad gubernamental de los recursos con una gestión sin ánimo de lucro es el modelo que más se acercaría a los principios de buena gobernanza. Los otros modelos que obtuvieron cifras elevadas fueron el modelo sin ánimo de lucro, el modelo tradicional de parque nacional, el modelo paraestatal y el modelo combinado público-privado.

Dos trabajos que fueron realizados para el V Congreso Mundial de Parques se inspiraron en el trabajo del PNUD y recomendaron que los espacios protegidos participen en procesos participativos para la evaluación de la gobernanza (Abrams et al., 2003; Graham et al., 2003). El uso de esta metodología, aunque no es la única posible, parecería muy adecuada, teniendo en cuenta que, tal como indican Borrini-Feyerabend et al. (2006: 135), “nadie como los actores sociales (agentes) pertinentes pueden comprender y definir mejor qué constituye una buena gobernanza en una situación determinada”. Así, este enfoque participativo es el que se empleó en el estudio realizado en Canadá que se explica en los siguientes apartados.

4. EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA GOBERNANZA EN LOS PARQUES NATURALES DE CANADÁ

Hasta el momento presente existe poca literatura que documente las visiones y percepciones que tienen los distintos grupos de agentes relacionados con los espacios protegidos sobre la gobernanza relativa a esos espacios (Eagles et al., 2010). La investigación realizada por el grupo de investigación sobre gobernanza en parques naturales de la Universidad de Waterloo entre 2008 y 2010 ha sido pionera en este sentido y ha permitido realizar una comparación entre dos modelos diferentes de gobernanza de parques naturales en Canadá mediante la realización de una valoración de las percepciones de los distintos agentes implicados en la gobernanza.

A partir de la clasificación realizada por Eagles (2009) se pudo realizar una primera aproximación a la evaluación de los criterios de gobernanza en dos modelos diferentes de gestión. El objetivo último de esta evaluación era el de poder dar respuesta, desde el punto de vista de la gobernanza, a estas preguntas: ¿Qué modelo es el mejor valorado según los diferentes agentes? ¿Qué diferencias se constatan entre los agentes? ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de cada uno de los modelos? Concretamente, se analizó el modelo paraestatal (desarrollado por los parques provinciales de Ontario, Canadá) y el modelo de combinación público-privado (desarrollado por los parques provinciales de la Columbia Británica o British Columbia, Canadá). El primero se basa en el ofrecimiento de los servicios por parte de las propias agencias públicas que gestionan los parques, mientras que el segundo aunque la propiedad de los recursos es pública, se basa en la contratación de empresas privadas para que ofrezcan todos los servicios (externalización).

Los parques de Ontario adoptaron el modelo de gestión paraestatal a mediados de la década de 1990, a partir del momento en que se constató la necesidad de un cambio de modelo (hasta entonces el modelo imperante era el tradicional de parque nacional) debido al recorte financiero del gobierno a la gestión de recursos naturales provocado por la recesión económica. En ese momento se creyó oportuno crear el organismo público Ontario Parks, dependiente del Ministerio de Recursos Naturales del gobierno provincial de Ontario. Los empleados públicos de los parques se encargan de toda la gestión y ofrecen la mayor parte de los servicios a los visitantes, mientras que empresas privadas realizan algunos servicios como el alquiler de canoas o la gestión de pequeños comercios. Ontario Parks también trabaja estrechamente con asociaciones ambientalistas sin ánimo de lucro denominadas *Friends groups* (por ejemplo, Friends of Algonquin Park), que pueden ofrecer algunos servicios a los visitantes, como programas de educación e interpretación ambiental (Ministry of Natural Resources, 1996; Moos, 2002). El modelo de negocio de Ontario Parks se basa principalmente en el cobro de entradas a los visitantes, llegando a cubrir aproximadamente el 80% de su presupuesto, mientras que el 20% restante lo ofrece el gobierno provincial (Environmental Commissioner of Ontario, 2008). Esto significa que existe una elevada dependencia sobre los ingresos generados por los visitantes y una necesaria eficiencia financiera. Por este motivo los parques naturales de Ontario tienen unos de los precios de entrada más elevados de Canadá.

En el caso de los parques de la Columbia Británica, el gobierno provincial ya había empezado a transferir los servicios para los visitantes a mediados de la década de 1980, hasta el punto de que en 1989 todos los servicios para los visitantes eran gestionados por empresas privadas, mientras que los empleados de la empresa pública BC Parks (British Columbia Parks) se dedicaban a la gestión ambiental y de los recursos, al planeamiento y al seguimiento de los contratistas privados (Cavers, 2004; Forum Consulting Group, 2008). El modelo ha seguido vigente hasta la actualidad. BC Parks establece el precio de las entradas de los parques, pero estas entradas son cobradas por las empresas privadas que realizan la gestión del uso público. Si las empresas no llegan a cubrir sus costes de funcionamiento con las entradas, BC Parks cubre la diferencia mediante una subvención (Forum Consulting Group, 2008), de manera que se garantiza la viabilidad económica de este modelo basado en la externalización.

Tabla 3. Principales características de los parques naturales de la Columbia Británica y de Ontario

	Columbia Británica	Ontario
Hectáreas totales	13.050.000	9.400.000
% de la provincia	14,26	7,31
Número de parques	972	621
Número de parques con servicios para visitantes	206	111
Número de plazas de camping	11.000	19.349
Precio relativo de las entradas	Bajo	Elevado
Modelo de gestión	Público-privado	Paraestatal
Implicación de ONG en la gestión	No	Si

Fuente: Elaboración propia a partir de BC Parks (2010) y Environmental Commissioner of Ontario (2008)

Para encontrar respuestas a las preguntas que se planteaba la investigación se tuvieron que analizar las opiniones de los diferentes agentes relacionados directa o indirectamente con la gobernanza de los parques. Los tipos de agentes se dividieron en cinco grupos, según su perfil: 1) personal técnico de los parques; 2) visitantes de los parques; 3) responsables de empresas que operan en los parques; 4) población local; y 5) miembros de entidades (ONG) que tienen relación con los parques. Para evaluar la percepción de cada uno de estos cinco grupos de agentes en relación a la gobernanza de los parques naturales se diseñó una encuesta basada en los diez principios de buena gobernanza del PNUD, que sirvieron de marco para la investigación. Se optó por los criterios del PNUD porque eran mucho más exhaustivos y detallados que propuestas más simplificadoras como la de Graham et al. (2003) que agrupaban criterios y no hubiesen permitido detectar diferencias significativas entre criterios, como posteriormente se demostraría con los resultados del estudio. Así, mediante una revisión bibliográfica exhaustiva se elaboraron varias afirmaciones (entre cinco

y nueve por criterio) para medir cada uno de los diez criterios (véanse ejemplos de afirmaciones en la Tabla 4).

Tabla 4. Ejemplos de afirmaciones incluidas en la encuesta de percepción de la gobernanza

Principios básicos (PNUD, 1997)	Ejemplos de afirmaciones a valorar por los agentes
Participación pública	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de participación pública para la toma de decisiones es adecuado. - Aquellas personas que han querido participar en el proceso de participación pública han tenido la oportunidad de hacerlo.
Búsqueda del consenso	<ul style="list-style-type: none"> - Las decisiones en el parque son tomadas por consenso. - La cantidad de tiempo destinada a la toma de decisiones es adecuada.
Visión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - El planeamiento y la gestión del parque cumplen con la declaración de objetivos de los parques provinciales. - El plan de gestión del parque está siendo implementado de forma efectiva.
Receptividad	<ul style="list-style-type: none"> - El personal del parque se esfuerza para ofrecer su ayuda a los visitantes que lo precisan. - El personal del parque responde rápidamente a las peticiones que se les hacen.
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> - Los servicios y equipamientos del parque son de calidad excelente. - El personal del parque se ocupa del control de la calidad de la gestión y los servicios.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - El parque tiene suficiente personal para que puedan realizarse las tareas necesarias. - El precio de la entrada del parque es acorde con las tareas que ofrece el personal del parque.
Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - Estoy informado/a sobre las políticas del parque. - Estoy informado/a sobre los principales proyectos del parque.
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> - La información que ofrece el parque está a un nivel de detalle apropiado. - Los procesos de contratación pública del parque son abiertos y comprensibles.
Equidad	<ul style="list-style-type: none"> - Los usuarios reciben un trato justo y sin discriminaciones. - Puedo utilizar los servicios que ofrece el parque del mismo modo que otros usuarios.
Cumplimiento de la ley	<ul style="list-style-type: none"> - El parque controla los usos del suelo inadecuados. - El parque cumple las leyes que le afectan.

Fuente: Elaboración propia a partir de Buteau-Duitschaever (2009)

Las respuestas fueron calculadas utilizando una escala de cinco puntos (escala de Likert) que valoraba cada afirmación: 1) totalmente de acuerdo; 2) de acuerdo; 3) ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) en desacuerdo; 5) totalmente en desacuerdo. También se añadieron las opciones “No lo sé” y “No aplicable”. Las afirmaciones estaban referidas al parque natural al que cada individuo encuestado se sentía más próximo

o bien al conjunto de parques provinciales si el individuo prefería opinar sobre más de un parque³.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Las encuestas realizadas ascendieron a un total de 246 en la provincia de la Columbia Británica y de 380 en la provincia de Ontario, siendo los visitantes el grupo mayoritario en ambos casos (Tabla 5). Los grupos minoritarios fueron la población local en el caso de la Columbia Británica y los responsables de empresas vinculadas a los parques en el caso de Ontario. Esto último se debe al hecho que en el modelo de gestión desarrollado en los parques de Ontario la presencia de empresas privadas es muy baja, a diferencia del de la Columbia Británica, dónde éstas tienen una presencia muy significativa.

Tabla 5. Respuestas obtenidas en las encuestas a los agentes

Agentes	Columbia Británica		Ontario	
	Número	%	Número	%
Personal del parque	62	25,2	63	16,6
Visitantes	112	45,5	255	67,1
Responsables de empresas	22	8,9	8	2,1
Población local	15	6,1	30	7,9
Miembros de ONG	35	14,2	24	6,3
Total	246	100	380	100

Fuente: Buteau-Duitschaever (2009) y Eagles et al. (2010)

Con el objeto de facilitar el análisis de los datos obtenidos en las encuestas, el equipo encargado de la investigación realizó un análisis de componentes principales para determinar si los distintos elementos (afirmaciones a valorar) que conformaban cada criterio de gobernanza se podían agrupar en el mismo o en varios factores. Este análisis reveló que a partir de los diez criterios de gobernanza se podían crear doce factores, ya que dos de los criterios iniciales se podían desdoblar: el criterio efectividad se podía dividir en “Efectividad de resultados” (relacionado con la calidad de los servicios para visitantes) y “Efectividad de procesos” (relacionado con procesos de gestión), mientras que el criterio equidad se podía dividir en “Equidad general” (relacionado con la igualdad de trato, la imparcialidad en establecer prioridades, etc.) y “Equidad financiera” (relacionado con aspectos como el cobro de entradas o el ingreso de impuestos para cubrir gastos) (Eagles et al., 2010). Así, el análisis para los diferentes agentes se realizó en base a estos doce factores de gobernanza.

La valoración de la percepción de la gobernanza se realizó a partir de una escala de 1 a 5 en función de la media de las respuestas ofrecidas por los encuestados, de manera

³ Para una información más detallada sobre la metodología de la elaboración y realización de las encuestas véase Buteau-Duitschaever (2009) y Eagles et al. (2010).

que valores cercanos a 1 significan proximidad a la buena gobernanza y valores cercanos a 5, proximidad a una mala gobernanza, siendo 3 un valor neutral. Los resultados generales obtenidos para la Columbia Británica arrojan unos valores sensiblemente superiores a aquellos obtenidos para Ontario. Dicho en otras palabras, la percepción general de los encuestados otorga unos valores más cercanos a la buena gobernanza al sistema de parques naturales de Ontario, ya que en todos los doce criterios los valores son menores en Ontario respecto a los equivalentes de la Columbia Británica (Tabla 6).

En el caso de la Columbia Británica, los valores medios de la gobernanza oscilan entre 2,52 para la efectividad de resultados y la equidad general como mejores valores y 3,55 para la equidad financiera como peor valor, encontrándonos así con cinco criterios por debajo del valor medio de 3 y, por lo tanto, más cercanos a la buena gobernanza (efectividad de resultados, equidad general, visión estratégica, receptividad y efectividad de procesos). La participación pública se sitúa en el valor neutral. Los demás seis criterios se encuentran por encima del punto medio, denotando una pobre percepción de la gobernanza, sobre todo la eficiencia, la búsqueda de consenso y la equidad financiera, que son los criterios con los peores resultados. En ningún caso, sin embargo, se podría hablar de mala gobernanza, caso que se produciría cuando los valores se acercasen a 5. El nivel más elevado de coincidencia de opiniones entre los encuestados fue para la eficiencia, con una desviación estándar (DE) de 0,66, mientras que la equidad financiera generó más discrepancias (DE= 1,02).

Por lo que se refiere a Ontario, todos los criterios presentan valores inferiores a 3, oscilando entre 2,02 para la efectividad de resultados y 2,72 para la transparencia y la rendición de cuentas como valores con una peor percepción. Aun así, se constata como no existe una gran diferencia entre los valores más altos y los más bajos. Para diez de los doce factores de gobernanza la desviación estándar fue de entre 0,71 y 0,88, indicando unos buenos niveles de coincidencia de opiniones. Sólo la equidad financiera (1,02), como en la Columbia Británica, y la rendición de cuentas (0,97) obtuvieron unos valores más elevados, indicando una mayor divergencia entre los encuestados.

Tabla 6. Resultados generales de la valoración de los criterios de gobernanza

Criterio	Columbia B.		Ontario	
	Media	DE	Media	DE
Participación pública	3,00	0,84	2,52	0,87
Búsqueda del consenso	3,24	0,81	2,68	0,88
Visión estratégica	2,75	0,96	2,13	0,75
Receptividad	2,79	0,90	2,23	0,74
Efectividad de resultados	2,52	0,82	2,02	0,73
Efectividad de procesos	2,80	0,89	2,19	0,74
Eficiencia	3,17	0,66	2,35	0,83
Rendición de cuentas	3,09	0,99	2,72	0,97
Transparencia	3,03	0,99	2,72	0,83
Equidad general	2,52	0,81	2,04	0,71
Equidad financiera	3,55	1,02	2,64	1,02
Cumplimiento de la ley	3,05	0,96	2,32	0,73

Fuente: Buteau-Duitschaever (2009) y Eagles et al. (2010).

Tabla 7. Valoración media de los criterios de gobernanza por grupos de agentes

Criterio	Personal del parque		Visitantes		Representantes de empresas		Población local		Miembros de ONG	
	CB	ON	CB	ON	CB	ON	CB	ON	CB	ON
Participación pública	2,41	2,19	3,47	2,66	2,82	2,50	2,98	2,71	2,91	2,46
Búsqueda del consenso	2,68	2,51	3,64	2,73	3,01	2,74	3,53	3,06	3,38	2,58
Visión estratégica	2,22	1,88	3,00	2,11	2,48	2,32	2,65	2,67	3,14	2,29
Receptividad	2,27	1,90	3,14	2,28	2,17	2,20	2,48	2,55	3,17	2,21
Efectividad de resultados	2,48	1,99	2,57	1,96	2,26	2,76	2,20	2,30	2,74	2,24
Efectividad de procesos	2,70	2,07	2,94	2,17	2,23	2,39	2,26	2,42	3,13	2,33
Eficiencia	3,07	2,37	3,24	2,29	2,95	2,17	2,99	2,81	3,34	2,37
Rendición de cuentas	2,24	2,01	3,57	2,87	2,64	3,06	3,25	3,39	3,47	2,54
Transparencia	2,27	2,33	3,60	2,87	2,72	2,93	3,48	3,10	3,12	2,51
Equidad general	2,28	1,90	2,66	2,02	2,24	2,12	2,30	2,46	2,79	2,12
Equidad financiera	3,57	2,79	3,54	2,53	3,18	3,58	3,05	2,64	3,95	2,95
Cumplimiento de la ley	2,48	2,09	3,39	2,37	2,60	2,19	3,05	2,47	3,45	2,36

Fuente: Buteau-Duitschaever (2009) y Eagles et al. (2010)

El análisis de la valoración de la gobernanza por parte de los distintos agentes (Tabla 7) en el caso de la Columbia Británica (CB) permitió identificar dos grupos de criterios. Por un lado, un grupo de tres criterios (participación pública, búsqueda del consenso y transparencia) obtuvo las valoraciones más positivas por parte del personal de los parques y de los representantes de las empresas que operan en los parques, mientras que los demás agentes -especialmente los visitantes- mostraron una opinión más crítica con estos criterios, todos ellos muy asociados al proceso de toma de decisiones. Por otro lado, un segundo grupo de criterios formado por los nueve criterios restantes también muestra los grupos de personal de los parques y representantes de las empresas como los que tienen una opinión más positiva de esos criterios, mientras que los miembros de ONG y los visitantes muestran valores menos próximos a la buena gobernanza. Estos dos últimos grupos son los que en todos los casos ofrecen las valoraciones más negativas (siete criterios en el caso de los miembros de ONG y cinco criterios en el caso de los visitantes). Estas diferencias tan evidentes de percepción entre el grupo formado por el personal de los parques y los representantes de empresas por un lado y por los miembros de ONG y los visitantes por el otro lado, se explicarían por el rol que tiene cada agente. El personal de los parques, por ejemplo, está desarrollando el papel que el gobierno le ha encargado y las empresas que operan en los parques llevan a cabo un modelo de gestión que ya les funciona bien e interesa mantener. Las ONG y los visitantes, por su parte, tendrían un papel mucho más

secundario tanto a nivel de participación como de gestión y, por lo tanto, una visión significativamente diferente -más crítica- respecto al primer grupo de agentes. Por lo que se refiere a población local, en la mayoría de los casos se encuentra en medio de los dos extremos. El caso de la equidad financiera es una excepción, ya que es la población local la que tiene la mejor percepción, aunque relativa, ya que este es el único criterio en el que todos los agentes muestran un valor por encima de 3, sugiriendo que los cinco grupos tienen una visión negativa sobre este aspecto.

En el caso de Ontario (ON) se observan diferencias notables respecto a la Columbia Británica. Si bien en la mayoría de los casos también es el personal de los parques el grupo que tiene la visión más optimista de la gobernanza en su sistema de parques, en tres de los criterios no es así (efectividad de resultados, equidad financiera y eficiencia) y son los visitantes los que, curiosamente, manifiestan una percepción más positiva de la gobernanza. Igualmente, en todos los casos los visitantes arrojan valores no muy distintos del personal de los parques, generalmente bastante positivos, cosa que también se puede afirmar de los miembros de ONG. Este hecho indicaría que el modelo iniciado en 1996 ha resultado exitoso desde el punto de vista de la percepción de los visitantes, en tanto que lo ven como positivo, así como de las ONG, que están involucradas a distintos niveles en la gestión de los parques. Por el contrario, los representantes de las empresas que operan en los parques y la población local son los agentes que muestran una visión más negativa de los distintos criterios de gobernanza (sobre todo la población local, que obtiene la puntuación más elevada en diez de los doce criterios). Finalmente, es importante destacar que, a diferencia de la Columbia Británica, en este caso no hay ningún criterio que esté valorado negativamente (por encima de 3) por parte de todos los agentes a la vez.

6. CONCLUSIONES

Los espacios protegidos sólo podrán ser conservados y comprendidos por las actuales y futuras generaciones y, en definitiva, podrán ser sostenibles y contribuir al desarrollo sostenible, si existe una buena gobernanza y una buena gestión. La carencia de conocimiento en el campo de la gobernanza de espacios protegidos es, por consiguiente, un vacío que se hace preciso subsanar, profundizando en la investigación y realizando nuevas aportaciones. De no ser así, los espacios protegidos se seguirán gestionando sin una adecuada comprensión de los beneficios e inconvenientes de los diferentes modelos de gestión llevados a cabo. La evaluación de la gobernanza de espacios protegidos debería contribuir a (Abrams et al., 2003): 1) encontrar soluciones a los retos planteados por la gestión; 2) asegurar la rendición de cuentas y conservar los recursos materiales y financieros; 3) determinar si es necesario un cambio en la estructura y el proceso de gobernanza; y 4) identificar el modelo más apropiado de gobernanza frente al cambio global.

Dos de los principales retos que establece el diagnóstico del *Plan de Acción para los espacios naturales protegidos del Estado español* (Europarc-España, 2002) sugieren: 1) ampliar y mejorar los instrumentos de participación pública en la planifi-

cación y la gestión de los espacios protegidos, favoreciendo y fomentando la implicación de la sociedad en las políticas de conservación; y 2) incorporar la evaluación periódica de los instrumentos de planificación y los resultados de la gestión de los espacios protegidos. Ambos retos refuerzan, aunque sólo implícitamente, la idea de la necesidad de evaluar la gobernanza en los espacios protegidos.

El caso de estudio de la percepción de la gobernanza en los parques provinciales de la Columbia Británica y de Ontario ha aportado conocimiento en este campo y ha permitido realizar la comparación:

- 1) entre distintos modelos de gestión y de gobernanza. Este análisis ha mostrado cómo, en términos generales, el modelo de gestión paraestatal adoptado por el sistema de parques provinciales de Ontario ostenta una mejor percepción general respecto al modelo adoptado por la Columbia Británica, basado en la externalización (combinación público-privada), aunque ambos ofrecen resultados globales positivos, en la línea de la evaluación teórica realizada previamente por Eagles (2009); y
- 2) entre los distintos agentes implicados directa o indirectamente en la gobernanza de espacios protegidos por cada uno de los dos modelos. El análisis ha mostrado diferencias significativas de percepción tanto dentro de cada modelo como entre ambos modelos, hecho que demuestra la necesidad de estudiar e interpretar esas diferencias si se quiere una mejor gobernanza en cada caso.

Los resultados ofrecen, por lo tanto, una información muy valiosa que puede ser utilizada de formas distintas por parte de los distintos agentes. Por un lado, aquellos agentes relacionados más directamente con la toma de decisiones (personal de los parques y empresas privadas en el caso de la Columbia Británica y personal de los parques y ONG en el caso de Ontario) pueden utilizar los resultados para introducir cambios o mejoras en aquellos factores o criterios de gobernanza que son más pobremente valorados. Por otro lado, aquellos agentes menos relacionados con la toma de decisiones (visitantes y población local en todos los casos, además de ONG en el caso de la Columbia Británica y empresas privadas en el caso de Ontario) pueden utilizar los resultados para realizar sugerencias de mejora en los modelos de gestión -o incluso de sustitución de esos modelos si es preciso. En cualquier caso, se constata una necesidad de una mayor participación en la toma de decisiones y una mayor implicación en la gestión por parte de los grupos de agentes más alejados hasta el momento del proceso de toma de decisiones en ambos modelos analizados.

En definitiva, gracias a la investigación reseñada, se ha contribuido no sólo a cubrir el vacío existente en el campo de la evaluación de la calidad de la gobernanza en los espacios protegidos, sino también a profundizar en el conocimiento de nuevas metodologías de análisis socio-económico y socio-ambiental en la gestión de espacios protegidos. Estas metodologías podrían ser aplicadas posteriormente en otros ámbitos geográficos y en otros modelos de gobernanza, a la vez que se puedan ofrecer pautas para mejorar la gestión y la gobernanza de los espacios protegidos a las administraciones involucradas en la gestión del medio natural y de su uso público. Estas pautas deberían señalar las debilidades y las fortalezas de cada modelo de gobernanza

así como tener en consideración la opinión y percepción de los distintos agentes implicados que, ineludiblemente, deberían tener su voz en todo el proceso.

Los logros y avances en este campo podrían ser el punto de partida de un futuro sistema estandarizado de evaluación y certificación de la gobernanza en espacios protegidos, aplicable a nivel internacional. Finalmente, el conocimiento científico generado alrededor de esta materia debería ser también la base de un proceso más amplio de aprendizaje social que contribuyera a la mejora de la gobernanza general de las sociedades.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ABRAMS, P., BORRINI-FEYERABEND, G., GARDNER, J. Y HEYLINGS, P. (2003): *Evaluating governance: A handbook to accompany a participatory process for a protected area*. Ottawa, Parks Canada - Tilcepa.
- AGRAWAL, A., CHHATRE, A. Y HARDIN, R. (2008): Changing governance of the world's forests. *Science*, 320 (5882), 1460-1462.
- BALLOFFET, N.M. Y MARTIN, A.S. (2007): *Governance trends in protected areas: Experiences from the Parks in Peril Program in Latin America and the Caribbean*. Arlington, The Nature Conservancy.
- BC PARKS (2010): *BC Parks Statistics*. Disponible en: <http://www.env.gov.bc.ca/bcparks/facts/stats.html> (consulta: 19 de octubre de 2010).
- BORRINI-FEYERABEND, G., JOHNSTON, J. Y PANSKY, D. (2006): Governance of protected areas. En: LOCKWOOD, M., WORBOYS, G.L. Y KOTHARI, A. (eds.). *Managing protected areas. A global guide*. London, Earthscan, 116-145.
- BOVAIRD, T. (2005): Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences*, 71 (2), 217-228.
- BUTEAU-DUITSCHAEVER, W.C. (2009): *A comparison of five stakeholders' perceptions of governance under Ontario provincial parks' management model*. Tesis de Máster inédita. Department of Recreation and Leisure Studies - University of Waterloo.
- CAVERS, M.R. (2004): *Contracted visitor services and the privatisation agenda in British Columbia's provincial parks*. Trabajo de investigación inédito. University of Victoria.
- DEARDEN, P., BENNETT, M. Y JOHNSTON, J. (2005): Trends in global protected area governance, 1992-2002. *Environmental Management*, 36 (1), 89-100.
- EAGLES, P.F.J. (2008): Governance models for parks, recreation and tourism. En: HANNA, K.S., CLARK, D.A. Y SLOCOMBE, D.S. (eds.). *Transforming parks: Protected area policy and management in a changing world*. Londres, Routledge, 39-61.

- EAGLES, P.F.J. (2009): Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 17 (2), 231-248.
- EAGLES, P.F.J., HAVITZ, M., McCUTCHEON, B., BUTEAU-DUITSCHAEVER, W. Y GLOVER, T. (2010): The perceived implications of an outsourcing model on governance within British Columbia provincial parks in Canada: A quantitative study. *Environmental Management*, 45, 1244-1256.
- EAGLES, P.F.J. Y McCOOL, S.F. (2002): *Tourism in national parks and protected areas: Planning and management*. Nueva York, CABI.
- ENVIRONMENTAL COMMISSIONER OF ONTARIO (2008): *Getting to know. ECO Annual report 2007-08*. Toronto.
- EUROPARC-ESPAÑA (2002): *Plan de Acción para los espacios protegidos del Estado español*. Madrid, Ed. Fundación Fernando González Bernáldez.
- FORUM CONSULTING GROUP (2008): *Evaluation of BC Parks service delivery model*. Victoria, Ministry of Environment, Parks and Protected Areas.
- GRAHAM, J.A., AMOS, B. Y PLUMPTRE, T. (2003): *Governance principles for protected areas in the 21st Century*. Ottawa, Institute on Governance.
- HANNAH, L. (2006): *Governance of private protected areas in Canada: Advancing the public interest?* Tesis doctoral inédita. Department of Geography - University of Victoria.
- HAYES, T.M. (2006): Parks, people and forest protection: An institutional assessment of the effectiveness of protected areas. *World Development*, 34 (12), 2064-2075.
- HOCKINS, M., STOLTON, S., LEVERINGTON, F., DUDLEY, N. Y COURRAU, J. (2006): *Evaluating effectiveness: A framework for assessing management effectiveness of protected areas. 2nd Edition*. Gland, IUCN.
- LOCKWOOD, M. (2010): Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. *Journal of Environmental Management*, 91, 754-766.
- McCUTCHEON, B. (2009): *Whose parks? A qualitative exploration of the governance of BC parks*. Tesis de Máster inédita. Department of Recreation and Leisure Studies - University of Waterloo.
- MINISTRY OF NATURAL RESOURCES (1996): *The Ontario Parks business plan*. Toronto.
- MOOS, R. (2002): Ontario Parks. A successful business operating model. *Parks*, 12 (1), 17-25.
- PNUD (PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO) (1997): *Governance for Sustainable Human Development*. United Nations Development Programme. Disponible en: <http://mirror.undp.org/magnet/policy/> (consulta: 15 de octubre de 2010).

- ROCA, J. (dir.) (2006): *Gobernanza para el desarrollo sostenible. De la teoría a la práctica*. Barcelona, Generalitat de Catalunya - CADS.
- SMITH, R.J., MUIR, R.D.J., WALPOLE, M.J., BALMFORD, A. Y LEADER-WILLIAMS, N. (2003): Governance and the loss of biodiversity. *Nature*, 426, 67-70.
- SOKHEM, P. Y SUNADA, K. (2000): The governance of the Tonle Sap Lake, Cambodia: Integration of local, national and international levels. *International Journal of Water Resources Development*, 22 (3), 339-416.
- WEISS, T.G. (2000): Governance, good governance and global governance: Conceptual and actual challenges. *Third World Quarterly*, 21 (5), 795-814.
- WORLD PARKS CONGRESS (2003): *Private protected area action plan*. WPC Governance Stream.