

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
Facultad de Ciencias y Humanidades  
Departamento de Administración de Turismo Sostenible



Propuesta de modelo metodológico del diseño de un centro de visitantes con fines  
educativos para áreas protegidas de Guatemala

Trabajo de graduación presentado por  
Ana Isabel Billingslea González  
Para optar al grado académico de  
Licenciada en Administración en de Turismo Sostenible

Guatemala  
2017



Propuesta de modelo metodológico del diseño de un centro de visitantes  
con fines educativos para áreas protegidas de Guatemala.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
Facultad de Ciencias y Humanidades  
Departamento de Administración de Turismo Sostenible

Propuesta de modelo metodológico del diseño de un centro de visitantes con fines  
educativos para áreas protegidas de Guatemala

Trabajo de graduación presentado por  
Ana Isabel Billingslea González  
Para optar al grado académico de  
Licenciada en Administración en de Turismo Sostenible

Guatemala

2017


Vo. Bo.

(f) 

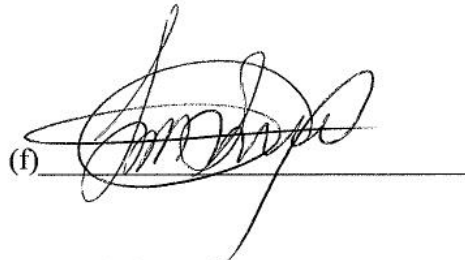
Dra. Anabell Coronado Ruiz

Asesora principal

Tribunal Examinador:

(f) 

Dra. Anabell Coronado Ruiz

(f) 

Licda. Lucila Pérez López

(f) 

M.Sc. Claire Dalliès de Masaya

Fecha de aprobación: Guatemala 04 de diciembre de 2017

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por darme la vida, la oportunidad y privilegio de poder desarrollarme en el área profesional. También por estar conmigo en cada paso de la realización de estas tesis y por abrir las puertas necesarias para finalizarla.

A mi familia que, con su ejemplo, ayuda y apoyo incondicional todos los días de mi vida, me han motivado a seguir y alcanzar mis sueños. Gracias por creer en mí.

A Claire Dalliès de Masaya, mi directora de carrera, por ser una excelente mentora en el ámbito académico y personal. Gracias por su paciencia, tiempo, consejos y amistad a lo largo de mi carrera estudiantil.

A mis asesores, Anabella Coronado, Per Lykke y Licda. Lucila Pérez, muchísimas gracias por ser las personas que ayudaron a desarrollar con paciencia y disciplina este trabajo de graduación que por fin llega a su término. Gracias por su tiempo, inspiración y dedicación.

A todos mis profesores en estos seis años en la Universidad del Valle de Guatemala, gracias por compartir sus conocimientos y formarme como una futura profesional de éxito.

Y a todos mis compañeros de la Universidad, sin lugar a dudas Uds. Hicieron de esta etapa de mi vida una de las más inolvidables. De igual manera, fueron un importante sistema de apoyo en los días más agitados de mi vida académica.

## TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE GRÁFICAS: .....	viii
TABLA DE FIGURAS: .....	ix
TABLAS: .....	x
TABLA DE INSTRUMENTOS: .....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. ANTECEDENTES.....	3
A. Situación actual en Guatemala.....	3
B. Descripción del rol de los centros de visitantes .....	7
C. Aprendiendo de otros países .....	9
III. JUSTIFICACIÓN .....	11
IV. OBJETIVOS .....	13
A. Objetivo general.....	13
B. Objetivos específicos .....	13
V. METODOLOGÍA .....	14
A. Áreas de estudio:.....	14
VI. Método .....	19
A. Identificar los pasos recomendados para el diseño, gestión y operación de un centro de visitantes.....	19
B. Estudio de la gestión del Parque Nacional Hardangervidda,- PNH.....	20
C. Estudio de situación de áreas protegidas de Guatemala.....	20
D. Propuesta del modelo de centro de visitante.....	21
VII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	22
A. Identificación de pasos para el diseño, gestión y operación de un centro de visitantes:.....	22
B. Planificación .....	22
C. Operación.....	23
D. Monitoreo de procedimientos administrativos y visitantes.....	23
E. Cierre de proyecto.....	25

F.	Análisis del diseño, gestión, operación y ejecución del centro de visitantes del parque nacional Hardangervidda Telemark, Noruega .....	25
G.	Comparación de gestión administrativa de áreas protegidas en Noruega y Guatemala .....	31
H.	Identificar los factores más relevantes a tomar en consideración para los centros de visitantes en áreas protegidas de Guatemala .....	42
I.	Propuesta del modelo de pasos a seguir para diseño de centro de visitantes en un área protegida de Guatemala .....	54
A.	Alcances .....	56
B.	Financiamiento .....	57
C.	Alianzas .....	58
A.	Estructura de operación .....	60
B.	Educación y capacitación .....	62
C.	Identificar la información básica y antecedentes para desarrollar el mensaje. ....	62
D.	Identificar características del usuario, público o la audiencia: .....	63
E.	Herramienta de divulgación de mensaje .....	64
F.	Sostenibilidad .....	68
A.	Monitoreo de visitantes (Divulgación y educación) .....	70
VIII.	CONCLUSIONES .....	73
IX.	RECOMENDACIONES .....	75
X.	LITERATURA CITADA Y OTRAS REFERENCIAS .....	76
XI.	ANEXOS: .....	80
XII.	GLOSARIO .....	109

## TABLA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Género de visitantes de tres áreas protegidas de Guatemala .....	43
Gráfica 2 Nacionalidad de visitantes de tres áreas protegidas en Guatemala .....	44
Gráfica 3 Edades de visitantes en tres áreas protegidas de Guatemala .....	44
Gráfica 4 Descripción de grupo de viaje de tres áreas protegidas de Guatemala .....	45
Gráfica 5 Tiempo en la región de tres diferentes áreas protegidas de Guatemala .....	46
Gráfica 6 Visitas a la región de tres áreas protegidas de Guatemala .....	47
Gráfica 7 Medio de divulgación de tres distintas áreas protegidas de Guatemala .....	47
Gráfica 8 Motivo de visita en las tres diferentes áreas protegidas de Guatemala .....	48
Gráfica 9 Medio de transporte de tres áreas protegidas de Guatemala .....	49
Gráfica 10 Experiencia conforme a la información obtenida en tres diferentes áreas protegidas de Guatemala.....	50
Gráfica 11 percepción de la actitud del personal en tres áreas protegidas de Guatemala.....	50
Gráfica 12 Experiencia conforme a la exhibición de tres áreas protegidas de Guatemala. ....	51
Gráfica 13 Medio de comunicación en la exhibición de tres áreas protegidas de Guatemala .....	52
Gráfica 14 Temas de interés en tres áreas protegidas de Guatemala. ....	52
Gráfica 15 Recomendaciones de visita a tres áreas protegidas de Guatemala.....	53
Gráfica 16 Recomendación de un centro de visitantes para tres áreas protegidas de Guatemala. ....	53
Gráfica 17 Expectativas de satisfacción de las áreas protegidas.....	54

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Mapa del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas, 2017.....	3
Figura 2 Mapa de la Región de Semuc Champey, Alta Verapaz .....	16
Figura 3 Laguna del volcán de Ipala, Guatemala.....	17
Figura 4 Ubicación Parque Nacional Naciones Unidas .....	18
Figura 5 Fases para elaboración de proyecto .....	22
Figura 6 Ubicación del parque Nacional Hardangervidda Telemark, Noruega.....	29
Figura 7 Delimitación del Parque Nacional Hardangervidda Telemark, Noruega .....	30
Figura 8 Ubicación del Centro de visitantes del parque Nacional Hardangervidda Telemark, Noruega .....	30
Figura 9 Modelo de Buenas Prácticas para centros de visitantes en áreas protegidas de Guatemala .....	55
Figura 10 Estructura de operación para áreas protegidas de Guatemala.....	61
Figura 11 Mensaje Central. Fuente: .....	63
Figura 12 Pasos en un Proceso de Planificación .....	81

## TABLAS

Tabla 1 FODA del Parque Nacional Hardangervidda.....	31
Tabla 2 Cuadro comparativo de Áreas ProtegidaS .....	38
Tabla 3 Aspectos a toma en cuenta la administración de cada área.....	61

## TABLA DE INSTRUMENTOS

<i>Instrumento: 1 Medición de resultados para monitoreo de proyecto .....</i>	<i>70</i>
<i>Instrumento: 2 Ejercicio de identificación de las partes interesadas .....</i>	<i>83</i>
Instrumento: 3 Identificación de partes interesadas en AP.....	83
Instrumento: 4 Ejemplo de un análisis parcial de las partes interesadas .....	86
Instrumento: 5 Adaptación de la herramienta de análisis de las partes interesadas. ....	87
Instrumento: 6 Análisis de conflictos de partes interesadas. ....	89
Instrumento: 7 Método para facilitar la participación en el proceso de análisis .....	91

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo de graduación emprende una propuesta de diseño de un modelo metodológico para la elaboración de centros de visitantes en áreas protegidas para el sistema de Áreas Protegidas de Guatemala. La importancia de esta propuesta es encontrar estrategias para mejorar la oferta actual de centros de visitantes que interpreten el patrimonio y centren la información de las áreas para su visita. Para realizar dicho modelo, se hicieron entrevistas a profesionales administradores y visitantes de tres áreas protegidas en Guatemala. Al igual, se llevó a cabo una investigación bibliográfica que sirvió para identificar factores relevantes a tomar en consideración para el modelo metodológico. También, se realizó un análisis del diseño, gestión y ejecución de centros de visitantes en el Parque Nacional Hardangervidda (PNH), Noruega.

Este análisis se hizo con el fin de considerar las buenas prácticas implementadas, y tomar como referencia para su utilidad en Guatemala. Para la validación de dicho modelo, se entrevistó a los administradores de tres diferentes áreas protegidas en Guatemala y se encuestaron a los visitantes para obtener datos del tipo de visitantes y factores relevantes que aportaron al modelo. Como resultado se obtienen ocho estrategias a tomar en cuenta. Dentro de los factores principales a tomar en cuenta son la alta calidad de exhibición, el enfoque educativo y las alianzas con las partes interesadas.

## **ABSTRACT**

The following graduation work undertakes a proposal for the design of a methodological model for the development of visitor centers in protected areas for the Guatemala Protected Areas system. The importance of this proposal is to find strategies to improve the current offer of visitor centers that interpret the heritage and center the information of the areas for their visit. To carry out this model, interviews were conducted with professional administrators and visitors from three protected areas in Guatemala. As well, a bibliographical research was carried out that served to identify relevant factors to be considered for the methodological model. Also, an analysis of the design, management and execution of visitor centers was carried out in Hardangervidda National Park -PHN-, Norway.

This analysis was done to consider the good practices implemented, and to take as reference for their usefulness in Guatemala. For the validation of this model, the managers of three different protected areas were interviewed in Guatemala and the visitors were surveyed to obtain data of the type of visitors and relevant factors that contributed to the model. As a result, eight strategies are considered. Among the main factors to consider are the high quality of exhibition, the educational approach and alliances with the interested parties.

## I. INTRODUCCIÓN

El Consejo Nacional de Áreas Protegidas (de aquí en adelante, CONAP), informó recientemente que Guatemala ya se considera parte del grupo de países mega diversos. Esto se debe a que el territorio cuenta con una gran cantidad y diversidad de animales y plantas (CONAP, 2015). El Artículo 7 del Decreto Legislativo 4-89 Ley de Áreas Protegidas (Ley No.18-2016,1989) ofrece la siguiente definición:

*<< Son áreas protegidas (figura 1), incluidas sus zonas de amortiguamiento, las que tienen por objeto la conservación, el manejo racional y la restauración de la flora y fauna silvestre, recursos conexos y sus interacciones culturales, que tengan alta significación para su función o sus valores genéticos, históricos, escénicos, recreativos, arqueológicos y protectores, de tal manera de preservar el estado natural de las comunidades bióticas, de los fenómenos geomorfológicos únicos, de las fuentes y suministros de agua, de las cuencas críticas de los ríos, de las zonas protectoras de los suelos agrícolas, de tal modo de mantener opciones de desarrollo sostenible>> (CONAP, Ley de Áreas Protegidas y su Reglamento, Decreto 4-89 y sus Refomas, Decretos No. 18-89, 110-96 y 111-97 del Congreso de la República de Guatemala. , 2016)*

Durante los últimos 20 años, los esfuerzos de conservación ambiental a nivel nacional se han mantenido por medio de la legislación y el manejo directo de los recursos naturales a través del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas -SIGAP-. Este, es integrado por todas las áreas protegidas y entidades que la administran, a fin de lograr los objetivos de la ley de áreas protegidas para la conservación, rehabilitación, mejoramiento y protección de los recursos naturales del país, y la diversidad biológica (CONAP, 2016). La conservación de la biodiversidad y cultura presenta dificultades, pues existe una necesidad urgente de divulgar el papel tan importante que juegan estas al brindar muchos beneficios que contribuyen al bienestar humano. Los recursos naturales han sufrido drásticas transformaciones debido a las acciones del hombre.

Las áreas protegidas están reconocidas ampliamente como una estrategia vital en los esfuerzos para conservar los recursos naturales en existencia. Al valorar y comunicar dicha contribución, se espera mejorar la voluntad política y estimular el incremento de financiamiento, fortaleciendo por ende la conservación de la biodiversidad.

Guatemala requiere de una estrategia más enfocada para poder poner en uso social el patrimonio, y así conservarlo para futuras generaciones. No es suficiente declarar áreas protegidas según la ley. La administración por medio de un plan de conservación activo, que contenga la interpretación del patrimonio como eje central, así como la educación hacia los visitantes y los residentes del área, podrán comprender y aportar al desarrollo sostenible de sitio. La interpretación es la mejor forma de comunicar efectivamente a los pobladores y visitantes el valor de cada área protegidas y su patrimonio.

Por lo tanto, es sumamente relevante contar con un centro de visitantes que cumpla con las expectativas del visitante y los objetivos de un área protegida, y no sólo provea instalaciones básicas a nivel infraestructura. Se realizó un estudio de campo en el Parque Nacional Hardangervidda, en donde se observó el éxito que ha logrado tener el centro después de haber estado en situaciones similares a las que ha tenido las áreas protegidas de Guatemala.

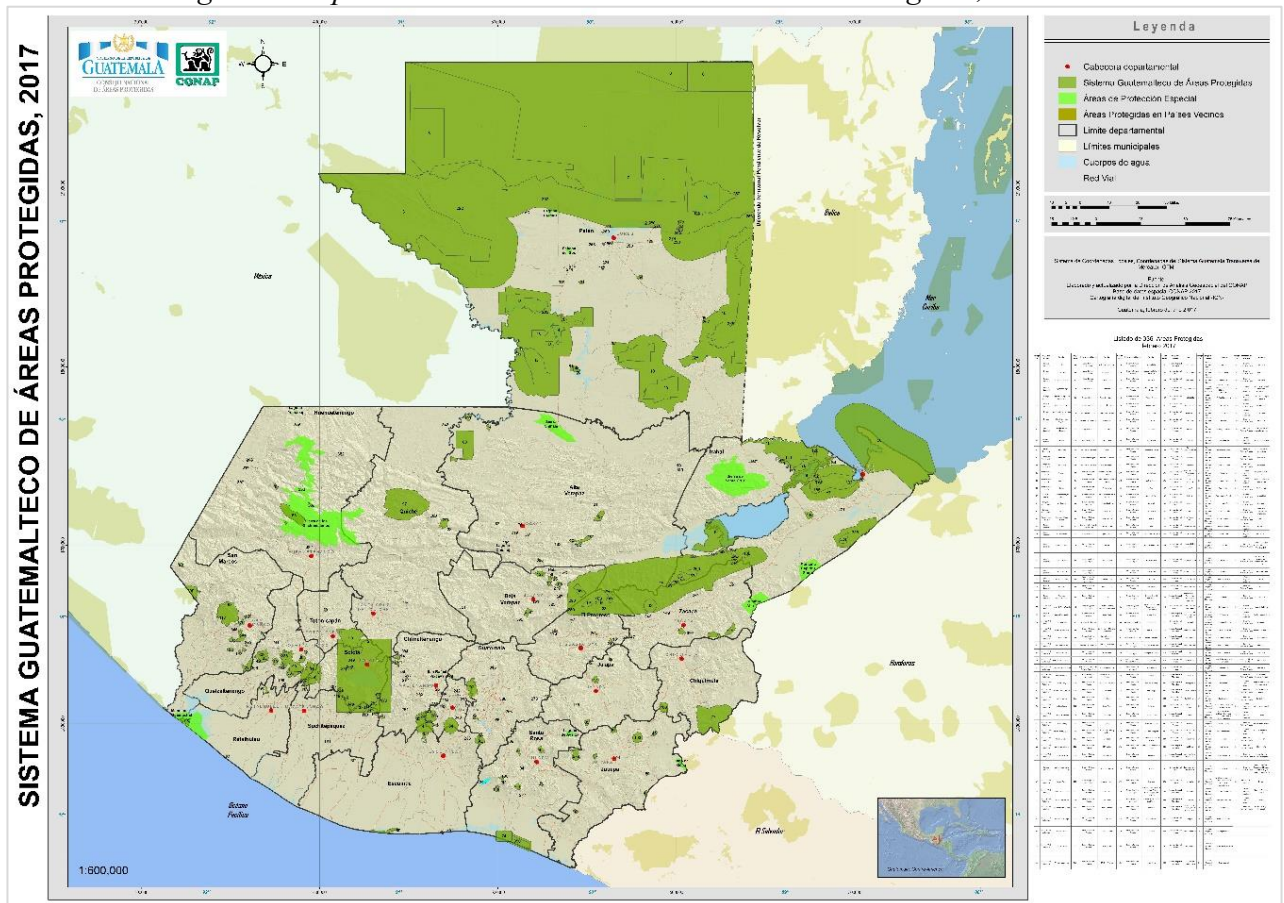
El estudio del Parque Nacional Hardangervidda -PNH-, Noruega; Parque Naciones Unidas, Guatemala; Monumento Natural Semuc Champey, Guatemala; Área de usos múltiples Volcán y Laguna Ipala; y la revisión bibliográfica son de apoyo para diseñar el modelo de buenas prácticas a tomar en cuenta para poner en marcha el diseño, ejecución y operación sostenible de un centro de visitantes.

## II. ANTECEDENTES

### A. Situación actual en Guatemala

Actualmente, el CONAP registra 336 áreas protegidas en el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas, que cubren el 31.9% de la superficie terrestre de Guatemala (fig. 1)

Figura 1 Mapa del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas, 2017



(Fuente: CONAP, 2017).

El SIGAP es el órgano responsable de procurar el establecimiento de las áreas protegidas necesarias en el territorio nacional, que son de utilidad pública e interés social. Este busca organizar dirigir y desarrollar el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas, como principal mecanismo para asegurar la protección, conservación y uso sostenible del patrimonio natural de la nación para las generaciones. (CONAP, 2017)

Como herramienta para la conservación y educación se usa la interpretación descrita por Freeman Tilden, a quien se conoce como el padre de la interpretación, lo definió en 1957 como: *“Una actividad educativa que pretende revelar significados e interrelaciones a través del uso de objetos originales, por un contacto directo con el recurso o por medios ilustrativos, no limitándose a dar una mera información de los hechos”*. Esta es una herramienta utilizada directamente con grupos sociales que residen en el área protegida y visitantes del área. Con el fin de la conservación la cual es mantener cuidar y guardar del patrimonio.

Las áreas protegidas juegan un papel muy importante en la conservación del patrimonio natural, muchas tienen problemas a nivel social, pues existen diferentes casos en los que las comunidades locales no están del todo satisfechas. Por un lado, están las comunidades que habitan en el área protegida antes de ser nombrada por ley sin haber sido tomados en cuenta. En otro de los casos, se disputan los derechos de propiedad por una aparente doble titulación y corrimiento de lindero, lo que impide a las comunidades el reconocimiento de su posesión histórica, con el fin de convertir la zona bajo una modalidad de protección de la naturaleza bajo gestión privada. Por último, comunidades que ocupan parte de áreas protegidas, cuando éstas ya han sido declaradas como tales.

En los tres diferentes escenarios, es innegable que la presión agraria se concentra en estas áreas protegidas porque las fincas nacionales, baldíos y las propiedades municipales escasean y no existen políticas sociales que den una solución a las necesidades de acceso a la tierra. Este es el principal conflicto, ya que las comunidades buscan poseer los recursos naturales que son vitales para su sobrevivencia. El desafío es encontrar las alternativas que permitan garantizar el interés nacional sin afectar la oportunidad para las comunidades y sus habitantes por generar sus propios medios de vida en condiciones de seguridad y certeza, que la mayoría no poseen. (Vásquez Casasola, 2005)

Cuando la Ley de Áreas Protegidas entró en vigor, algunas zonas declaradas protegidas contenían comunidades humanas, muchas de origen indígena y habitantes desde siglos atrás. Muchas comunidades vivían en esas tierras, como por ejemplo quiénes se asentaron en la Sierra de las Minas desde 1973. Además, en los últimos años, los asentamientos han ido en aumento con la presencia de personas en búsqueda de tierra. En estos casos, en vez de tratarse como una

ocupación puede verse también como un proceso de regulación (Martínez, Ochoa, & Robledo, 2008). El Artículo 22 de la Ley de Áreas Protegidas, Decreto No. 4-89, establece que las personas individuales o jurídicas que se encuentran asentadas dentro de las áreas protegidas o en las que en el futuro obtengan su declaratoria legal, deberán adecuar su permanencia en las mismas a las condiciones y normas de operación, usos y zonificación de la unidad de que se trate, procurando su plena incorporación al manejo programado de la misma.

Otro de los problemas que se tiene en las áreas protegidas es la débil presencia institucional, la cual hace más prominente el desarrollo de actividades ilícitas. El control estricto de las áreas protegidas no se hace previsible y se generan múltiples barreras que complican el dar seguimiento a todos los espacios de áreas invadidas. Un ejemplo es el Parque Nacional Laguna del Tigre que cuenta con varias ocupaciones ilícitas, pero que en Guatemala parece un sinónimo de lo que se considera “tierra de nadie”. Todo esto, hace referencia a un control endeble del Estado sobre los territorios. Es esa debilidad la que aumenta la violencia de grupos ilegales y actos ilícitos de las personas.

Adicionalmente, la gran cantidad de incendios que se tienen en las áreas protegidas, causadas mayormente por dicha violencia entre grupos amenaza la biodiversidad y dificulta su gestión. La deforestación es otro gran problema que se da por varias razones y se debe a actividades humanas diversas como incendios no controlados, actividad agrícola o comercial debido al desarrollo industrial e inmobiliario. Guatemala es considerado como un país eminentemente agrícola. Con anterioridad, la política agraria consideró los bosques naturales como tierra ociosa por lo que hasta ahora siguen siendo destruidos por la deforestación.

La expansión de áreas urbanas sin control y de manera desordenada y la preocupante explosión demográfica, provocan la destrucción de bosques y humedales valiosos y útiles a las propias urbes por los servicios ambientales que prestan. Al igual que el manejo inadecuado de aguas negras y de los desechos sólidos que producen las mismas poblaciones. (Vásquez Casasola, 2005)

La participación activa de la comunidad local es indispensable en el establecimiento y manejo de áreas protegidas, ya que en muchos casos la población teme que al momento de la

declaración de una región se les impida totalmente realizar actividades económicas que son su sustento de vida, aunado a esto, están las barreras idiomáticas, pues debe recordarse que en Guatemala se reconocen 22 idiomas Mayas, el Garífuna y el Xinka, además del castellano como idioma oficial.

El Acuerdo Gubernativo 759-90 del Reglamento de la Ley de Áreas Protegidas refiere el fin de buscar una manera de involucrar y educar. Se plantea el Desarrollo de Programas Educativos en conjunto con el Consejo Técnico de Educación del Ministerio de Educación Pública y la Secretaría Ejecutiva del CONAP, la cual deberá proponer los cambios que deben hacerse en los programas educativos. Esto, a efecto de que en los diferentes niveles de enseñanza de los centros educativos oficiales y privados de la República, se brinde los conocimientos necesarios para que los educandos adquieran conciencia sobre la necesidad de conservar, proteger y aprovechar sosteniblemente el patrimonio natural de Guatemala. Sin embargo, este programa no ha logrado llegar a las personas indicadas para la educación, comprensión y apreciación de los sitios.

El propio CONAP enfrenta problemas como la insuficiencia de personal para vigilar las 5,000 hectáreas promedio que debe cuidar. Además, en la mayoría de sus delegaciones se carece de la infraestructura necesaria para que los guarda recursos del Consejo realicen su labor, y se centralice y divulgue la información.

Otra de las situaciones difíciles para el país es la destrucción del paisaje, ya que Guatemala además de la vocación forestal de las tierras, tiene un gran potencial turístico, por la variedad de ecosistemas. El país brinda unas bellezas escénicas incomparables, donde mucho de estos destinos turísticos se encuentran dentro o en los alrededores de áreas protegidas. Las dificultades más aparentes que tienen estos sitios turísticos es la falta de acceso, seguridad y calidad de servicios.

A pesar de estas dificultades, las áreas protegidas del país han asegurado la existencia de ecosistemas y biodiversidad por décadas. Sin ellas, es posible que muchas poblaciones animales y vegetales se vuelvan amenazadas por disminuciones considerables en el tamaño poblacional.

Dentro de las actividades permitidas en las áreas protegidas, el turismo juega un papel primordial en la concienciación y educación de la población local, regional y nacional, así como

internacional para lograr una mayor valoración del patrimonio natural protegido. Asimismo, el turismo puede apoyar considerablemente en la generación de ingresos económicos para la administración del área, y en algunos casos, para apoyar en administrar otras áreas protegidas que generan menos ingresos. Se ha documentado casos de áreas protegidas en las cuales el turismo puede generar ingresos considerables, como es el caso de los que pertenecen al proyecto MOPARK en la cual involucra a ocho parques de Europa dando a conocer primero que los parques nacionales están destinados a tener una alianza con el turismo y ser una atractivo y experiencia para el visitante. Segundo que no importante el tamaño del parque este puede ser igual de atractivo y generador de ingresos teniendo distintas actividades, ya que el ingreso de parte del turista es más importante que cualquier otro. Tercero, las actividades sostenibles no solo contribuyen a la conservación ambiental del parque, sino a la sociedad y economía generando ingresos al parque y a las comunidades viviendo alrededor. (Krozer et al., 2007)

Para asegurar que haya una buena visitación que provea de un recurso económico que permita atender las necesidades de financiamiento de las áreas protegidas, hay que asegurar no solamente la calidad de los recursos naturales para el visitante, sino también los servicios turísticos que se proveen. Entre ellos el centro de visitantes juega un rol primordial por sus diversas funciones.

## **B. Descripción del rol de los centros de visitantes**

El papel de los centros de visitantes dentro del sector turístico es cada vez más percibido como parte integral de los patrones de viaje y estratégico en la planificación del turismo. (Fallon & Kriwoken, 2002) Su objetivo principal es proporcionar conocimiento a los visitantes, pero existen pocas formas de proporcionar esta información eficiente (Lee, 1998). Varios autores sugieren otras funciones claves como la comercialización de un área y promover el acceso a esta área, mejorar la experiencia de los visitantes a través de dar información, controlar y filtrar el número de visitantes para reducir los impactos que se puedan generar y proporcionar un sustituto real de la experiencia del visitante. (Fallon & Kriwoken, 2002)

El rol de un centro de visitantes es muy significativo, pues si se hace de manera efectiva, puede extender la estancia y el gasto de los visitantes en la región (Tierney 1993). Al emprender este papel de proveer información turística, dos determinantes principales aumentarán el rendimiento de la información del visitante: habilidades efectivas de comunicación y capacidad para manejar un gran número de visitantes (Hansen & Eringa 1998).

La interpretación es una herramienta principal para el desarrollo del centro de visitantes. El término lo definió formalmente Freeman Tilden, como: “una actividad educativa que pretende revelar significados y relaciones a través del uso de objetos originales, por experiencia propia, y por medios ilustrativos, en lugar de simplemente comunicar información factual.” (Ham, S. 2013)

La interpretación se utiliza para facilitar o estimular a los visitantes a hacer dichas conexiones por sí mismos. Los significados y las relaciones se hacen evidentes en las minutas de los visitantes como resultado del pensamiento que una buena interpretación puede provocar que hagan, más que de alguna manera ser "puestos" allí por el intérprete. (*Ibid.*)

Fallon y Kriwoken, proporcionan una lista de recomendaciones que contribuyen a la excelencia de un centro de visitantes. En primer lugar, ellos sugieren que la comprensión de la audiencia para el personal es uno de los elementos más importantes, ya que ese primer paso permite satisfacer las necesidades del visitante, la administración y la comunidad. También argumentan que el personal debe proporcionar experiencias personales al difundir información para que la experiencia de la visita sea "real, íntima y amistosa". Si se tiene una buena rotulación interpretativa ubicada en lugares cercanos a los atractivos turísticos, e idealmente ofrecen diseños distintos e innovadores para el público, se tiene la oportunidad de mejorar la experiencia turística. (Fallon y Kriwoken, 2002)

Un centro de visitantes también puede ser dirigido a la protección de la naturaleza. Estos centros ayudan a que las personas perciban e interpreten el entorno nativo local, lo cual es uno de los objetivos principales de las áreas protegidas. Provee apreciación de la naturaleza y programas de educación para llegar al creciente número de escuelas que necesitan aulas al aire libre y experiencias prácticas para sus estudiantes. Los centros de interpretación educan al

público, fomentan el comportamiento responsable de los visitantes y los introducen a un mundo que nunca han visto. En pocas palabras, un centro de visitantes que está enfocado en el contexto ambiental tiene como misión la conservación de los recursos naturales a través de la educación. (Evans, 2004)

Así, por medio de un centro de visitantes con enfoque educativo pueden generarse beneficios importantes, tales como: conservar la biodiversidad y los ecosistemas importantes para la supervivencia del hombre y proporcionar fuentes de empleo para la población local como administradores, guarda parques, guías y otros empleos directos e indirectos relacionados a los servicios de ecoturismo.

### **C. Aprendiendo de otros países**

El estudio de campo realizado en Noruega presenta muchas buenas prácticas y acciones exitosas que se pueden adaptar a Guatemala. Las principales acciones a tomar para la planificación y ejecución de un centro de visitantes. Muchas de las similitudes que se tienen con el Parque Nacional Hardangervidda, Noruega y las áreas protegidas de Guatemala que fueron de gran apoyo para identificar las buenas prácticas que pueden servir para el modelo. Estas similitudes son: 1) El 60% del territorio del área protegida es privada. 2) El centro de visitantes se encuentra fuera de ruta, esto quiere decir sin transporte público para poder llegar y la necesidad de rentar un servicio de transporte o transporte privado. 3) La falta de planificación y apoyo financiero por lo que se tenía un mal uso de la infraestructura y 4) condiciones climáticas extremas.

Muchas de las similitudes generales de ambos países es la gran cantidad de bosques y agricultura. Sin embargo, Noruega se encuentra en el puesto número uno del IDH a diferencia de Guatemala la cual está en el puesto 125. El Índice de Desarrollo Humano -IDH- es un índice compuesto que se centra en tres dimensiones básicas del desarrollo humano. La esperanza de vida, Los años promedio de escolaridad Y el ingreso nacional bruto per cápita. (PNUD, 2016). La población humana dentro de ambos países es muy diferente, teniendo 5 millones de habitantes en Noruega con una superficie terrestre de 323 802km<sup>2</sup> y 16 millones en Guatemala con una superficie de 108 889km<sup>2</sup>.

En Noruega, la sostenibilidad es parte de sus políticas nórdicas la cual ha sido de apoyo para su desarrollo como país. Esto involucra el uso de energía renovable, educación y turismo. El turismo es una actividad en la que ha sido de apoyo para la conservación de sus áreas protegidas. En este caso se puede tomar como ejemplo el Parque Nacional Hardangervidda. Es por esto que se propone aprender de las experiencias de Noruega en cuanto al desarrollo de su turismo principalmente del uso de centro de visitantes para mejorar la experiencia del visitante en las áreas protegidas.

### III. JUSTIFICACIÓN

En Guatemala no se ha llegado a la administración ideal y uso eficaz de los centros de visitantes y de las áreas protegidas. Las causas pueden incluir principalmente la falta de planificación y visión, la falta de calidad y productos a ofrecer al visitante, exposiciones, ventas de tours, áreas de aseo o recreación. Se han construido centros de visitantes en áreas protegidas, sin embargo, estos no han logrado cumplir sus funciones. La importancia de monitorear la visitación y sus impactos que hay dentro el área protegida son de gran apoyo para la conservación del mismo, al igual un centro en donde las personas puedan aprender la importancia que tiene el área protegida y generar un cambio en el comportamiento de los ciudadanos, conforme a la protección del patrimonio cultural y natural del país.

Esta investigación procura apoyar a las entidades que requieran del diseño de un centro de visitantes en áreas protegidas, privadas o públicas, y responde a las necesidades de tener un modelo metodológico que guíe y brinde lineamientos de buenas prácticas aplicado al SIGAP, diseñado bajo normas ideales. La intención de esta propuesta es tener una guía de buenas prácticas en centros de visitantes para así poder tomar decisiones, tomando en cuenta la historia y funciones de las áreas protegidas. Este modelo se centra en la educación como foco primordial.

El estudio de un modelo exitoso permite enriquecer el diseño del modelo. Por lo tanto, se analizó el caso del centro de visitantes del Parque Nacional Hardangervidda – PNH -, Telemark Noruega, ya que su historia es compleja y parecida a la mayoría de casos que se presentan en las áreas protegidas de Guatemala. Por algún tiempo su infraestructura se encontraba en malas condiciones, sin posibilidad de cubrir los gastos de mantenimiento debido a una gran deuda generada por una administración ineficiente. Este parque estuvo cerrado por falta de financiamiento y poca visitación. Debido al trabajo de un emprendedor y visionario que valoró este parque, se buscó una nueva inversión apoyado por varias entidades donantes. Se planificó el diseño del centro enfocado en la educación ambiental por medio de la interpretación interactiva con el visitante. A pesar de que el parque se encuentra fuera del área turística, la buena calidad de la exhibición de información sobre una especie bandera, aunados al involucramiento de la

comunidad local, han sido gran parte del éxito de la reapertura en 2013 de este centro de visitantes.

Más de la mitad del parque se conforma por terrenos privados, lo que hace de este caso algo similar a la mayoría de los casos en Guatemala. El estudio de este caso para formular el modelo ha sido de gran apoyo, pues su logro reside en la implementación de mejoras en su manejo que han aumentado el número de visitantes y la oferta educativa, generando un beneficio para la comunidad aledaña.

## **IV. OBJETIVOS**

### **A. Objetivo general**

- Desarrollar un modelo metodológico de gestión para el diseño de centros de visitantes en áreas protegidas de Guatemala.

### **B. Objetivos específicos**

1. Identificar los pasos recomendados en la bibliografía para el diseño, gestión y operación de un centro de visitantes
2. Analizar el diseño, gestión, operación y ejecución del centro de visitantes del parque Nacional Hardangervidda Telemark, Noruega tomando sus buenas prácticas y adecuarlas al contexto nacional.
3. Identificar los factores más relevantes a tomar en consideración para la realización del modelo metodológico para el diseño de los centros de visitantes en áreas protegidas de Guatemala.
4. Validar el modelo de gestión para diseñar e implementar un centro de visitantes con el Consejo Nacional de Áreas Protegidas- CONAP en las diferentes áreas protegidas de Guatemala.

## V. METODOLOGÍA

El desarrollo del presente trabajo de tesis contiene tres etapas principales:

1. La investigación bibliográfica para identificar los pasos recomendados para el diseño, gestión y operación de un centro de visitantes.
2. Observación participativa y elaboración de entrevistas al personal y visitantes que labora en los sitios de estudios: Parque Nacional Hardangervidda, Telemark, Noruega; Monumento Natural Semuc Champey, Alta Verapaz, Guatemala; Área de usos múltiples Volcán y Laguna de Ipala; Parque Nacional Naciones Unidas, Guatemala.
3. Y, por último, se llevó a cabo el análisis de los resultados obtenidos en las primeras 2 etapas para proponer el modelo ideal.

### A. Áreas de estudio:

El estudio se llevó a cabo en dos países diferentes, con niveles de desarrollo netamente diferentes. Estas se compararon para diseñar el modelo metodológico del centro de visitantes. El principal centro de visitantes estudiado como modelo del cual aprender es el del Parque Nacional Hardangervidda (PNH), en Noruega. En comparación, en Guatemala, se estudió tres diferentes áreas protegidas la cual fueron Monumento Natural Semuc Champey, Parque Naciones Unidas y Área de usos múltiples Volcán y Laguna de Ipala. y se propuso un modelo para el diseño de un centro de visitantes activo y funcional, a continuación, se presenta una breve introducción de las tres áreas protegidas.

**1. Parque Nacional Hardangervidda-PNH.** El PNH es el parque nacional más grande de Noruega continental (ver mapa 1) y es el parque nacional más grande de Escandinavia (excluyendo Svalbard). Los parques se extienden por los condados de Hordaland, Buskerud y Telemark. El Parque Nacional se estableció en 1981, aproximadamente la mitad de la tierra es privada. El Parque Nacional Hardangervidda cuenta con un centro de visitantes, el visitado que es en Skinnarbu la cual fue abierto en el año 2013. (Hardangervidda National Park Centre, 2017)

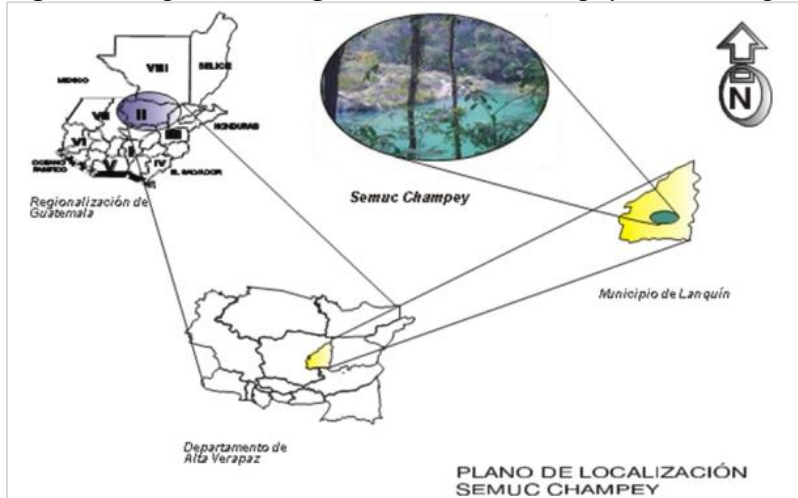
La finalidad del establecimiento de Hardangervidda se hace de acuerdo con la normativa de protección nacional. El fin es conservar una parte de una valiosa zona de alta montaña de tal

forma que el paisaje natural con la vegetación, la fauna, el patrimonio natural y cultural y el entorno cultural está protegido, al mismo tiempo que el área se utiliza para la agricultura, la vida al aire libre respetuosa con el medio ambiente y las experiencias naturales, la pesca, la caza, la enseñanza y la investigación. Además, asegura las áreas de vida del reno salvaje de Noruega (*Rangifer tarandus tarandus*), la cual es la especie más grande de Europa. En Hardangervidda el reno salvaje todavía sigue sus rutas estacionales de la migración sin mucho peligro. Hardangervidda es visto como el límite más meridional para plantas árticas y animales, como el zorro ártico (*Vulpes lagopus*) y el búho nevado (*Bubo scandiacus*). Dentro de la frontera de la parte nacional una rica flora y un animal y aves de gran riqueza en especies. Hardangervidda es también bien sabido por sus vastas fuentes de agua para la pesca. (Hardangervidda National Park Centre, 2017)

Existen cinco aldeas National Park en Noruega que están en conexión con Hardangervidda- y Hallingskarvet Parque Nacional. (Hardangervidda National Park Centre, 2017)

**2. Monumento Natural Semuc Champey, Alta Verapaz, Guatemala.** En 1999, el Monumento Natural Semuc Champey (en adelante Semuc Champey) se declara como área protegida por el presidente Álvaro Arzú Irigoyen. Este sitio está ubicado en el municipio de Lanquín, departamento de Alta Verapaz, y cuenta con una superficie aproximada de novecientos diecinueve hectáreas (919.0 has.). En el 2005 bajo el decreto 25-2005, Semuc Champey se considera bajo la categoría Tipo II de manejo y delimitación, como "Monumento Natural", con un reconocimiento de áreas naturales excepcionales y de importancia internacional.

Figura 2 Mapa de la Región de Semuc Champey, Alta Verapaz



(Godoy, 2011)

Semuc Champey es un atractivo turístico por su naturaleza y paisaje. Dentro de esta área protegida se encuentra el río Cahabón, bosques tropicales y varias pozas formadas por el río. Los colores de las pozas y la aventura de subir al mirador para poder disfrutar de la vista. Su belleza paisajista lo cual hace de este sitio único. Su biodiversidad es rica, por lo que es considerado patrimonio nacional. Dentro del área protegida, se han registrado más de 49 especies de peces, varias familias de anfibios y reptiles, más de 340 especies de aves, 103 de mamíferos y más de 120 especies de árboles. (Godoy, 2010)

El sitio cuenta con un mirador de 700 m de altura para observar los 350m de largo de las pozas naturales. Para llegar a este mirador se debe de caminar cuesta arriba aproximadamente de 30-40 minutos. Para poder llegar a Semuc Champey se debe por la carretera al Atlántico, es necesario desviarse camino a Lanquín y utilizar un carro de doble tracción.

El área protegida está a cargo de un consenso formado por la municipalidad, comunidades y entidades gubernamentales. (Decreto 25-2005 de la ley de áreas protegidas)

**3. Área de usos múltiples volcán y laguna de Ipala.** El volcán y laguna de Ipala se encuentra en el departamento de Chiquimula, aproximadamente a unas cuatro horas. La carretera no se encuentra en buenas condiciones por lo que se recomienda tener un carro alto. Al llegar a las faldas del volcán, se tiene dos opciones subir por carro de doble tracción que tarda aproximadamente de

20min a 30min o una caminata por los senderos por 45 minutos. Los senderos no son complicados y en el camino se encuentra con sitios de descanso y rotulación interpretativa. Al llegar se encuentra una caseta en donde se paga el ingreso y se recibe información de seguridad y normativa dentro del área. En la cima se encuentra la laguna se encuentra en buenas condiciones y a su alrededor cuenta con senderos y miradores.

El área de usos múltiples volcán y laguna de Ipala cuenta con un centro de visitantes que fue donado y utilizado por algunos años. El centro de visitantes funciona como una bodega y no se tiene ninguna planificación para su uso. La Asociación para el Desarrollo Integral Sostenible de Oriente, ADISO es la entidad coadministradora del área.

El volcán tiene una altitud de 1,650 msnm y su diámetro es de 1,000 metros. El volcán colapsó y provocó una explosión dejando un cráter a través de los años.

*Figura 3 Laguna del volcán de Ipala, Guatemala*

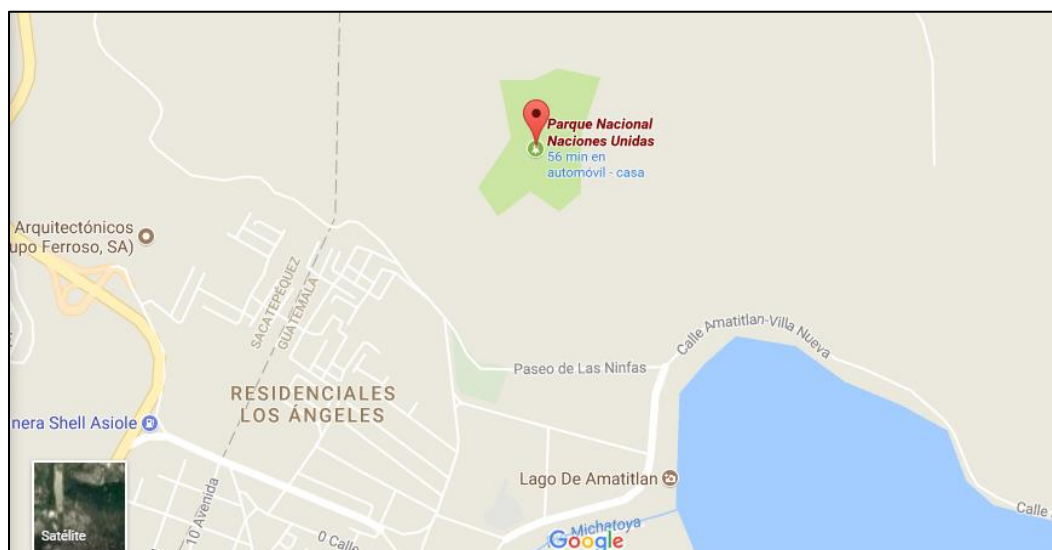


*(Foto: A.I. Billingslea, 2017)*

**4. Parque Nacional Naciones Unidas.** Este parque se encuentra en la metrópolis de Guatemala, es de las pocas áreas verdes que se encuentran y tiene vista al volcán Pacaya y lago de Amatitlán. El parque fue uno de los primeros a cargo de defensores y se estableció en 1997, con el fin de proteger el bosque en una zona estratégica. Dentro del parque se tienen varios temas con réplicas de templos mayas y pueblos de Guatemala.

Esta área protegida es considerada un parque para la educación de los ciudadanos y está dirigido a escuelas y grupos familiares para la recreación y educación. El parque está a cargo de la Fundación Defensores de la Naturaleza, quienes han administrado gran parte del parque. Este cuenta con 2,373 has. Ubicado a 21 km al sur de la ciudad de Villa nueva. A continuación, se presenta un mapa de la ubicación del parque (en verde) y en azul el lago de Amatitlán.

*Figura 4 Ubicación Parque Nacional Naciones Unidas*



*(maps, 2017)*

## VI. Método

### A. Identificar los pasos recomendados para el diseño, gestión y operación de un centro de visitantes

Para crear el perfil metodológico se utilizan técnicas adquiridas por Lykke (2017), quién dirigió el proyecto de la exhibición y apoyó a el ordenamiento y financiamiento del centro de visitantes en el -PNH, Noruega. El análisis del presente estudio se centra en conocer cómo se desarrolló el proyecto y la planificación estratégica en el PNH y las áreas protegidas de Guatemala. Para esto se identifican personajes claves en el centro de visitantes del PNH y las tres diferentes áreas protegidas de Guatemala. Se realizaron entrevistas al director y administrador de este lugar para determinar los aspectos más satisfactorios y las formas de planeación y ejecución que han funcionado dentro de los mismos. Se realizaron visitas de campo al centro de visitantes del PNH, Monumento Natural Semuc Champey, Parque Nacional Naciones Unidas y el Área de usos múltiples volcán y laguna de Ipala. Las visitas realizadas al PNH fueron financiadas por la Universidad del Sureste de Noruega, Telemark. La información obtenida fue grabada y trasladada a textos en la cual se descifran las diferentes acciones y aspectos a tomar para desarrollar una metodología estándar. Se formó un perfil que definió todas las áreas a tomar en cuenta para implementar la metodología de evaluación para la creación de un centro de visitantes.

Como siguiente paso se realizó una revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias. Se utilizó el *Manual para administradores y planificadores de recursos naturales del Caribe para la identificación y el análisis de las partes interesadas* como una de las referencias principales (Y. Renard, 2004). Este manual se utilizó para formar el modelo, el cual es modificado según las necesidades y experiencias colectadas dentro de las entrevistas en Guatemala. De ahí, dicho modelo puede ser implementado en el centro de visitantes a seleccionar.

## **B. Estudio de la gestión del Parque Nacional Hardangervidda,- PNH**

El estudio de Hardangervidda se realizó, primordialmente, por medio de una entrevista al responsable para identificar el tipo de administración, formas de financiamiento del centro de visitantes, misión y visión, inversiones, alianzas, estrategias de mercadeo y canales de promoción, principal atracción y motivación de los visitantes, el uso la interpretación y su beneficio, así como conocer sus innovaciones en la exhibición. Dentro de su gestión entra información general como precios, horarios, formas de llegar (transporte), servicios de alimentación y objetos de recuerdo.

Para ampliar el análisis se identificó cuáles han sido sus mayores retos, limitaciones y cuáles han sido las mejores decisiones que se han tomado conforme a la innovación, administración, manejo de personal y la exhibición en donde se tuvo más éxito.

Se utilizó la herramienta de “Análisis FODA” para un análisis interno y externo de la situación del centro de visitantes. El análisis consiste en definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto da fuerza logrando obtener la situación actual de la entidad para así poder planificar alguna estrategia a futuro. El FODA da fuerza para conocer la oportunidad, dando aso la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro.

## **C. Estudio de situación de áreas protegidas de Guatemala**

Se hicieron visitas de campo a tres áreas protegidas del SIGAP. Para crear el modelo fue necesario tomar en cuenta ciertos aspectos a investigar. Las áreas protegidas en donde se realizaron las entrevistas e investigación, fueron seleccionadas por las sugerencias y apoyo del CONAP. Sin embargo, la diferenciación de áreas, administración y clientes fue uno de los motivos por la cual se escogieron dichas áreas protegidas. Se tomaron en cuenta los siguientes aspectos al momento de realizar las entrevistas: lista de atractivos que tiene cada sitio, su relevancia y representatividad, la accesibilidad, y tipos de patrimonio. En el área financiera se tomó en cuenta la sustentabilidad en su financiamiento, tipo de administración (ya sea comunitaria con el apoyo del gobierno o entidades privadas), y el apoyo de organizaciones (o ya sea tripartita). Se entrevistaron personas a cargo de áreas protegidas para obtener esta información con el apoyo del CONAP. Las estrategias de mercadeo, fechas de alta visitación y baja visitación, principales medios de promoción,

estrategias de publicidad y motivación, objetivos principales, acceso a transporte, la cual se obtuvo por medio de sus estadísticas y otros medios como las redes sociales y páginas web.

#### **D. Propuesta del modelo de centro de visitante**

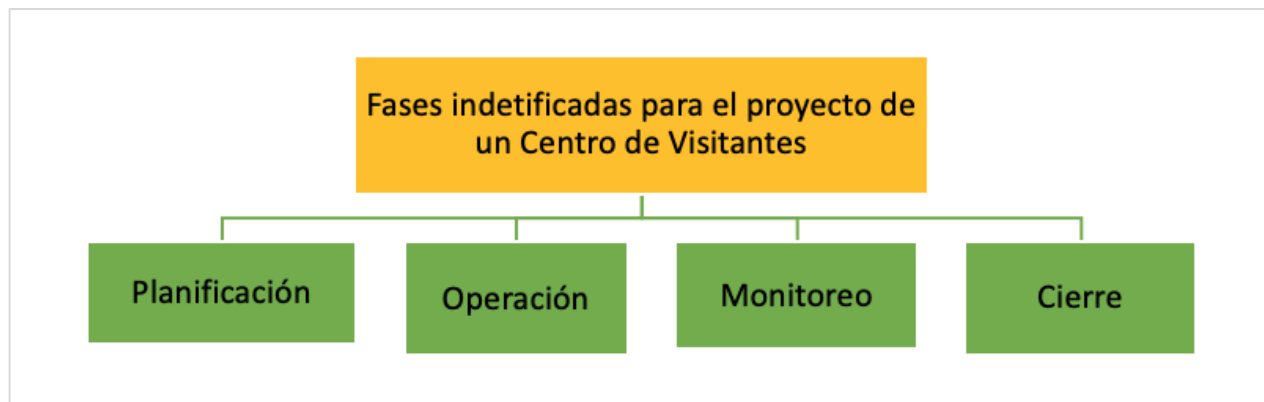
Basado en los resultados obtenidos en el estudio de caso de Noruega y el estudio de la realidad guatemalteca en áreas protegida, aunado a los pasos identificados en la primera etapa para diseñar un centro de visitantes, se elaboró un listado de pasos claros para el diseño del centro de visitantes general. La propuesta de esta metodología se presentó para validación al CONAP. Posteriormente, se planteó el diseño del centro de visitantes, conforme a las observaciones y entrevistas realizadas a los directores y trabajadores dentro de las áreas protegidas con el fin de realizar el análisis mencionado anteriormente para su validación. Se realizaron sugerencias para mejorar el modelo y que las entidades puedan utilizar a largo plazo.

## VII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### A. Identificación de pasos para el diseño, gestión y operación de un centro de visitantes

Con los siguientes procesos a describir se propone la implementación de una planificación al momento de diseñar un centro de visitantes. Las cuatro fases identificadas son obtenidas por el Project Management Book la cual es de apoyo para desarrollar cualquier proyecto. Estas cuatro fases son generales y son de aporte para definir etapas en las que se encuentra un área protegida y su centro de visitantes.

Figura 5 Fases para elaboración de proyecto



*(Elaboración propia, 2017)*

### B. Planificación

Para esta etapa se debe tener estándares específicos de la organización, tales como: políticas de recursos humanos, de seguridad y salud, ética, y dirección de proyectos, objetivos de mejora, listas de verificación y definiciones estandarizadas de procesos para su uso en la organización. Se debe tener antecedentes de la región y un estudio de mercado en donde se conoce aspectos generales de los visitantes como: edad, género, nacionalidad, intereses entre otros.

Como primer paso se recomienda utilizar la modificación de la estrategia utilizada en el libro (Caribeña Natural Resources Institute, 2004), para el análisis de las partes interesadas y así poder definir alcances. (Ver Anexo 1)

Durante esta etapa debe consolidar y estructurar los recursos necesarios originados en las diferentes fuentes para financiar el proyecto, se trata de una ponderación de cada una de las alternativas de financiamiento para esto se debe tener un presupuesto y medios posibles de fondos o inversión. Es importante discriminar entre los diferentes usos que se dará, si se trata de su aplicación a la compra de activos fijos, la contratación de servicios profesionales o su destino será el capital de trabajo. (Miranda, 2011)

### **C. Operación**

En esta etapa la gestión operativa está encargada de la supervisión, dirección y control de las operaciones. Estas evolucionan y son necesarias para alcanzar los objetivos. Cada departamento se encarga de gestionar y funcionar de forma independiente de los demás departamentos. (Project Management Institute, 2013)

Durante la operación la contratación y negociación es una etapa vital para el arranque del proyecto. La contratación es un procedimiento que se da en la etapa de reinversión, se da a través de consultores, pero es mucho más frecuente en la etapa de ejecución.

Se debe tener procedimientos de control financiero como por ejemplo informes de tiempo, revisiones requeridas de gastos y desembolsos, códigos contables y provisiones contractuales estándar.

Durante esta etapa es importante tomar en cuenta la inversión. El proyecto debe ser lo suficiente estudiado y se debe determinar los alcances. Se hace un ordenamiento económico, financiero y político en donde se busca una estrategia de financiamiento del centro de visitantes. (Miranda, 2011)

### **D. Monitoreo de procedimientos administrativos y visitantes**

Para el monitoreo se debe tener requisitos de comunicación de la organización, por ejemplo, medios de comunicación autorizados, políticas de conservación de registros y requisitos de seguridad. Se deben implementar procedimientos para asignar prioridad, aprobar y emitir

autorizaciones de trabajo, control de riesgos, que incluyen categorías de riesgos y Guías, instrucciones de trabajo, criterios para la evaluación de propuestas y criterios para la medición del desempeño estandarizados. (Project Management Institute, 2013)

Para esta etapa es importante tener los procedimientos de control de cambios, con la descripción de las etapas durante las cuales se modificarán los estándares, políticas, planes y procedimientos de la organización ejecutora (o cualquier otro documento del proyecto), y cómo se realizará la aprobación y validación de cualquier cambio. (Project Management Institute, 2013)

**1. Herramienta para control de cambio.** Utilizar un formato en el que el encargado llena el documento en donde se lleva un listado de riesgos que se divide en los que se pueden controlar y los que no se pueden controlar, el alcance que se lleva hasta el momento y el impacto que se da en el cronograma. Los tres puntos a tomar en cuenta son: El alcance, el costo y el tiempo y se debe tomar en cuenta que su centro debe ser la calidad. Se monitorea y controla el trabajo que se está realizando dentro de un proceso. En proyectos con múltiples se deben coordinar las fases del proyecto a fin de implementar las acciones correctivas o preventivas necesarias para que el proyecto cumpla con el plan para la dirección del proyecto. Esta revisión puede dar lugar a actualizaciones recomendadas y aprobadas al plan para la dirección del proyecto. Por ejemplo, el incumplimiento de la fecha de finalización de una actividad puede requerir ajustes y soluciones de compromiso entre los objetivos de presupuesto y de cronograma. Con el fin de reducir los gastos generales de control, se puede considerar la implantación de procedimientos de gestión por excepción y otras técnicas de gestión. (Project Management Institute, 2013).

En esta etapa se debe tener un monitoreo del visitante: Monitorear al visitante será de apoyo para el área protegida, ya que se tendrá un control de los impactos que causa el visitante. El monitoreo debe tomar en cuenta los impactos que genera en la educación, economía, medio ambiente y sociedad. De esta manera el monitoreo apoya el manejo del área. Para esto se puede basar en “El normativo para la gestión y manejo de las actividades de visita en el SIGAP” (CONAP 2013)

## **E. Cierre de proyecto**

Se deben establecer guías o requisitos de cierre del proyecto, lecciones aprendidas, auditorías finales del proyecto, evaluaciones del proyecto, validaciones del producto y criterios de aceptación. Aquí se realiza una auditoría puede ser mensual de manera interna y anual para entregar al CONAP quien lo solicita.

El proyecto se debe validar y aceptar de manera que se tiene líneas base del proyecto en donde se identifican los criterios a mejorar conforme a la línea base del alcance, cronograma y costos.

## **F. Análisis del diseño, gestión, operación y ejecución del centro de visitantes del parque nacional Hardangervidda Telemark, Noruega**

El siguiente análisis se realiza con el fin de identificar las mejores prácticas, más cercanas y aplicables al modelo a implementar en Guatemala conforme cada Centro de Visitantes.

**1. Diseño del Parque Nacional Hardangervidda -PNH.** El centro de visitantes se encontraba con problemas financieros al punto de tener que cerrarlo y busca apoyo para pagar las deudas que tenía. Después de una larga negociación, se logra desarrollar un nuevo proyecto y deshacerse de una gran parte de la deuda que tenían y tener un nuevo inicio. Como iniciativa del director, el busca crear una nueva exhibición en la que atraiga visitantes y los coloque dentro del mapa.

La municipalidad toma gran parte del desarrollo del mismo ya que al menos el 30% de la superficie está protegido como un parque nacional. El municipio está en cooperación con otros municipios que trabajan en conjunto para la protección y obtención de turismo.

El parque nacional de sitio lo describen con los siguientes aspectos: a) es una puerta que da acceso al parque nacional dando información acerca del parque y ofreciendo funciones básicas de servicios y, b) tiene un perfil ambiental claro e implícito que se refleja en el desarrollo de las aldeas.

**2. Desarrollo del proyecto y su planificación estratégica.** La exhibición tomo tres años en abrirse al público, ya que debía ser una exhibición de gran calidad. El servicio y la calidad de la exhibición debe llamar y dar más allá de lo que los visitantes esperan. Para esto es importante saber

a quién le vamos a dirigir nuestra exhibición, por lo que en este caso es dirigido a personas que aman la naturaleza y con educación.

Al iniciar el proyecto se realiza el análisis de partes interesadas, no solo para conocer nuestro mercado sino para conocer las necesidades y formas de poder aportar al territorio en donde nos encontramos. Se planificó y se contrató personal especializado para poder diseñar y presentar a diferentes posibles donadores. Para lograr obtener los fondos totales del centro se invirtió en una presentación del centro de visitantes, una maqueta y se mostró la tecnología y alcances que se buscan llegar.

Esta parte fue clave para poder conseguir el financiamiento. El administrador resalta que no fue fácil y que recibió muchos “no” de personas que nunca creyó que los fuera a recibir y muchos “si” de dónde ni se los esperaba.

En esta etapa, clave para el arranque del proyecto, es importante estar siempre positivo y seguir tocando puertas. La estrategia que utilizó fue presentar y solicitar los fondos que se pudieran por muy pocos que fueran a todas las entidades. Al lograr tener todos los “Si” y los fondos recaudados se solicitaron el total para el inicio de la infraestructura. (Lykke, 2017)

Aquí es donde entra la parte de contratación en la cual se buscan especialistas en el tema para iniciar con el desarrollo.

**3. La misión y visión de PNH.** Es que los visitantes se vayan aprendiendo algo sobre el medio ambiente y sus problemas. No buscamos tener tantas personas como podamos, es tener gente que salga y aprenda, muchos visitantes ya saben de la naturaleza y están motivados por su alta educación, queremos brindarles información de alta calidad y experiencia en espacios naturales. (Lykke, 2017)

**4. Principal atractivo y motivación de los visitantes.** Desde que se abrió el Centro de Visitantes, este se ha vuelto una de las atracciones principales del área. La motivación de los visitantes en regresar y traer nuevos visitantes es la interacción que se tiene dentro y fuera del centro de visitantes, la alta calidad y la diferenciación que se tiene con otros museos y exhibiciones que hay en el país. Lo que los diferencia es la tecnología que se utiliza, el involucramiento de las comunidades en películas testimoniales y el uso adecuado de la información y el servicio al cliente.

Es importante tener objetos locales e información local ya que de no ser así no tendría sentido tener el centro de visitantes en el área, podría estar en la ciudad o en otro sitio.(Lykke, 2017)

*El uso de la interpretación interactiva ha sido la base de su éxito y motivación del visitante. Como resultado, la interactividad juega un papel muy importante en la creación de la experiencia adecuada para los visitantes, de hecho, creo que proporcionalmente no hay casi ninguna otra exposición con tantas interactivas como esta en Noruega. Las personas aprenden a través de la tangibilidad e interacción con los sonidos, imágenes, películas y la tecnología.*

*La proyección que tiene el centro de visitantes es que se vuelva autosostenible al punto de poder dar el ingreso gratis, tomando como referencia mucho de los museos que son gratis en otros países europeos como Inglaterra. Al igual que tienen como meta crecer y desarrollar el próximo producto que es una instalación ecológica de role play. (P. Lykke, comunicación personal, marzo 2017)*

La exposición cuenta con siete departamentos:

1. Una primera reunión: una sección sensorial donde la experiencia de la vida silvestre es la clave.
2. Una sección biológica en la que se presentan biología y ecología de vida silvestre. Puede obtener información sobre los renos salvajes en todo el mundo y encontrar información sobre los diferentes hábitats de renos salvajes en Noruega.
3. Una sección histórica sobre los orígenes de los renos salvajes, la migración, los humanos y los renos.
4. Mini-cine con cortometrajes sobre otra vida silvestre en el parque nacional.
5. Una sección de "lámpara roja" que aborda diversos desafíos y amenazas para los renos salvajes de hoy en día, la pérdida de hábitats, perturbaciones, el aumento de la actividad humana, etc.
6. Una sección de ciencias que incluye gestión e investigación relacionada con la vida silvestre en Hardangervidda.

7. Una sección final de reflexión ("Afterthought" en inglés) donde los visitantes pueden reflexionar sobre el futuro de los renos salvajes y Hardangervidda.

**5. Mayores retos y limitaciones de PNH.** De los principales retos que se tienen al iniciar el proyecto fue la búsqueda de fondos, al igual que la distancia con las grandes ciudades y falta de transporte público hacia el sitio. Sin embargo, es una oportunidad ya que el interés de las personas es de venir a disfrutar de la naturaleza.

#### **6. Dentro de los productos que ofrece el centro de visitantes son**

- Exhibición interactiva
- Cine
- Café Panorama
- Centro de educación ambiental con equipo especializado.
- Cuartos de lectura
- Salones de conferencia
- Exhibiciones temporales

**7. Administración y manejo de personal.** La administración del Centro de Visitantes está a cargo por la municipalidad y es administrada de manera individual al parque nacional. Los fondos para poner en marcha el centro de visitantes fue recaudada por medio del desarrollador, quien logró recaudar 1/3 de los fondos por medio del estado, 1/3 de fondos de compañías y empresarios y 1/3 por medio del condado/municipalidad. Los ingresos son distribuidos en mantenimiento y sueldos. Los ingresos son obtenidos por las visitas al centro e ingresos que están establecidos por medio de la asociación de parques nacionales. Otro de sus ingresos son las rentas de las oficinas dentro del centro de visitantes. Estas oficinas son alquiladas por la policía, y entidades que están a cargo del área protegida. A pesar de que tienen sus oficinas dentro de la construcción, su administración y trabajo son separados. Con el fin que cada uno tenga su propia administración y manejo de recursos. (Lykke, 2017)

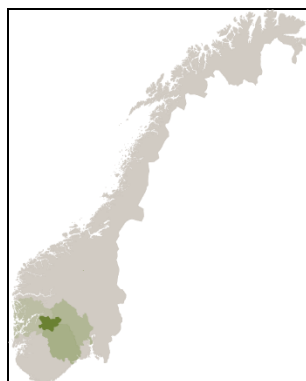
Las alianzas realizadas con la municipalidad y las escuelas de la comunidad han sido clave para el mercadeo y sostenibilidad del centro de visitantes. Al igual que la relación constante con las

personas que habitan dentro del parque. Estas alianzas les ha beneficiado teniendo más visitantes, apoyo en actividades realizadas por el centro y el apoyo para preparar profesionales en el área que sean de aporte en investigaciones. (Lykke, 2017)

Su estrategia de mercadeo ha sido por medio de tener una relación con las empresas, entidades, universidades y colegios de la región, incluso de otros países con intereses de investigación. La estrategia de canal de promoción es la señalización en carreteras, estar en GPS. Tener la página web y de Facebook ha sido de apoyo, pero no es considerado como una estrategia fuerte de mercadeo, sin embargo, estar publicando actividades y fotos de los visitantes es una forma de tener el contacto con ellos. (Lykke, 2017)

**8. Mapas de PNH.** Existen cinco aldeas National Park en Noruega que están en conexión con Hardangervidda- y Hallingskarvet Parque Nacional. (Hardangervidda National Park Centre, 2017)

*Figura 6 Ubicación del parque Nacional Hardangervidda Telemark, Noruega*



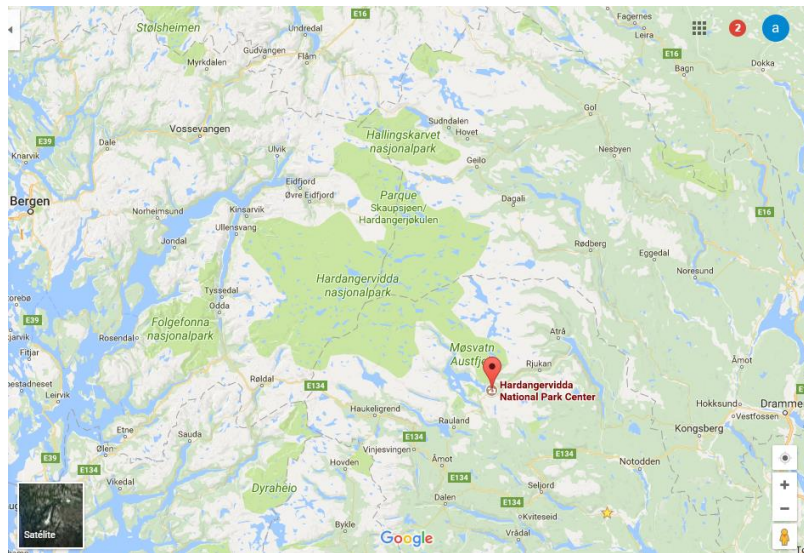
*(Fuente: administración del parque Nacional Hardangervidda, 2017)*

*Figura 7 Delimitación del Parque Nacional Hardangervidda Telemark, Noruega*



*(fuente: administración del parque Nacional Hardangervidda, 2017)*

*Figura 8 Ubicación del Centro de visitantes del parque Nacional Hardangervidda Telemark, Noruega*



*(fuente: administración del parque Nacional Hardangervidda, 2017)*

## G. Comparación de gestión administrativa de áreas protegidas en Noruega y Guatemala

1. **FODA.** A continuación, se presenta un FODA como análisis que consiste en definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto da fuerza logrando obtener la situación actual de la entidad para así poder planificar alguna estrategia a futuro y definir las buenas prácticas que se darán a continuación.

*Tabla 1 FODA del Parque Nacional Hardangervidda*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de manejo desde el inicio.</li> <li>• Calidad en exhibición</li> <li>• Proyección a largo plazo y de innovación</li> <li>• Personal especializado</li> <li>• Calidad de exhibición</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Material de buena calidad.</li> <li>• Educación especializada a colegios.</li> <li>• Único parque especializado en renos (especie bandera).</li> <li>• Paisaje y panorama bonito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas con otros sitios turísticos y empresas.</li> <li>• Financiamiento público y privado</li> <li>• Calidad de gestores</li> <li>• Presencia en el mercado.</li> <li>• Único Centro de visitantes en el área</li> <li>• Interés de Investigadores e instituciones académicas.</li> <li>• Buena relación con comunidades.</li> <li>• Tener la página web y de Facebook</li> <li>• Relación con políticos.</li> <li>• Arrendamiento de oficinas dentro del centro de visitantes.</li> <li>• Reconocidos por Trip Advisor.</li> <li>• Reconocidos por premios a nivel internacional por la exhibición interactiva</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuera de ruta</li> <li>• Poca capacidad de espacio</li> <li>• Sin transporte público</li> <li>• Horarios de apertura son muy variados.</li> <li>• Poco personal de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Climas extremos</li> <li>• Poco aporte de iniciativa pública.</li> <li>• Pocos o nula en épocas bajas.</li> </ul>

*(elaboración propia, 2017)*

A continuación, se presenta un cuadro comparativo con su discusión de resultados de cuatro entrevistas realizadas a los Administradores encargados de los centros de visitantes y en caso de Guatemala a los centros de visitantes y el área protegida.

Tabla 2. Cuadro comparativo de áreas protegidas

	<i>PN Hardangervidda (PNH)</i>	<i>Monumento Natural Semuc Champey (MNSC)</i>	<i>Parque Nacional Naciones Unidas (PNNU)</i>	<i>Área de usos múltiples volcán y laguna Ipala</i>
<b>Tipo de atractivo</b>	Centro de visitantes del parque nacional. Historia natural y especie bandera	Monumento natural, aventura y paisajismo.	Área protegida y parque n. De educación ambiental y recreación	Área protegida del volcán y laguna. aventura, deportes y naturaleza.
<b>Gestión</b>	Publica/privada	Publico (CONAP)	ONG (Defensores)	ONG (ADISO)
<b>Años de apertura</b>	14 años	4años	20 años	18 años
<b>Administrativo</b>				
<b>Financiamiento</b>	1/3 estado, 1/3 municipalidad, más ingresos del parque.	Mayormente CONAP (público) más ingresos de visitantes	Ingreso de visitantes	Ingresos del parque
<b>Visión y misión</b>	Que los visitantes se vayan aprendiendo sobre el medio ambiente y las dificultades. Se desea tener visitantes que busquen aprender sobre la naturaleza y tengan buena educación.	No se tiene misión ni visión establecida dentro del parque a largo plazo-> sin problemas con comunidades por funcionamiento de proyectos, y mejoramiento de senderos. Con condiciones óptimas para los visitantes. Mejora las condiciones de las comunidades de alrededor.	El Parque Nacional Naciones Unidas, es un área protegida sostenible y segura, donde se promueve la recuperación de la diversidad biológica local, e intervienen de forma armónica infraestructura recreativa-educativa y sistemas productivos adyacentes, para beneficio de la sociedad local, nacional e internacional.	No establecida: velar por la conservación de los recursos naturales. Brindar educación ambiental y lanzar proyectos de ayuda comunitaria.

Continuación Tabla 2. Cuadro comparativo de áreas protegidas

	<i>PN Hardangervidda (PNH)</i>	<i>Monumento Natural Semuc Champey (MNSC)</i>	<i>Parque Nacional Naciones Unidas (PNNU)</i>	<i>Área de usos múltiples volcán y laguna Ipala</i>
<b>Costos e inversión</b>	Mantenimiento, sueldos e innovación	10% de la municipalidad30% en las 4 comunidadesY 60% administración del parque. La inversión de ingresos es para personal y mantenimiento	Mantenimiento y sueldo.	Salarios administrativos y mantenimiento.
<b>Beneficio de ser área protegida</b>	Ser reconocidos y protegidos como tal y tener contactos.	Protección del área y apoyo de parte del CONAP	En la protección del área ya que están bajo la ley de áreas protegidas.	Apoyo en la protección del área, brindan guarda recursos.
<b>Estrategia de marketing</b>	Tener relación con empresas y organizaciones dentro y fuera del país al igual que el uso de redes sociales. Usamos señalización en carreteras.	Por medio de INGUAT y tour operadores.	Boca a boca, videos y Facebook	Alianzas con triffinio, apoyo del CONAP para publicidad en aerolíneas, fan page Facebook, ferias de la región y trifoliales.
<b>Visitas por año</b>	20,000	Aproximado de 36,000 visitantes	125,000	48,000
<b>Temporada alta</b>	julio-agosto	abril-mayo	Semana Santa	noviembre-abril especialmente semana santa.
<b>Temporada baja</b>	septiembre- octubre	agosto-octubre	Época de lluvia	agosto- octubre

Continuación Tabla 2. Cuadro comparativo de áreas protegidas

	<i>PN Hardangervidda (PNH)</i>	<i>Monumento Natural Semuc Champey (MNSC)</i>	<i>Parque Nacional Naciones Unidas (PNNU)</i>	<i>Área de usos múltiples volcán y laguna Ipala</i>
<b>Involucramiento de comunidad</b>	Muchos de los visitantes tienen ingresos libres, se brindan cursos de biología y ecología para los colegios del departamento y se exhibe información e historia de los residentes y dueños de las tierras.	Están en la junta directiva para toma de decisiones y se les brinda el 30% de ingresos para proyectos comunitarios	Por estar a cargo de una ONG, solamente apoyan por medio de empleos a personas de la comunidad.	Brindaban educación ambiental y tienen acceso libre al área al igual que pesca.
<b>Canales de promoción</b>	Web Page, turoperadores y hoteles, colegios.	INGUAT y CONAP. Sin estrategia como parque.	Prensa libere, Facebook y boca en boca	INGUAT, CONAP y administración del área.
<b>Principal atractivo</b>	Deporte ski y el reno (especie bandera)	Paisaje y pozas	Recreación, deportes, historia.	Tipos de bosques, volcán y la flora y fauna.
<b>Motivación de visitantes</b>	Interacción con la tecnología y el aprendizaje	Mantener el sitio limpio y que sea autentico	Atractivo para colegios, brindando educación ambiental, eventos de trabajo en equipo.	No hay motivación
<b>Tipo de audiencia</b>	25-60 años, propietarios del área, familias y colegios.	Familias y parejas en búsqueda de aventura	Instituciones académicas de la región, familias y parejas, grupos deportistas.	Guatemaltecos jóvenes y que buscan recreación
<b>Principal visita internacional</b>	Alemania, Holanda y Francia	Árabes y Francia.	El Salvador.	El Salvador, Guatemala.
<i>Continuación Tabla 2. Cuadro comparativo de áreas protegidas</i>				

	<i>PN Hardangervidda (PNH)</i>	<i>Monumento Natural Semuc Champey (MNSC)</i>	<i>Parque Nacional Naciones Unidas (PNNU)</i>	<i>Área de usos múltiples volcán y laguna Ipala</i>
<b>Usa interpretación</b>	Si personal e impersonal, uso de tecnología imágenes y sonidos. Al igual que tours en el área protegida.	En los senderos para explicar cómo son las pozas y el cuidado que se debe tener.	Si, se utiliza para educación e informar a los visitantes conforme a las diferentes estaciones en donde se demuestra sitios históricos de Guatemala.	Únicamente para reglamento. Lo usan los guías al brindar tours.
<b>¿Ayuda?</b>	Mejora la experiencia y atrae más visitantes.	Mejora el entendimiento y el cuidado del visitante	Hace una experiencia diferente y atrae más personas	Mejora la experiencia.
<b>Mensaje para visitantes</b>	Que conozcan los problemas que se están teniendo en el hábitat de los renos.	No definido*	Reconocer nuestra historia y cuidar el medio ambiente.	Información geográfica e histórica del sitio y la importancia de su protección. *
<b>Estrategia de comunicación</b>	Buen diseño de exhibición. Interacción con visitantes por medio de la tecnología	Sin estrategia, uso de señalización muy poco y algunos rótulos.	No se tiene, se usa la educación por medio de guías voluntarios o practicantes.	No se tiene. El centro de visitantes que hay no está en funcionamiento
<b>Innovación reciente</b>	Café panorama y colecciones sobre la guerra.	Retomar la administración del área por CONAP y consejo directivo	Infraestructura: construcción de sala de eventos, áreas de recreación• colecciones: serpentario.	Asociaciones con instituciones y empresas y aporte de parte de la universidad para rubros de contratación de personal en la administración del parque.
<b>Recibe colecciones</b>	Si de entidades de Oslo y personas residentes	No	Sí, el serpentario	No
<i>Continuación Tabla 2. Cuadro comparativo de áreas protegidas</i>				

	<i>PN Hardangervidda (PNH)</i>	<i>Monumento Natural Semuc Champey (MNSC)</i>	<i>Parque Nacional Naciones Unidas (PNNU)</i>	<i>Área de usos múltiples volcán y laguna Ipala</i>
<b>Horarios</b>	Abierto junio-agosto todo el día el resto solo con anticipo	Solamente para semana santa se abre más tiempo. Se abre todos los días del año a excepción de épocas en donde el río se rebalsa.	Todos los días de 9:00 a 18hrs	Lunes- jueves 8-17:00pm viernes- sábado 8-20:00
<b>Variación</b>	Cerrado por 4 meses	Serrado en épocas fuertes de lluvia y desembalse de río Cahabón.		
<b>Precio</b>	90KR adulto 50HR niño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niños: Q.10.00</li> <li>• adultos Q30.00</li> </ul> internacionales: Q50.00 parqueo Q10.00 acampar Q10.00 filmaciones comiciales Q2,000.00	Q12.00 para todo público y Q5.00 extras por actividad.	Nacionales Q5 .00 alumnos Q2.00 extranjeros Q10.00
<b>Transporte</b>	Bus escolar, transporte privado o tour especial.	Propio o con transporte contratado. Personas de la región ingresan en moto, caminando o bici.	Carro, bici propia o transporte público. Dentro del área: caballo bici o moto.	Carro 4x4, bici de montaña, moto, caminando, caballo.
<b>Acceso a discapacitados</b>	Sí	No/ sin cobro	Sí	No
<b>Baños</b>	2 mujeres, 2 hombres, 1 familiar	4 hombres y 4 mujeres	• 3 hombres • 3 mujeres • 1 baños familiares	4 baños en total
<i>Continuación Tabla 2. Cuadro comparativo de áreas protegidas</i>				

	<i>PN Hardangervidda (PNH)</i>	<i>Monumento Natural Semuc Champey (MNSC)</i>	<i>Parque Nacional Naciones Unidas (PNNU)</i>	<i>Área de usos múltiples volcán y laguna Ipala</i>
<b>Alimentos</b>	1 cafetería	Nada formal, solo puestos de venta de alimentos informal.	2 cafeterías y 3 tiendas de golosinas	1 caseta de golosinas venta de almuerzos en casas.
<b>Tienda suvenires</b>	En conjunto con recepción	0	1	1
<b>Idiomas</b>	Noruego, inglés y alemán	Español, inglés, hebreo y francés.	Español	Inglés y español
<b>Tipo de guías</b>	Guía de exhibición y de tour en el área protegida, es el mismo administrador.	Sin guía de parte del parque, hay guías con tours especiales y por parte de hoteles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• guías personales por épocas y cuando hay voluntarios o practicantes.</li> <li>• Los grupos de estudiantes. Solamente con profesores.</li> </ul>	No tienen guías.
<b>Mayor activo</b>	El parque es el más grande de Europa que protege al reno. Y la exhibición	Pozas y paisaje	Uso de áreas para recreación y salón de eventos sociales y educativos.	Naturaleza, volcán y laguna
<b>Mejor acción de gestión</b>	La parte interactiva que tiene la exhibición y el uso de tecnología y buena calidad de información.	Consejo directivo y mantenimiento de baños y senderos.	Restauración de áreas de uso para educación ambiental	Conservación del área y mercadeo.
<i>Continuación Tabla 2. Cuadro comparativo de áreas protegidas</i>				

	<i>PN Hardangervidda (PNH)</i>	<i>Monumento Natural Semuc Champey (MNSC)</i>	<i>Parque Nacional Naciones Unidas (PNNU)</i>	<i>Área de usos múltiples volcán y laguna Ipala</i>
<b>Desafío</b>	La gran distancia con grandes ciudades, estamos fuera de ruta, horario de apertura para clientes en fechas de climas extremos.	El apoyo de las comunidades mantener el contacto con las comunidades y el financiamiento para la protección del área. Complicaciones en épocas de lluvia.	Sin financiamiento para nueva inversión, falta de agua y mala percepción de visitantes conforme a seguridad.	Apoyo de parte de las nueve comunidades.
<b>En que deben trabajar para tener éxito</b>	El servicio que se da y las horas y fechas de apertura.	Para tener más éxito ayudaría sensibilizar a los alrededores la forestación y agroforestal y no presionar el área.	Unificar la información en un solo centro, mejorar los servicios y darles mantenimiento.	Atención al turista, crear programas de educación ambiental. Mejorar los servicios básicos.

*(Elaboración propia, 2017)*

\*Los administradores del Monumento Natural Semuc Champey y el Área de Usos Múltiples Volcán y Laguna de Ipala no tenían claro cuál es el mensaje que se busca transmitir a los visitantes; sin embargo, el plan de manejo contiene su misión y visión al igual que el mensaje. Esto refleja la falta de comunicación efectiva y la capacitación a nuevo personal.

En la tabla se observa que las áreas protegidas son de diferentes tipos de atractivo turísticos, la cual son: historia del patrimonio natural, un monumento natural, parque de recreación y por último un volcán y laguna dentro de un área protegida. Se realiza este análisis con estas distintas atracciones para poder englobar las necesidades que se tienen conforme a un centro de visitantes en las distintas áreas protegidas de Guatemala.

Con el fin tomar un ejemplo de planificación y buenas prácticas en desarrollo de un centro de visitantes en un área protegida se toma como ejemplo principal el Parque Nacional Hardangervidda, Noruega. Su gestión administrativa es pública/privada en la cual difiere únicamente de Semuc Champey. Las áreas protegidas Ipala y Naciones Unidas están co-administradas por ONGs. Estos dos parques se financian por los ingresos de los visitantes al área. La coadministración de estas organizaciones consiste en administrar los recursos naturales, ingresos económicos y apoyar a las comunidades dentro de área. Sin embargo, estos sitios son sostenibles, más no tienen presupuesto para innovación y adquisición de nuevos productos o personal. El apoyo que se tiene de parte del sector público son los guarda recursos encargados únicamente de monitorear el territorio.

La apertura del área protegida para el ingreso de visitantes del PNH no difiere mucho de las áreas protegidas de Guatemala a diferencia del M.N. Semuc Champey quien lleva únicamente 4 años de estar abierto al público.

La misión y visión de las áreas protegidas de Guatemala sin tomar en cuenta el Parque Naciones Unidas, no están establecidas y se basan principalmente en la protección y conservación de los recursos naturales sin tomar en cuenta a los visitantes y su educación.

Los costos de operación de las áreas protegidas son de mantenimiento y sueldos del personal. Sin embargo, en Guatemala no se dan abasto para innovar y desarrollar proyectos.

Como estrategias de marketing el PNH, Noruega; tiene como estrategia de comunicación tener relación con las empresas de la región, instituciones educativas, el uso de redes sociales y señalización en carreteras y la más fuerte estrategia el uso de buena calidad y servicio al cliente la cual de boca a boca es como obtienen la mayoría de los visitantes. Esta estrategia les ayuda a tener visitantes entre semana y fines de semana dirigiéndose a turistas y estudiantes y grupos corporativos. Las instituciones de turismo y áreas protegidas son de gran apoyo ya que protegen el área de forma legal y los guarda recursos, sin embargo, ellos no tienen ninguna relación administrativa con esas entidades ya que ambos tienen diferentes objetivos, gestión y forma de operación.

La estrategia de marketing en las áreas protegidas de Guatemala es por medio de INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo), por boca a boca y algunos de ellos por medios sociales con un mal manejo de redes. El servicio al cliente es escaso, la única información que recibe el visitante es el precio del sitio y algunos reglamentos. Los centros de visitantes en las áreas de Guatemala carecen de información de calidad, exhibición y un manejo de adecuado en donde el visitante pueda aprender sobre un tema del área protegida y llevarse un mensaje.

En Guatemala la visitación en las áreas protegidas duplica el número de visitas en noruega, sin embargo, el precio de ingreso en PNH, Noruega es el triple. Una de las causas por tan poca visitación en PNH es por los cambios de horarios que se tienen en Noruega. A pesar de que en Guatemala se tienen dificultades de transporte y las estrategias de marketing no son las óptimas, la cantidad de visitas es alta y tiene potencial. Es importante mencionar que en el área protegida del MN. Semuc Champey no tiene los datos completos ya que las problemáticas que se han tenido con la comunidad, que ha impedido el registro total de los visitantes por año.

El involucramiento de la comunidad en Noruega se dio desde la planificación al realizar el estudio de partes interesadas. Para la planeación del centro de visitantes se toman en cuenta sus necesidades, se exponen objetos e historias locales. Otro de los aportes hacia la comunidad es e educación brindando espacios para clases de estudios ambientales. Las AP de Guatemala no tienen exhibiciones del sitio ni de las comunidades, a diferencia del Parque Naciones Unidas la cual exhibe serpientes de Guatemala, flora y exhibe algunos sitios turísticos de Guatemala. El involucramiento de las comunidades en donde se tiene una coadministración es por medio de

empleo, ingreso al área y el uso de algunos recursos como en el caso del Volcán de Ipala en el que la comunidad depende del agua. En el caso de Semuc Champey, los conflictos que se han tenido son por causa de la falta de involucramiento y cumplimiento en acuerdos realizados entre la administración y las comunidades.

El PNH Noruega cuenta con el mismo problema que tiene las áreas protegidas de Guatemala. Tienen en común que están fuera de ruta y necesitan de carro propio o contratado para llegar ya que el transporte público no llega a esas áreas. Una de las grandes desventajas que se tiene en las AP de Guatemala es el difícil acceso al sitio ya que se necesita carros especiales que puedan ingresar a las fincas de terracería (en el caso de Semuc Champey y el volcán de Ipala). Al llegar a las comunidades cercanas o a los poblados se puede alquilar transporte o tomar uno público que consisten en pickup.

El PNH, Noruega si tiene acceso a personas con habilidades especiales. En Guatemala aún no se modificó las estructuras para el acceso de ellas, pues no se ha tenido la visión ni el financiamiento. El único sitio que busca poder abarcar este mercado es el volcán de Ipala. En años anteriores se planteó el proyecto de crear sitios turísticos aptos para estas personas. Ya que según la OMT (Organización mundial de turismo) en el año 2016 al celebrar el día mundial del turismo con el tema de “Turismo para todos” define que la accesibilidad universal en el turismo es una responsabilidad compartida de todos los actores involucrados en la cadena de valor del turismo, y es también una oportunidad de negocio para las empresas y los destinos.

En PNH, Noruega el administrador era la persona encargada de recibir a los visitantes, dar la bienvenida y contar sobre cómo se realizó y logro dicho centro de visitantes. Al momento de entrar en la exhibición se dividen en grupos ya que no es muy grande los espacios. No es necesario tener un guía para la exhibición ya que el uso de pantallas, videos, sonidos, imágenes e información apoyan al visitante de manera que aprende y disfrute de la exhibición.

A diferencia con los centros de visitantes en Guatemala, no se tiene un centro en donde se dé información de algún tipo, al igual que la bienvenida es únicamente el cobro o información general del reglamento.

El PNH ha logrado tener público y ser reconocido por su estrecha relación que tiene con empresas turísticas, la municipalidad, empresas de transporte y otras entidades que apoyan a dar a conocer el sitio. Los Centros de visitantes de Guatemala no tiene esa relación y no son gestionadas de manera que el sitio tenga una visión empresarial para el apoyo del crecimiento de visitantes y gestión de proyectos para la comunidad.

Esta acción de gestión y crear la exhibición de forma interactiva ha sido de las mejores decisiones que ha tomado. Dentro de las mejores gestiones que se han tomado en las áreas protegidas de Guatemala ha sido que sean co-administrados por ONG y la protección de la naturaleza. El Parque Naciones Unidas es un ejemplo de cómo la educación ambiental apoya y atrae a los visitantes y hace que estos vuelvan.

Dentro de los desafíos que los administradores ven en la gestión y crecimiento del área son: Falta de financiamiento para nueva inversión, la mala percepción de los visitantes conforme a la seguridad de los sitios y el apoyo de la comunidad a la conservación y desarrollo de productos dentro de los sitios. Sin embargo, ellos no ven como un desafío la distancia que se tiene con las grandes ciudades y los horarios de apertura, la cual estas son los desafíos que se tienen en PNH.

Por último, se obtuvo una perspectiva de qué áreas se pueden mejorar, según los tres administradores en dónde más se puede mejorar es en el servicio al cliente, en la educación a los visitantes para que apoyen la conservación y dar mantenimiento a las estructuras y servicios básicos.

#### **H. Identificar los factores más relevantes a tomar en consideración para los centros de visitantes en áreas protegidas de Guatemala**

Se realizaron encuestas a los visitantes en tres distintas áreas protegidas de Guatemala. Las áreas protegidas son: el Monumento Natural Semuc Champey, el área de usos múltiples volcán y laguna de Ipala y el Parque Nacional Naciones Unidas. Con el fin de identificar los factores más relevantes a tomar en cuenta según el tipo de visitante y las necesidades que estos ven dentro del área.

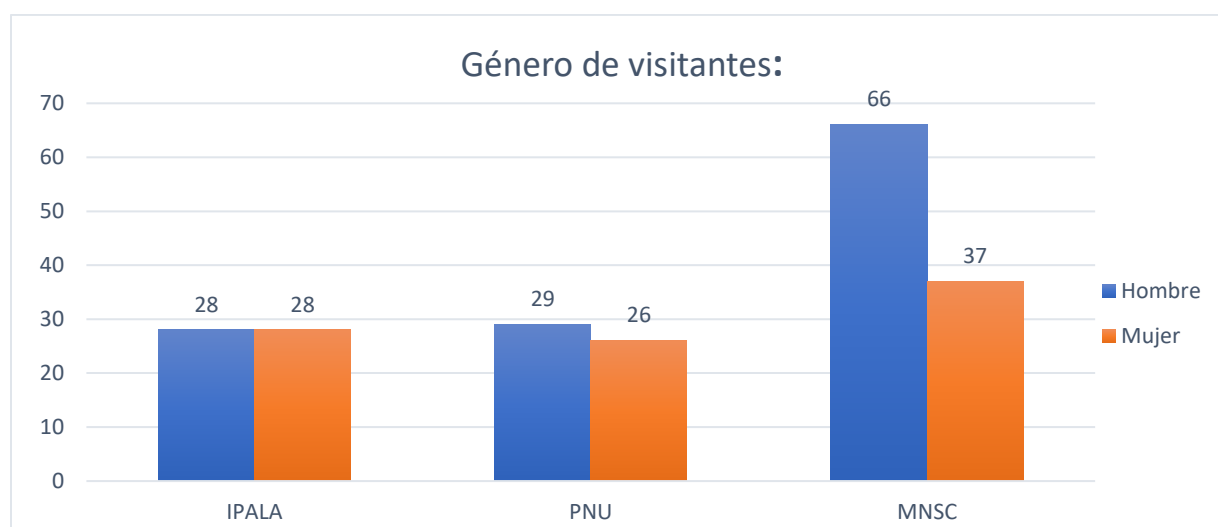
El total a encuestar en El Área Protegida del volcán y laguna de Ipala fue de 56 encuestas, estas se realizaron a de forma física durante los meses de septiembre y octubre, al ver la falta de respuestas y tener poco personal de apoyo se inició a tomar las encuestas vía online para las personas que han visitado el sitio.

Para el área protegida del Parque Naciones Unidas se lograron 56 entrevistas, las cuales la mayoría se pasaron entre semana y a los colegios que visitaban el sitio. También se realizaron encuestas de forma online durante los meses de septiembre y octubre. Las encuestas online no tuvieron éxito ya que son colegios, familias y deportistas los que más visitan el área.

En el Monumento Natural Semuc Champey se entregaron 200 encuestas de forma física, sin embargo, el departamento de Alta Verapaz fue declarada como alerta roja por el desborde del río Cahabón y las fuertes lluvias e inundaciones que sufrieron las personas y carreteras. A causa de esto se tomó la decisión de pasar encuestas online con un total de 103 respuesta por los meses de septiembre y octubre.

A continuación, se presenta un análisis general, se comparan los tres sitios y se unifican los resultados en las siguientes gráficas. Se realizan preguntas básicas para identificar el perfil que se tiene de los visitantes en cada área.

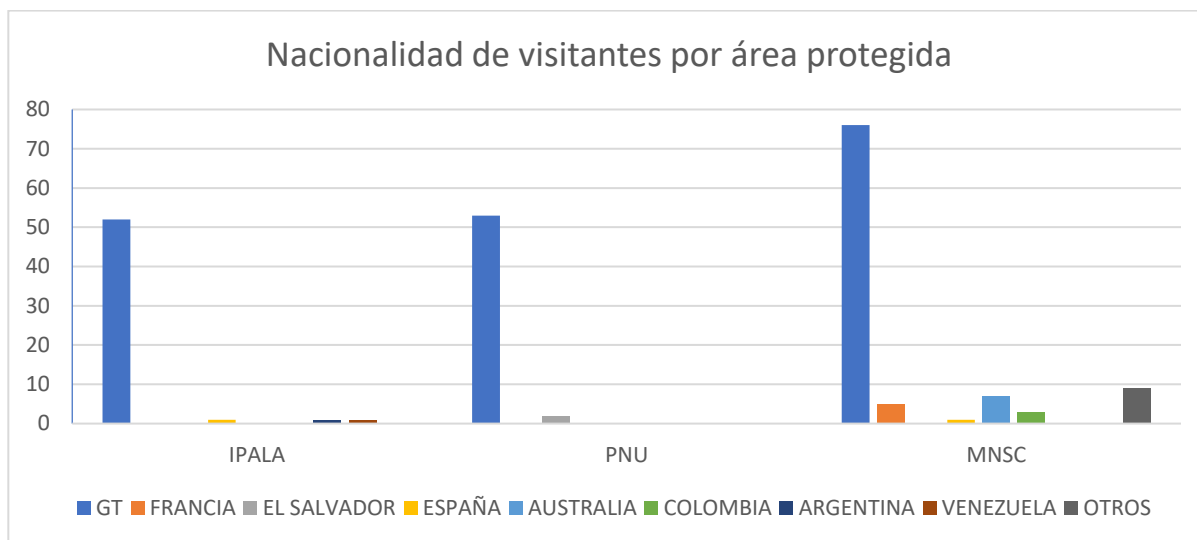
*Gráfica 1 Género de visitantes de tres áreas protegidas de Guatemala*



*(Elaboración propia, 2017)*

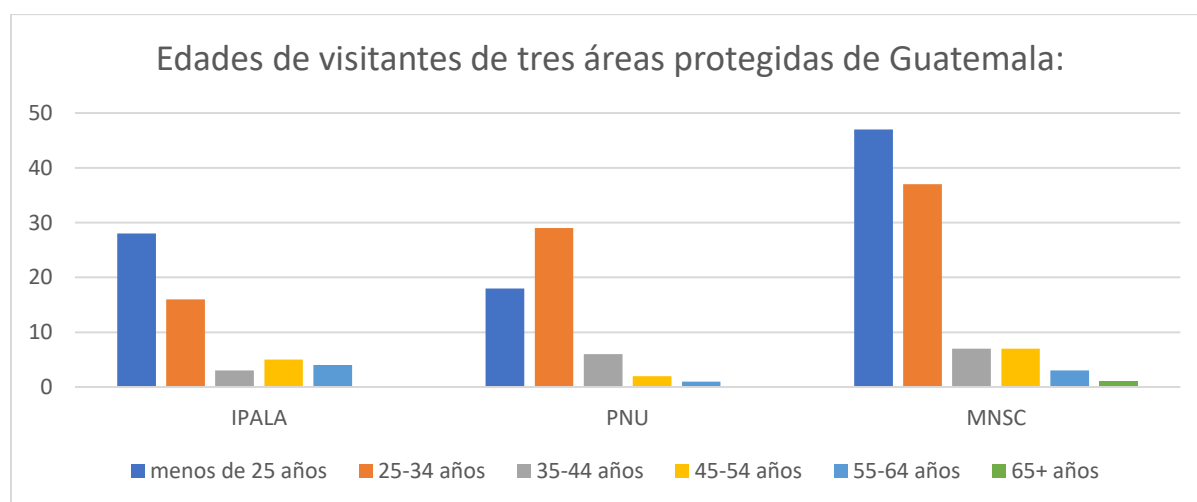
Para el volcán de Ipala, y el Parque Naciones unidas podemos ver que es compartido el tipo de visitante, pues las personas que ingresan en su mayoría son guatemaltecos y no hay diferencia significativa en la cantidad de hombres y mujeres que asisten al lugar. A diferencia del Monumento Natural Semuc Champey la cual recibe más hombres y los visitantes internacionales son más variados.

*Gráfica 2 Nacionalidad de visitantes de tres áreas protegidas en Guatemala*



*(Elaboración propia, 2017)*

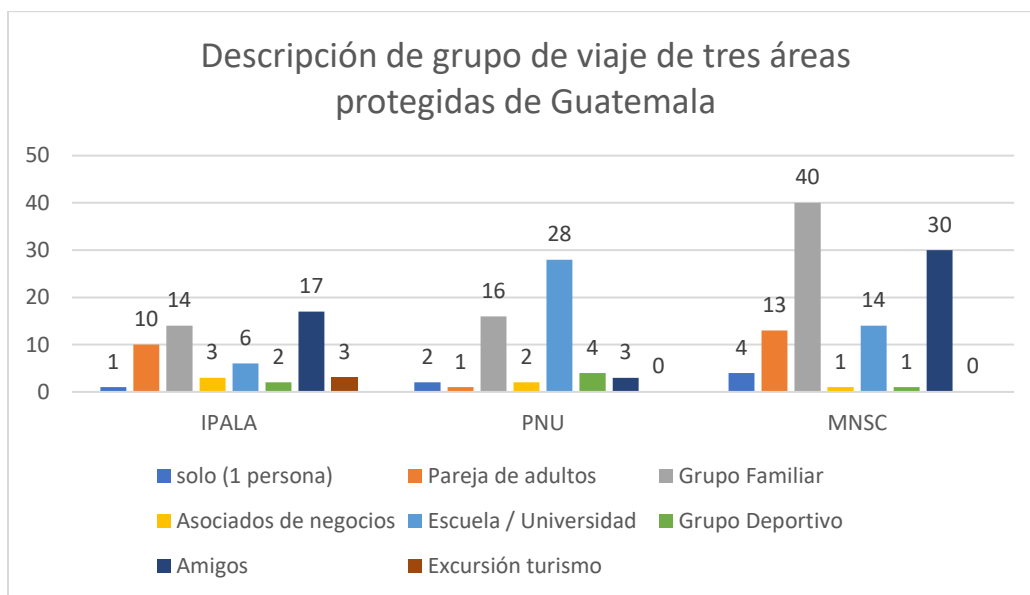
*Gráfica 3 Edades de visitantes en tres áreas protegidas de Guatemala*



*(Elaboración propia, 2017)*

El grupo de edades que se reciben las tres áreas protegidas son de 25 años para abajo siguiendo por personas de 25-34 años.

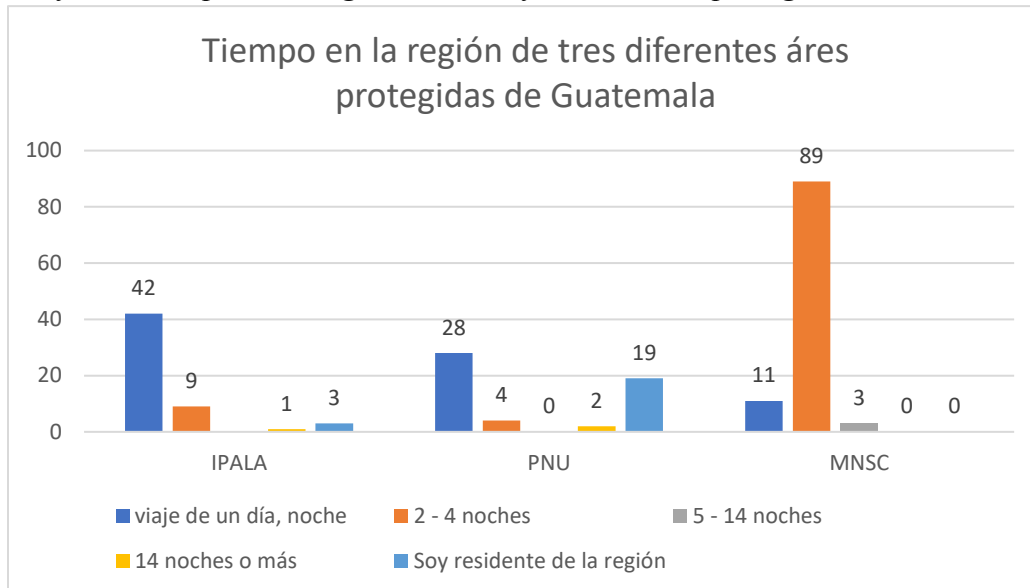
*Gráfica 4 Descripción de grupo de viaje de tres áreas protegidas de Guatemala*



*(Elaboración propia, 2017)*

El volcán de Ipala recibe en su mayoría grupo de amigos, parejas de adultos y grupos familiares. A Diferencia del Parque Naciones Unidas que su principal grupo de visitas son Centros educativos y grupos familiares de la región. En el caso del MNSC predominan los grupos familiares y de amigos, en esta área protegida se da este tipo de visitante ya que en su mayoría son extranjeros.

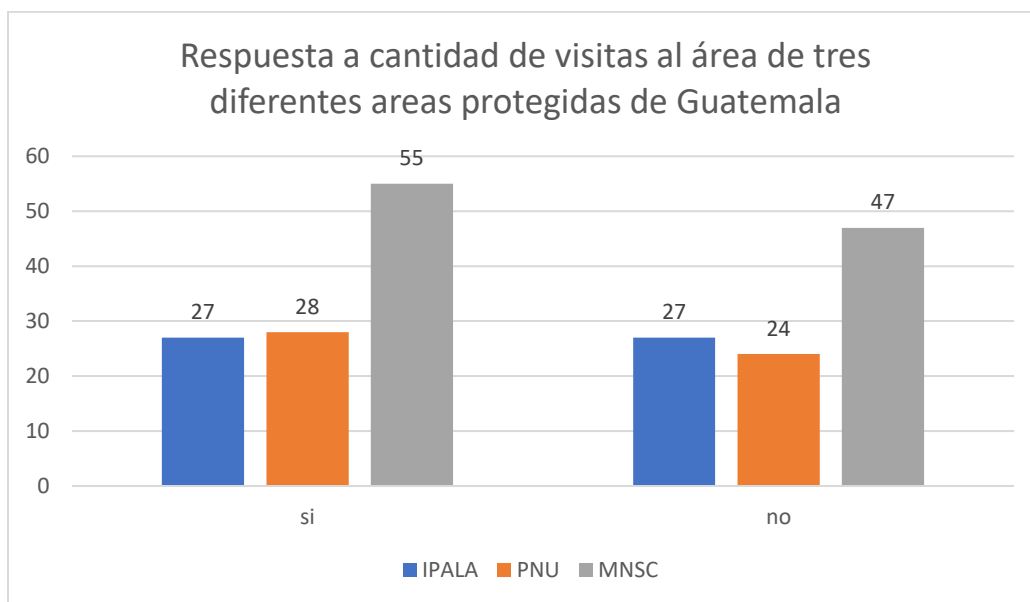
*Gráfica 5 Tiempo en la región de tres diferentes áreas protegidas de Guatemala*



*(Elaboración propia, 2017)*

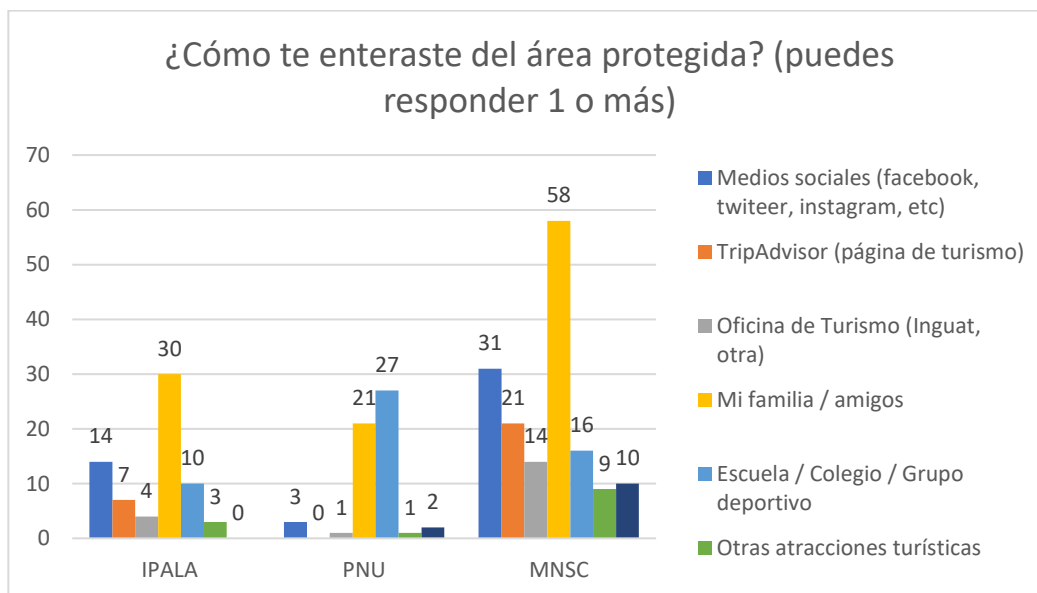
El tiempo que visitan la región en el volcán de Ipala en su mayoría es por un día o una noche, ya que la mayoría de los visitantes son guatemaltecos y no se encuentra alejados de ciudades grandes, al igual que algunos de ellos son residentes. En el PNU al tener en su mayoría grupos educativos estos visitan el sitio solo por el día como parte de una actividad educativa y al igual que en Ipala, se reciben residentes de la región. En el caso de Semuc, se puede ver que la mayoría pernocta en el sitio de 2-4 noches, una de las razones es por lo lejano y complicado que es llegar al sitio. La mayoría de los hospedajes tienen como política no dar menos de una noche de hospedaje, obligando al cliente a quedarse por más tiempo, sin embargo, hay grupos de personas que solo visitan el área y siguen su recorrido ya que la región se presta a conocer más lugares.

*Gráfica 6 Visitas a la región de tres áreas protegidas de Guatemala*



(Elaboración propia, 2017)

Gráfica 7 Medio de divulgación de tres distintas áreas protegidas de Guatemala

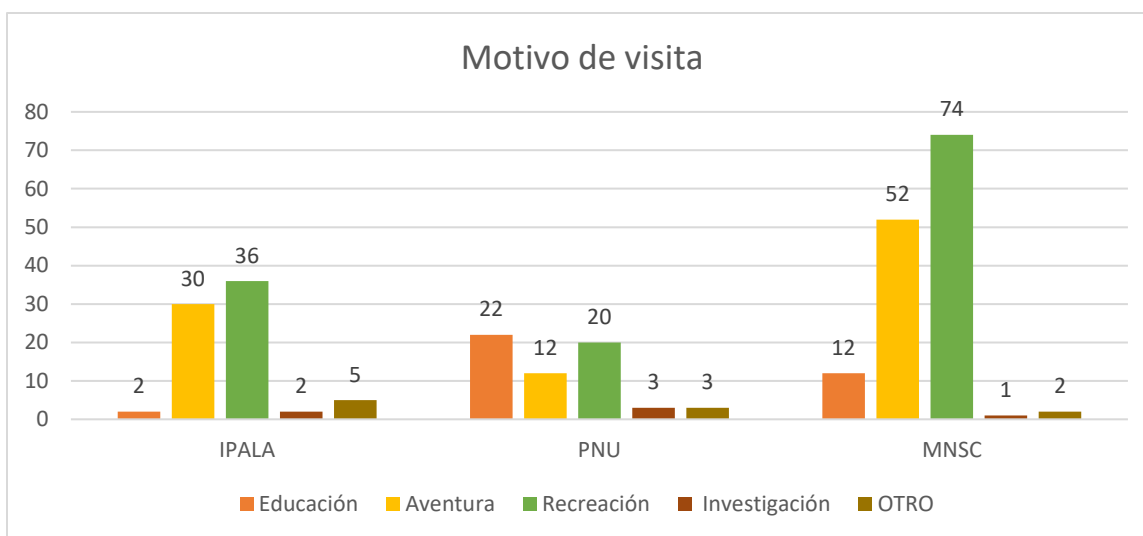


(Elaboración propia, 2017)

Los visitantes en las tres regiones se han enterado del sitio por algún familiar o amigo seguido de las redes sociales o por algún grupo educativo. Con esto podemos ver la importancia que se

tiene el servicio al cliente ya que si la persona tiene buena experiencia en el sitio dará a conocer el sitio de boca en boca. También podemos ver la importancia que se tiene del uso de redes sociales ya que muchas personas utilizan ese medio.

*Gráfica 8 Motivo de visita en las tres diferentes áreas protegidas de Guatemala*



*(Elaboración propia, 2017)*

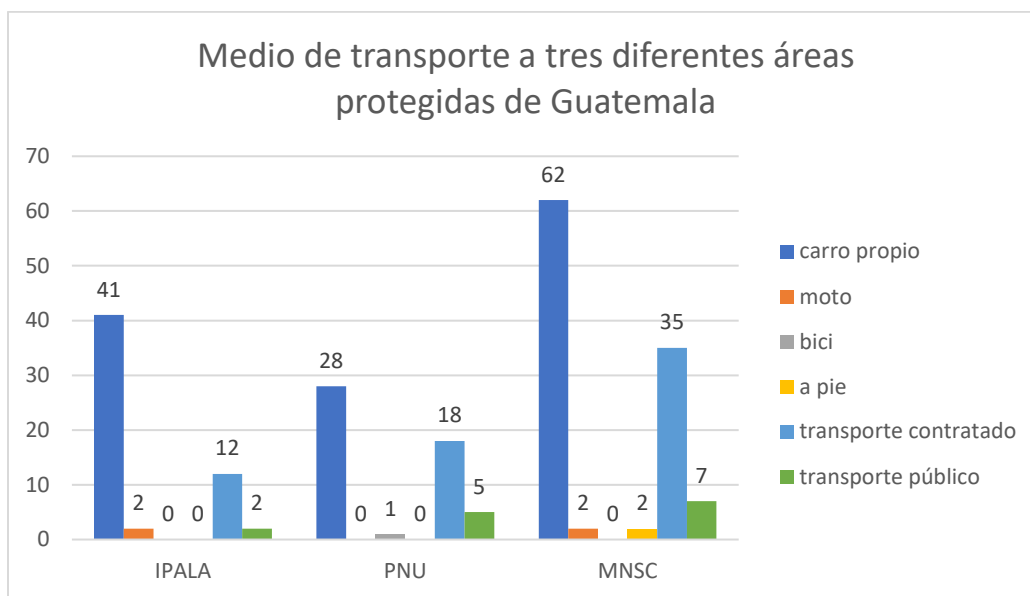
El volcán de Ipala por ser un volcán y tener una laguna se espera que las personas lleguen al sitio para realizar una actividad nueva y pasar tiempo con amigos o familia.

El principal motivo de visita en el PNU es por educación ya que el sitio se presta para grupos educativos. Sin embargo, la recreación y la aventura es también es uno de los motivos. Esto se da por el grupo de visitantes que está conformado por familias y amigos.

El medio por el que los visitantes llegan al Monumento Natural Semuc Champey es por vehículo propio o transporte contratado. Esto se da principalmente por el escaso servicio que se ofrece de transporte público, sin embargo, hay personas que si llegan a las áreas por ese medio volviéndolo una oportunidad de mejora para atraer más visitantes.

El motivo de visita al MNSC es por recreación y aventura.

*Gráfica 9 Medio de Transporte de tres áreas protegidas de Guatemala*



*(Elaboración propia, 2017)*

A continuación, se presenta un análisis de la perspectiva y calidad del servicio que se brinda en los sitios con el fin de proporcionar aspectos a tomar en cuenta, herramientas útiles para mejorar el servicio y la experiencia del visitante.

La atención al cliente fue medida por medio que los visitantes reconocieran si el personal fue amable y si la información que se dio fue la suficiente y la adecuada para mejorar el conocimiento y la experiencia del visitante.

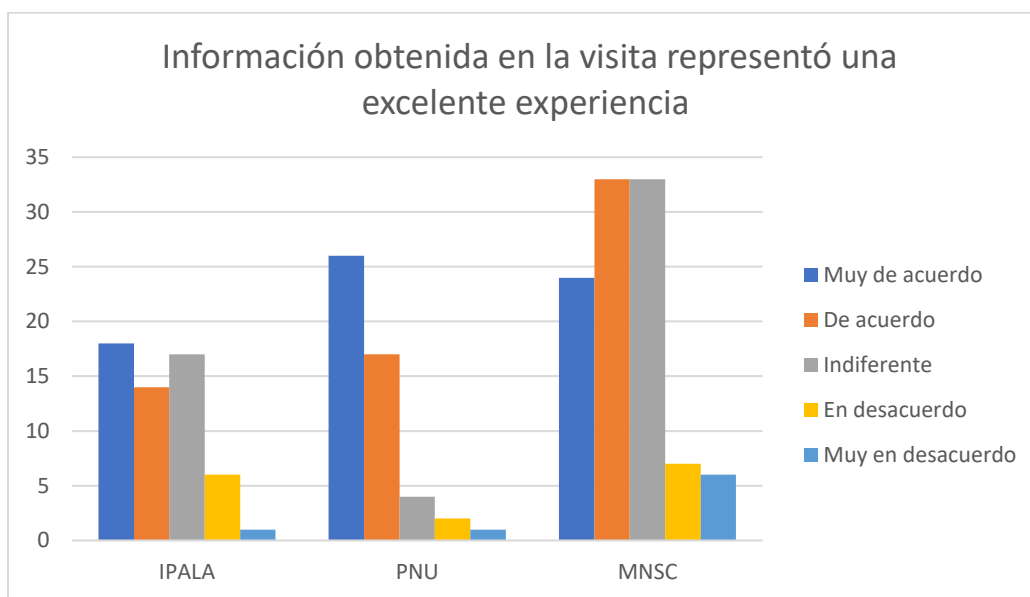
El personal en El volcán y laguna de Ipala en su mayoría fue amable. La mayoría de las respuestas fue de acuerdo e Indiferente por lo que el visitante no se lleva la mejor experiencia según el servicio al cliente. Conforme a la calidad y cantidad de información obtenida los visitantes están muy de acuerdo con que esta representa una excelente experiencia y la otra mitad que fue indiferente. Por lo que hay una oportunidad de mejorar el servicio, calidad y cantidad de información a brindar a los visitantes para que se lleven una mejor experiencia.

El Parque Nacional Naciones Unidas obtuvo buenos resultados conforme a las personas y la información. Al ingresar al Parque voluntarios y practicantes apoyan a los grupos, brindándoles información del sitio. Esto ha apoyado al aprendizaje y mejora de la experiencia de los grupos

educativos. Sin embargo, hay grupos familiares y de amigos que no reciben información del sitio ni se llevan un aprendizaje.

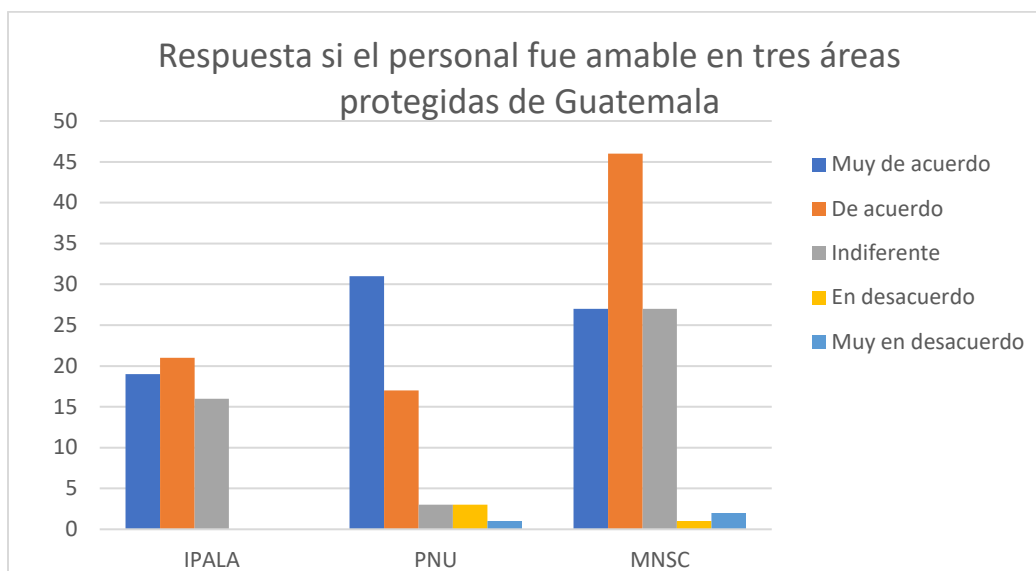
Para el Monumento Natural Semuc Champey, más de la mitad de las visitantes están de acuerdo o indiferente por lo que no representa una buena calidad de servicio e información. En esta área protegida la única información que se da es por medio de rotulación interpretativa y el cobro al ingreso de los visitantes. La poca rotulación interpretativa que se tiene dentro del sitio se refiere únicamente a la forma en que están las pozas y sobre la seguridad del visitante. Por lo que hay una oportunidad de mejorar esta área.

*Gráfica 10 Experiencia conforme a la información obtenida en tres diferentes áreas protegidas de Guatemala*



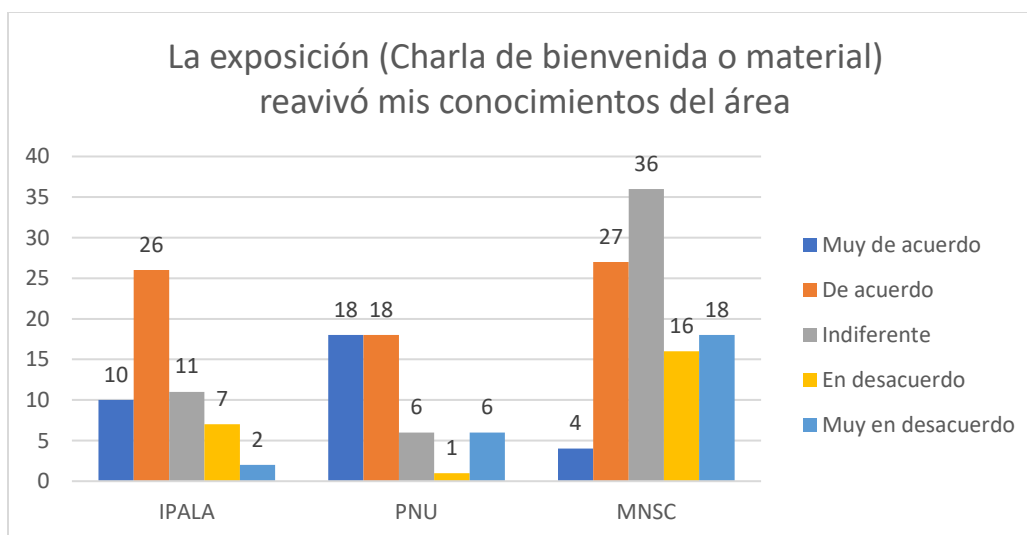
*(Elaboración propia, 2017)*

*Gráfica 11 Percepción de la actitud del personal en tres áreas protegidas de Guatemala*



(Elaboración propia, 2017)

Gráfica 12 Experiencia conforme a la exhibición de tres áreas protegidas de Guatemala.



(elaboración propia, 2017)

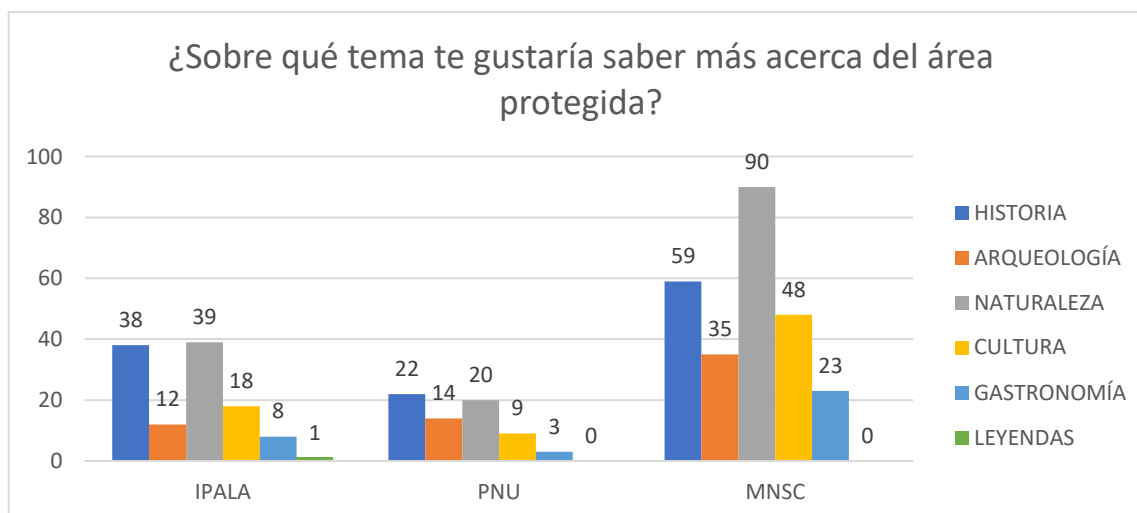
Gráfica 13 Medio de comunicación en la exhibición de tres áreas protegidas de Guatemala  
¿Por qué medio le gustaría obtener la información?



(Elaboración propia, 2017)

Guía, rotulación interpretativa, video y folletos son los principales medios por los que los visitantes consideran recibir la información. El más requerido es el guía, es importante tener personal que pueda brindar información extra de la que se puede dar en rotulación interpretativa o videos, puesto el servicio personalizado aumenta la calidad de experiencia del visitante.

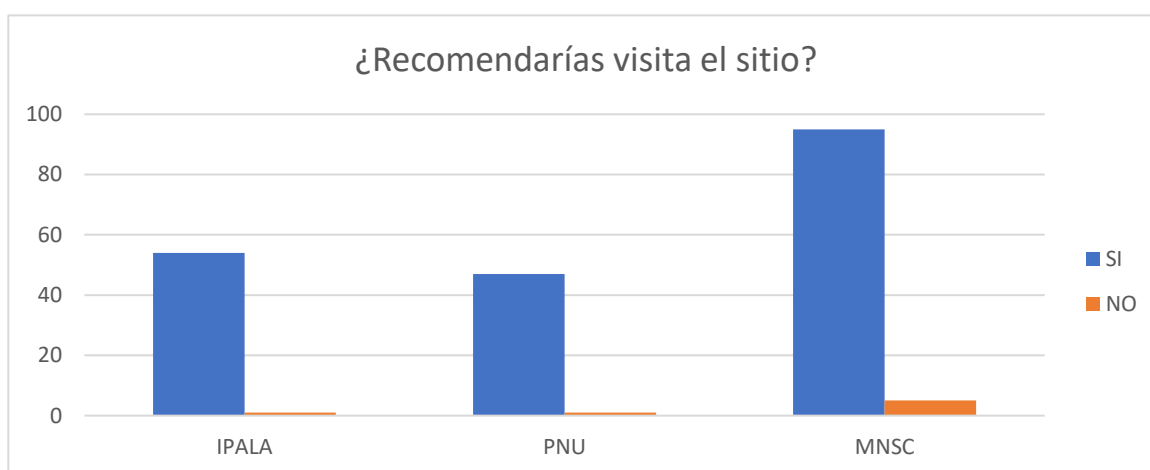
Gráfica 14 Temas de Interés en tres áreas protegidas de Guatemala.



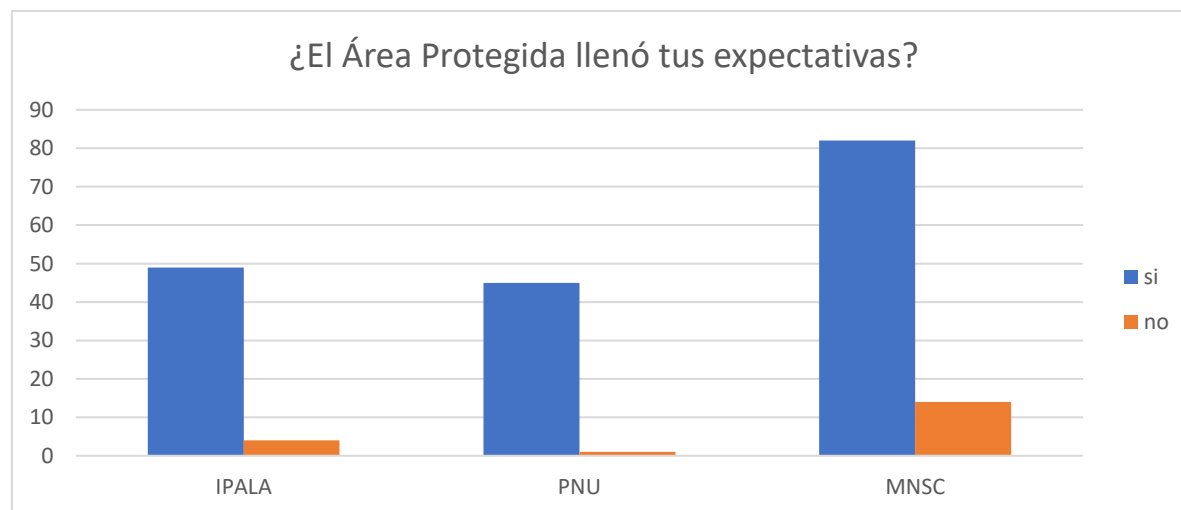
Al momento de dar información debemos conocer qué temas espera el público escuchar. En el Volcán de Ipala los visitantes buscan tener más información sobre la historia del sitio y su naturaleza, uno de los temas recomendados fue las leyendas.

En el Parque Nacional Naciones Unidas las personas buscan tener más información sobre la historia ya sea del sitio o de Guatemala, la naturaleza y arqueología. En Semuc Champey podemos ver que lo que más les interesa saber a los visitantes es sobre la naturaleza, puesto que este su principal atracción son pozas de agua natural y su paisaje.

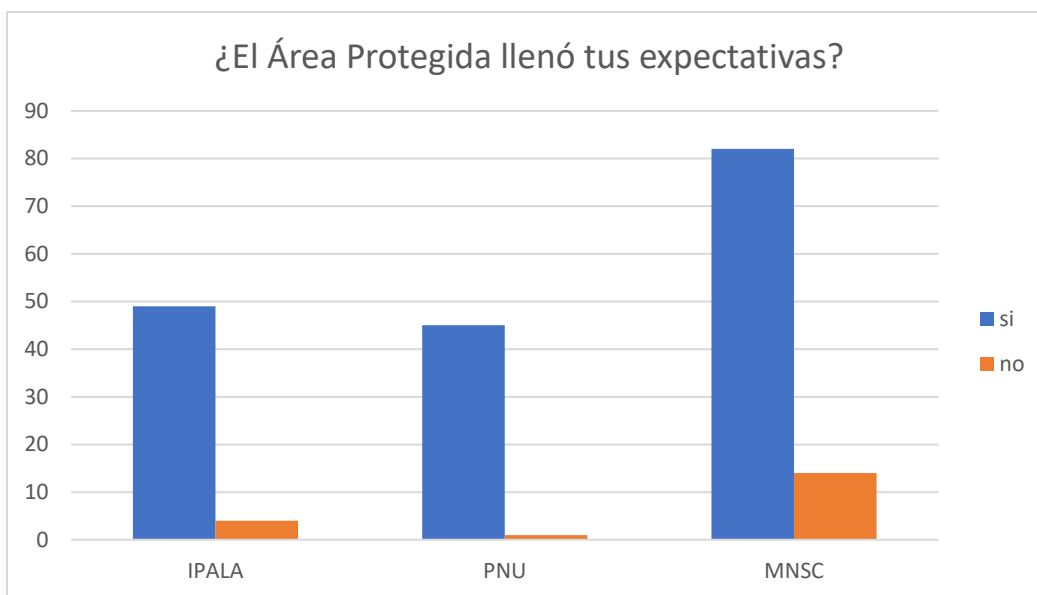
*Gráfica 15 Recomendaciones de visita a tres áreas protegidas de Guatemala*



*Gráfica 16 Recomendación de un centro de visitantes para tres áreas protegidas de Guatemala.*



Gráfica 17 Expectativas de satisfacción de las áreas protegidas.



Los visitantes si recomiendan visitar las áreas protegidas al igual que llena las expectativas, sin embargo, consideran necesario tener un centro de visitantes para dar mayor información.

El 22% de las personas que contestaron que no llena sus expectativas el área protegida son extranjeras y el 27% son universitarios. Las personas que no están satisfechas al igual que las que sí, recomiendan un centro de visitantes. Dentro de los comentarios para mejorar el área según las personas que no llenó sus expectativas es la falta de atractivos y mantenimiento en el parque.

### **I. Propuesta del modelo de pasos a seguir para diseño de centro de visitantes en un área protegida de Guatemala**

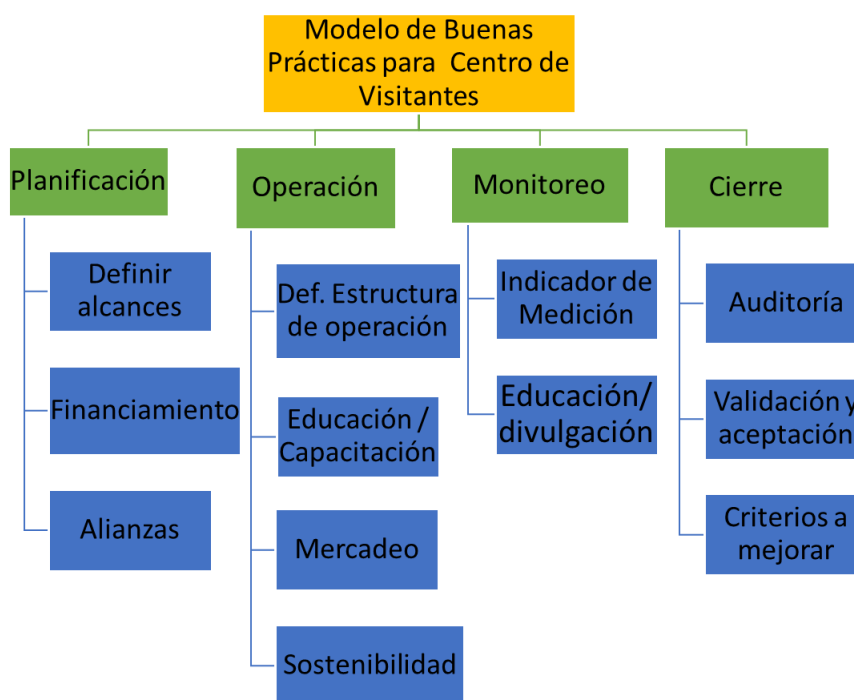
Planificación de centro de visitantes: Para iniciar el proyecto se recomienda tener conocimiento del sitio. De ser así, es importante tener un acercamiento con las entidades encargadas y poder conocer más allá, desde sus políticas, realizar un FODA en conjunto. Conocer la historia y las posibilidades de tener el apoyo.

Al inicio de la planificación y desarrollo del proyecto se debe poner en marcha la identificación y análisis de las partes interesadas, (Descrita en los anexos de este trabajo). Con el análisis se puede tener una idea de qué esperan estas partes, cómo se puede llegar a un acuerdo y realizar ciertas alianzas claves para el desarrollo de la región.

A continuación, se presenta un mapa conceptual que será de utilidad para definir las fases y buenas prácticas que deben ir incluidas dentro de cada fase.

*Figura 9 Modelo de Buenas Prácticas*

*para centros de visitantes en áreas protegidas de Guatemala*



*(Elaboración propia, 2017)*

Las fases descritas fueron identificadas y descritas al inicio como resultado de la investigación bibliográfica y de investigación de campo.

A continuación, se describen las buenas prácticas por fase:

## Fase 1: Planificación

### A. Alcances

Se debe definir misión, visión, metas y objetivos del centro de visitantes de acuerdo al enfoque del administrador del AP. Esta es la base para que el próximo equipo de trabajo y así conozcan el objetivo y lograrlo de forma eficiente. Como apoyo para poder llevar de la mano este modelo de desarrollo del centro de visitantes es el *Manual de Buenas Prácticas Gestión del Turismo Sostenible en Áreas Protegidas* desarrollada por el CONAP, este manual se encuentra en la página del CONAP y se puede ver la referencia en la bibliografía del presente documento.

Se debe tomar en cuenta el fin de la elaboración del proyecto la cual es promover el sitio a través de la accesibilidad, mejora de experiencia y filtro de número de visitantes proporcionando conocimiento a los visitantes con el fin de reducir su impacto y promover la conservación del patrimonio.

- ✓ Definir nuestra oportunidad en donde se puede crear una imagen del sitio y apoyo a la conservación o protección dentro del área. Por ejemplo: una especie bandera, especie en peligro de extinción, paisaje o patrimonio cultural. Esta nos servirá de base para fundamentar la protección del sitio y un atractivo educativo e interesante para el visitante.
- ✓ Definir alcances: en esta etapa debemos definir que queremos lograr, tipo de construcción y exhibición y a qué tipo de audiencia queremos llegar.
- ✓ Definir cronograma: El tiempo en que se va a realizar el proyecto y la proyección que tiene. La proyección no debe ser menos de 10 años.
- ✓ Objetivos: Se debe tener ciertos objetivos a corto y largo plazo, de tal manera que esto, apoye al personal y se tenga una misión y visión clara.
- ✓ Búsqueda de alianzas y patrocinio: como siguiente paso la cual es clave para conseguir el financiamiento, se debe buscar financieras, empresas privadas, o públicas, nacionales o internacionales para presentarles de una manera creativa y verídica el proyecto y conseguir los fondos para la construcción y montaje del centro de visitantes.

Dentro de los servicios **obligatorios** que se deben tener dentro de los alcances son:

- Servicios sanitarios
- Recepción
- Exhibición
- Salón de conferencias
- Área de estudio
- Cafetería

## **B. Financiamiento**

Para ello se debe consolidar y estructurar los recursos necesarios originados en las diferentes fuentes para financiar el proyecto, se trata de una ponderación de cada una de las alternativas de financiamiento.

Aspectos a tomar en cuenta al momento de querer presentar para obtener los recursos financieros:

- ✓ **Recurso Humano:** contratación de personal profesional, no es necesario tener un gran equipo. Se sugieren: director, asistente, arquitecto, administrador en turismo, biólogo, antropología (dependiendo de lo que el director considere según el AP)
- ✓ **Capital de activos:** Tomar en cuenta si es necesario el alquiler del sitio para el centro de visitantes, o compra de activos específicos.
- ✓ **Inversión de estructura:** La construcción o modificación es de las inversiones más fuertes por lo que debe estar detallada y con una visión de llenar las expectativas del visitante.
- ✓ **Informe de tiempo:** Tener un cronograma en el que se pueda basar el director y el donador y se pueda ir midiendo los alcances. Esto apoya a la verificación de las actividades y cambios a realizar.

Para esta etapa se recomienda revisar la planificación física para el desarrollo turístico en la página 61 de la *Guía para las mejores prácticas de ecoturismo en áreas protegidas*, Báez A. y Acuña, A. (2003).

### **C. Alianzas**

Las alianzas son claves para el desarrollo sostenible del centro de visitantes. En conjunto con las entidades gubernamentales, empresas privadas, comunidades e instituciones académicas se forman alianzas y proyectos para apoyo mutuo. Además, se les puede apoyar y crear vínculos que beneficien a la comunidad desde la parte educativa y nuevo emprendimiento de negocios con las necesidades que se irán detectando.

Actores que se han detectado en general son:

#### **1. Sector público:**

- ✓ CONAP: el órgano máximo de dirección y coordinación del SIGAP. Tiene jurisdicción en todo el territorio nacional, sus costas marítimas y su espacio aéreo. Regula sus actuaciones según lo establecido en la Ley de Áreas Protegidas (Decreto Legislativo 4-89 y sus reformas). CONAP por ser un consejo, está integrada por varios actores los cuales son:
  - Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales –MARN-
  - Centro de Estudios Conservacionistas, CECON/
  - USAC.
  - Ministerio de Cultura y Deportes -MCD-
  - Un delegado de las organizaciones no gubernamentales relacionadas con los recursos naturales y el medio ambiente registradas en CONAP.
  - La Asociación Nacional de Municipalidades, ANAM. Se encarga de apoyar a la construcción, crea vínculo con las ciudades o pueblos más cercanos y acepta licencias.

Es indispensable tener las alianzas en conjunto con estas entidades ya que son quienes manejan el sitio, son apoyo económico y legal.

- Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT. Esta encargado de consolidar al turismo como eje articulador del desarrollo económico y social de Guatemala en el marco de la sostenibilidad, de forma que contribuya a generar las condiciones necesarias para mejorar la competitividad del país en el ámbito internacional y a favorecer el acceso de los guatemaltecos a una vida digna.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación,
- ✓ FONTIERRA: tiene el propósito de atender solicitudes de crédito para la compra de tierras productivas, especialmente de la población desmovilizada.

## 2. Sector privado:

- ✓ Industrias grandes que tengan su producción u operación en el sector para poder darse a conocer con ellos y los trabajadores. Organizaciones quienes pueden apoyar en investigación. Empresas privadas, (hospedaje, restaurantes tiendas, fincas).
- ✓ Otros destinos dentro de la región: Las alianzas con otros destinos turísticos apoyan al mercadeo ya que se pueden realizar circuitos en la región incluyendo estos sitios.
- ✓ Sector académico y educativo: El centro de visitantes debe tener como propósito educar a las personas y brindar información de calidad para que los centros educativos encuentren un propósito de ir a conocer y enriquecer sus conocimientos. Es indispensable tener estas alianzas ya que es un público al quien se le apoya para la conservación del sitio y a quienes se apoyarán al momento de formar profesionales. A las instituciones educativas de la región se les debe dar el ingreso gratis como un aporte a la comunidad. Es aquí en donde se debe de enfocar el servicio social y tener una organización adecuada. Con instituciones que brindar cursos técnicos apoyan al personal y a grupos de estudiantes a quienes se preparan para trabajar en el campo educativo de áreas protegidas.
- ✓ Organización no gubernamentales: principalmente ONGs como ADISO, FDN quienes son de apoyo a las comunidades que administran el área y se enfocan en desarrollo, en investigación, en apoyo social y ambiental.

Algunos de los beneficios que se pueden tener de una asociación son:

- Enriquecimiento de los fondos para la protección del área costeando guarda recursos entre otros.
- Se contribuye al rescate de tradiciones.
- Son apoyo para la divulgación: charlas, conferencias.
- Apoyo en investigación y respaldo legal.
- Contribuyen con la identificación de piezas, así como con el inventario.

## **Fase 2: Operación**

### **A. Estructura de operación**

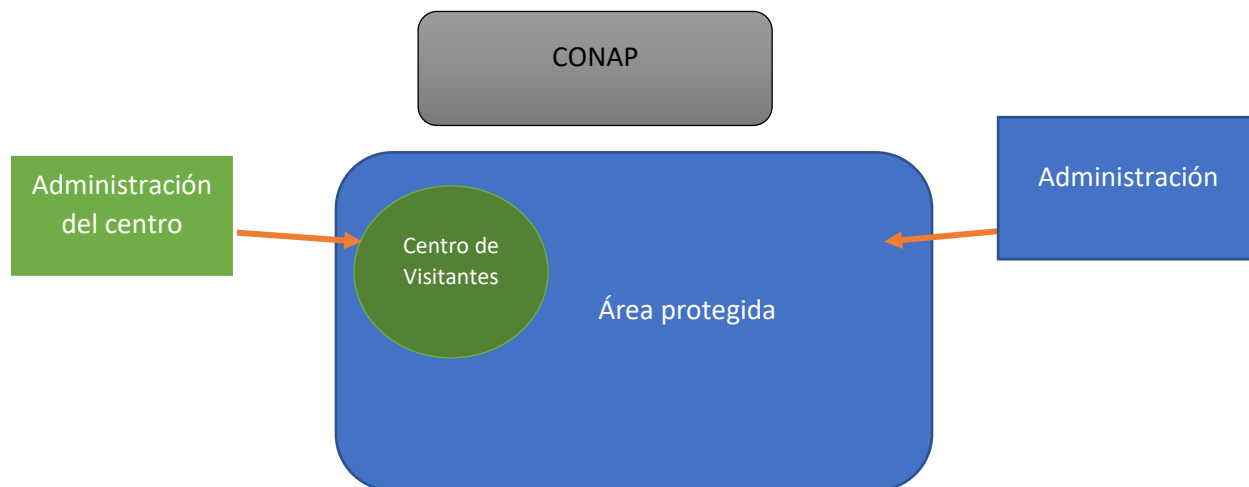
La estructura de la organización es un factor ambiental de la empresa que puede afectar a la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos.

En este caso para la creación de un proyecto se propone la creación de un departamento específico e independiente del resto. Este se encarga de la gestión de visitantes, educación, gestión de proyectos entre otros. Se recomienda el análisis de las **Funciones Del Coadministrador Del Área Protegida en la Gestión y Manejo de la actividad se visita en el Sigap. (Conap. 2013. Normativo para la gestión y manejo para las actividades de visita en el Sistema Guatemalteco De Áreas Protegidas -SIGAP.)**

La contratación de un desarrollador de proyectos es clave para esta etapa. Se recomienda diseñar y reorganizar la estructura de operación en la que el proyecto del centro de visitantes no tenga consecuencias ni este amarrado a las decisiones del resto del área. Una de las estrategias para esto es tener un coadministrador del centro de visitantes. La organización se recomienda de la siguiente manera. El área protegida esta administrada ya sea por el CONAP o por un consenso. El área protegida estará administrada dependiendo de su historia o comunidades involucradas. Se sugiere que la administración del centro de visitantes tenga una coadministración por separado del área protegida, ya sea que arriende el espacio dentro del área protegida o se de cierto porcentaje para la

conservación del área. La administración del Centro de visitantes puede ser dirigida por una ONG, empresa privada, fundación entre otros.

*Figura 10 Estructura de operación para áreas protegidas de Guatemala*



*(Elaboración propia, 2017)*

*Tabla 2 Aspectos a toma en cuenta la administración de cada área.*

	Administración AP	Administración del centro de visitantes
Protección y manejo del área protegida	X	
Control de vida silvestre	X	
Educación a visitantes		X
Capacitación a personal		X
Tour dentro del AP	X	X
Manejo de mercadeo y promoción		X
Manejo de Guardarecursos	X	

Esta tabla la debe diseñar la persona encargada de la administración del área protegida, se deben tomar en cuenta más aspectos sin embargo estas son unas de las funciones a gestionar según el fin de cada administración.

## **B. Educación y capacitación**

- Educación en la exhibición:

La estrategia a utilizar es el uso de la interpretación.

1. **Diseño de metodología:** Se recomienda utilizar metodologías para la creación de guiones de divulgación del patrimonio. En este caso nos basamos en la metodología diseñada por Jiménez (2015), basadas originalmente de propuestas por Tilde y Sam Ham.

En esta metodología se busca que el grupo de trabajo tenga un plan de proyección hacia los visitantes. Se debe tener claro los siguientes puntos:

- ✓ Motivo- este debe ser discutido por todo el equipo y no darlo por obvio.
- ✓ Propósito de la exhibición.
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Metas y objetivos: debe llenar los siguientes: aprendizaje, emotivo y generar comportamiento del usuario.

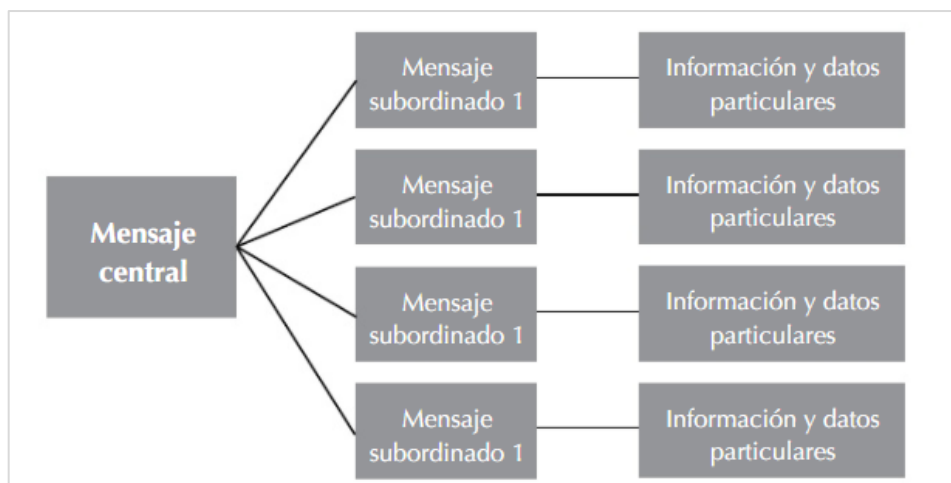
## **C. Identificar la información básica y antecedentes para desarrollar el mensaje.**

Tomar en cuenta:

- ✓ Listado de fuentes de información y disponibles como libros artículos, ponencias, talleres entre otros.
- ✓ Discriminación de fuentes conforme al grado de profundidad buscando y centrando el tema sobre el que el mensaje será.
- ✓ Consultar información alterna y apoyo en investigación local para creación de mensaje. Se puede obtener por medio de entrevistas en el sitio, contratación o uso de tesis para investigaciones.

- ✓ Para jerarquizar los temas que se obtendrán y agilizar el proceso se puede utilizar la siguiente estructura como herramienta para desarrollar el discurso.

*Figura 11 Mensaje central*



Fuente: (Ham 1992: en Jiménez 2015)

#### **D. Identificar características del usuario, público o la audiencia:**

Según los resultados obtenidos en las áreas protegidas a analizar, la audiencia tiene las siguientes características.

- ✓ Edad: menores de 25 y no mayores de 34, es la audiencia más fuerte.
- ✓ Género: Las áreas tienen la misma cantidad de visitación por ambos géneros.
- ✓ Nacionalidad: En AP cercanas a la ciudad las visitaciones más altas son nacionales, en sitios como el Monumento natural Semuc Champey es variado, por lo que se recomienda tener un control del turismo emisor y receptor. Los países que más nos visitan según las estadísticas del INGUAT del último semestre son: El Salvador, Estados Unidos y en tercer lugar países de Centro América.
- ✓ Acompañamiento del visitante: Grupos de amigos o familia, parejas de adultos y Centros educativos.
- ✓ Motivo de visita: Aventura, recreación y educación.

- ✓ Tipo de transporte: para los nacionales el principal medio es carro propio y para los internacionales es por medio de contratación de transporte.

## **E. Herramienta de divulgación de mensaje**

Los visitantes en las AP a analizar buscan obtener la información por medio de rotulación interpretativa, un guía, videos y folletos. Para eso se recomienda tomar en cuenta aspectos descritos en la metodología de (Jiménez, 2015).

- ✓ Medio de Comunicación: se toman en cuenta los principales descritos anteriormente.
- ✓ Tiempo de promedio de uso antes de perder el interés: para esto se debe tomar en cuenta el tiempo que durará un video, tiempo en que el guía hablará y el tiempo en que la persona se tardará el leer un folleto.
- ✓ Cantidad de texto o información: Tomar en cuenta que la información dentro de la exhibición debe ser corta y precisa. La información que se da en folleto y para llevar puede ser más amplia.

**1. Definición de línea de interés.** Con esto se busca que el visitante que se encuentra en una cultura distinta encuentre relevancia automática.

Para lograr lo anterior se propone en (Jiménez, 2015 p.20) responder las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué necesidades humanas están referidas directa o indirectamente en la información disponible en las fuentes de información?
- ✓ ¿Cómo se solucionan dichas necesidades?
- ✓ ¿Existe información acerca de la forma en que la sociedad contemporánea resuelve en la actualidad los mismos problemas de sociedades pretéritas?
- ✓ ¿Se idéntica conflictos de valor entre la sociedad
- ✓ pasada y la presente, entre dos sociedades pretéritas o entre dos sociedades pretéritas y la del presente?

- ✓ ¿Cuál es la manera óptima (o creativa) de abordar la línea de interés (creación de un personaje, narrativa, etcétera)?

Se recomiendan seguir estas estrategias al momento de crear el guión y exhibición de manera que se pueda generar una exhibición significativa, amena e interesante en los procesos de comunicación sobre el tema referido al área protegida. El uso de la interpretación no solo cambia la forma de pensar de los visitantes sino crea cierta conciencia con el fin que estas actúen conforme a lo aprendido.

## **2. Capacitaciones:**

- ✓ Capacitación de guías locales; los guías deben tener la capacitación y certificación por el INGUAT.
- ✓ Capacitación de guarda recursos; esta capacitación no es directa para el centro de visitantes, pero es parte de la educación a brindar a la comunidad. Se puede dar a través del apoyo con CONAP.
- ✓ La capacitación al personal y estudiantes de la región es la visión que apoyará al desarrollo del sitio y será el gancho para tener el apoyo de las comunidades e instituciones.

**3. Puestos de trabajo.** A continuación, se presentan dos puestos de trabajo con las características más importantes a tomar en cuenta al momento de contratación. Se debe tener una descripción de puesto de trabajo para el manejo eficiente del centro de visitantes.

- ✓ **Habilidades necesarias Interpersonales de un Director de Proyecto.**

Los directores de proyecto llevan a cabo el trabajo a través del equipo del proyecto y de otros interesados. Deben tener un equilibrio entre sus habilidades éticas, interpersonales y conceptuales que los ayude a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada.

- Trabajo en equipo
- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación
- Influencia
- Toma de decisiones
- Conocimientos de política y cultura
- Negociación
- Generar confianza
- Gestión de conflictos, y
- Proporcionar orientación.

✓ **Recepcionista/ host:**

- Presentar una imagen positiva en comportamiento y apariencia.
- Saludar a las personas activamente mientras entran.
- Ordenar la información de una manera que genere expectativas en las personas.
- Hacerse un hábito el preguntar si es la primera vez que un visitante viene.
- Estar preparado para responder todos los tipos de preguntas.
- Ser sinceros cuando no sabemos una respuesta.
- Tener un mapa del área montado en un muro.
- Tener hojas y lápices o lapiceros en el escritorio.

- Tener una colección de herramientas interpretativas.
- Salir del escritorio siempre que sea posible.
- Enfocar la atención en el visitante.
- Estar disponible para servirle a todos de manera ecuánime.
- Considerar ofrecer “horas después” de información a las personas que llegan cuando la estación esté cerrada.
- Ser un buen escucha.
- Estar preparado para sugerir opciones.
- Estar preparado para las emergencias.

**4. Mercadeo.** En esta estrategia se utiliza un conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir objetivos comerciales con relación a un público objetivo. Como objetivo del marketing turístico este se debe de adaptar y coordinar con las políticas del emprendimiento para la satisfacción óptima de las necesidades de ciertos consumidores y así lograr un beneficio apropiado. (Osorio, *et al.* 2009. P.232)

El público al que se estaría dirigiendo según los resultados obtenidos es el siguiente:

- ✓ Turismo de aventura: visitantes nacionales e internacionales, deportistas, backpackers (mochileros).
- ✓ Segmento educativo: escuelas, colegios, universidades
- ✓ Turismo científico y de naturaleza: profesionales, investigadores, universidades.
- ✓ Turismo arqueológico: son esas personas que viajan con interés principal en sitios arqueológicos, yacimientos, museos que exhiben muestras arqueológicas, monumentos y edificios que forman parte del patrimonio histórico-cultural que se encuentran en una región.

Se recomienda utilizar el modelo más reconocido para mercadear descrito por McCarthy (1975):

- ✓ Producto: En este caso nuestro producto principal es el atractivo que se tiene en el AP, al cual se le agrega el centro de visitantes como un producto que brinda valor y conocimiento al visitante
- ✓ Precio: Se debe fijar un precio de ingreso según la calidad y el servicio para su comercialización.
- ✓ Distribución: es donde las personas comprarán el producto, el centro de visitantes es el principal centro de distribución. También la página web del centro de visitantes y lugares donde se puede vender el ingreso o tours para visitar el sitio,
- ✓ Comunicación: Redes sociales, empresas turísticas, y alianzas con ONG o empresas extranjeras.

## **F. Sostenibilidad**

El rol de un centro de visitantes es muy significativo, pues si se hace de manera efectiva, puede extender la estancia y el gasto de los visitantes en la región (Tierney 1993). Al emprender este papel de proveer información turística, dos determinantes principales aumentarán el rendimiento de la información del visitante: habilidades efectivas de comunicación y capacidad para manejar un gran número de visitantes (Hansen & Eringa 1998).

Fallon y Kriwoken (2002), proporcionan una lista de recomendaciones que contribuirían a la excelencia de una exhibición y se pueden adaptar a un centro de visitantes. Sugieren que la comprensión de la audiencia para el personal es uno de los elementos más importantes. Al hacerlo, el centro de visitantes podrá satisfacer las necesidades del visitante, la administración y la comunidad. Estos autores también argumentan que el personal debe proporcionar experiencias personales al difundir información para que la experiencia de la visita sea "real, íntima y amistosa". Al igual que, si se tiene una buena rotulación interpretativa y esta se coloca en lugares cercanos a los atractivos, e idealmente, ofrecen diseños distintos e innovadores para el público, tienen la oportunidad de mejorar la experiencia turística.

Un centro de visitantes también puede ser dirigido a la protección de la naturaleza. Estos centros ayudan a que las personas perciban e interpreten el entorno nativo local, lo cual es uno de los

objetivos principales de las áreas protegidas. Provee apreciación de la naturaleza y programas de educación para llegar al creciente número de escuelas que necesitan aulas en el exterior y experiencias prácticas para sus estudiantes. Los centros de interpretación educan al público, fomentan el comportamiento responsable de los visitantes e introducen a los visitantes a un mundo que nunca han visto.

El componente clave dentro de este centro de visitantes es la exhibición. Esta exhibición es un canal a través del cual la comunidad pueda establecer un diálogo afectivo y significativo con su patrimonio, y una relación comprometida con la preservación y usufructo responsable de sus recursos patrimoniales. (DeCarli, 2006).

La fidelización del cliente es uno de los resultados obtenidos en el uso de la interpretación en la exhibición y guía. Por lo que también se recomienda revisar documentos de Lisa Brochú sobre “La planificación interpretativa” desarrollando una planificación de las 5-M para una planificación de un proyecto exitoso. (Brochu, 2005)

- Management: tuercas y tornillos: misión, metas, reglas, recursos de operación, staff y mantenimiento.
- Mensaje: Tema, subtemas, historias basadas en recursos, audiencia, manejo y consideración.
- Mercado: Usuarios y soporte, los interesados de un puesto en el Mercado y del área para un futuro.
- Mecánico: Propiedades físicas a larga y corta escala que tienen un efecto o influencia en lo que está planeado.
- Media: los métodos más eficaces dan la mecánica de la situación, para comunicar mensajes al mercado objetivo.

### Fase 3 Monitoreo: Indicador de medición del proyecto

Se deben establecer guías o requisitos de cierre del proyecto, lecciones aprendidas, auditorías finales del proyecto, evaluaciones del proyecto, validaciones del producto y criterios de aceptación. Las líneas base del proyecto incluyen, entre otras:

- Línea base del alcance
- Línea base del cronograma
- Línea base de costos

Se propone el siguiente cuadro como herramienta para la medición resultados:

*Instrumento: 1 Medición de resultados para monitoreo de proyecto*

<b>Línea estratégica</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicador de medición</b>	<b>Fecha de ejecución</b>

#### A. Monitoreo de visitantes (Divulgación y educación)

Para esta etapa se recomienda aplicar las directrices del CONAP presentadas en el manual de “Buenas prácticas de evaluación y monitoreo de las actividades turísticas en las áreas protegidas” en el Manual de Buenas Prácticas Gestión del Turismo Sostenible en Áreas Protegidas (CONAP, 2017)

Dentro de las que se recomiendan en este manual es definir los aspectos, temas o áreas que serán monitoreados y evaluados. Se recomiendan los siguientes:

- » Seguridad
- » Calidad

- » Mercadeo
- » Manejo de desechos
- » Conservación y utilización de agua y energía
- » Impacto de la actividad turística en la biodiversidad.
- » Erosión de suelos.

Dentro de este monitoreo también se debe tener un control del impacto en la educación del visitante recolectando la cantidad de escuelas y personas impactadas por la educación brindada dentro del centro de visitantes. Por ejemplo:

- Cantidad de escuelas alcanzadas.
- Encuesta de satisfacción de información a los visitantes
- Cantidad de personas capacitadas
- Número de empleos otorgados
- Número de personas involucradas en aprendizaje

#### **Fase 4 Cierre: Auditoría, validación y mejoras**

Para mejorar lo implementado en todas las áreas se debe realizar una auditoría en donde se analizan los resultados y la efectividad del equipo. Especialmente se identifican los indicadores relacionados con el manejo de visitantes y estrategias de manejo y gestión como por ejemplo las capacitaciones, experiencias e ingresos.

Se debe actualizar y elaborar los instrumentos utilizados como validación de nuevos procedimientos de gestión, guías y manuales que faciliten el desarrollo y manejo del centro de visitantes.

Por último, se debe llevar a cabo en conjunto con las partes interesadas un programa de divulgación anual en donde se presenten resultados de impactos. dar seguimiento y continuidad con los aspectos identificados a mejorar e iniciar nuevamente el proceso de planificación. Se

recomienda revisar y analizar el normativo para la gestión y manejo de las actividades de visita en el sistema guatemalteco de áreas protegidas -SIGAP.

## VIII. CONCLUSIONES

El Parque Nacional Hardangervidda es un ejemplo para el diseño y gestión de un centro de visitantes en Noruega. Dentro de sus mayores aportes al modelo fueron el uso del análisis de partes interesadas para el diseño de la planificación. El uso de la alta calidad de información, y la educación como misión y visión, es de sus mejores atribuciones. Comparado con las áreas protegidas, este se puede ver como apoya y sostiene el área protegida del Parque Naciones Unidas, ya que es un área con enfoque educativo.

Se modificó la bibliografía de identificación de partes interesadas para el uso adecuado en las áreas protegidas de Guatemala. La planificación y coadministración que ha sido por organizaciones ha dado buenos resultados, sin embargo, ninguna de las áreas protegidas estudiadas cuenta con un centro de visitantes con enfoque educativo.

La administración gubernamental de las áreas protegidas en Guatemala carece de una planificación, alianzas y proyección que les apoye a desarrollar nuevos productos y atraer más visitantes. Por lo que se plantea la nueva estructura organizacional para el manejo del centro de visitantes de una manera independiente.

Las encuestas realizadas en las tres diferentes áreas protegidas demuestran las necesidades de un centro de visitantes, manejo de personal profesional y generar conciencia a través de la educación.

Dentro de las características obtenidas sobre los visitantes de tres áreas protegidas de Guatemala, son grupos familiares o amigos en búsqueda de aventura, naturaleza y recreación. Aunque de los grupos más fuertes también son los grupos de educación. Las áreas protegidas tienen un potencial para la educación y desarrollo del área.

Se identificaron los factores más importantes para el desarrollo y manejos sostenible de un centro de visitantes con enfoque educativo en Guatemala. Entre ellos están, tener misión y visión, contratación de personal profesional y con entusiasmo, tener proyección para búsqueda de financiamiento, uso de la educación y buena calidad de exhibición, crear alianzas con empresas e instituciones gubernamentales.

Se plantearon cuatro fases en conjunto con sus buenas prácticas para el apoyo para las instituciones gubernamentales como el SIGAP y a las personas que busquen diseñar un centro de visitantes en áreas protegidas. Las fases son: planificación, operación, monitoreo y validación.

El modelo es aplicable para el uso del CONAP en sus áreas protegidas, según la validación realizada en conjunto.

## **IX. RECOMENDACIONES**

Se recabaron factores a tomar en cuenta para el diseño y gestión de un centro de visitantes en las áreas protegidas de Guatemala. Al documentar estos factores se recomienda conocer el área y sus antecedentes. La organización que iniciará este proyecto debe tomar en cuenta la proyección y el entusiasmo que el director de dicho proyecto debe tener.

Las partes interesadas deben tener alianzas para conocer las necesidades y aportes que se pueden brindar dentro del proyecto. El fortalecimiento de la institución y el apoyo en la educación se forman por medio de estas alianzas para así tener un impacto positivo.

Es recomendable la revisión de las líneas estratégicas y la revisión de cada objetivo específico del trabajo, para así retomar los elementos necesarios y detectar los aspectos que resultan ser débiles.

Los resultados dan una generalización del grupo de visitantes y sus expectativas en las áreas protegidas, sin embargo, se debe realizar un estudio más específico del sitio para saber a qué será dirigida la exhibición y la educación que se estará brindando dentro del centro.

Se recomienda la contratación de personas profesionales en el tema, y buscar el apoyo de instituciones nacionales e internacionales. Al igual de unificar a todas esas entidades que son parte del manejo del sitio ya que no tienen ningún objetivo o meta la educación y protección del sitio.

El modelo se puede usar como modelo, aunque dentro de las recomendaciones dadas por el CONAP fue incluir y hacer mención de los normativos existentes. Para el uso de dicho manual también recomiendan bajar el lenguaje a un nivel más sencillo, sin embargo, este puede mejorar en incluir normativos existentes diseñados específicamente para el uso del SIGAP

## X. LITERATURA CITADA Y OTRAS REFERENCIAS

Báez, A. and Acuña, A. (2003). *Guía para las mejores prácticas de ecoturismo en áreas protegidas*. 1st ed. México, pp.61-73.

Ballantyne, R. (2017). *Meeting the needs of tourists: the role and function of Australian visitor information centers*. [online] Taylor & Francis. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10548400903356178> [Accessed 19 Jun. 2017].

Ballantyne, R. (2017). *Meeting the needs of tourists: the role and function of Australian visitor information centers*. [online] Taylor & Francis. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10548400903356178> [Accessed 19 Jun. 2017].

Brochu, L. (2005). *Interpretive Planning: The 5-M Model for Successful Planning Projects*. InterpPress. 266pp.

Cabrera, C. (2017). *Guatemala es un país megadiverso según CONAP*. [online] Available at: <https://www.guatemala.com/noticias/vida/guatemala-es-un-pais-megadiverso-segun-conap.html> [Accessed 10 Jul. 2017].

Caribbean Natural Resources Institute (2004). *Guidelines for Stakeholder Identification and Analysis: A Manual for Caribbean Natural Resource Managers and Planners*. CANARI Guideline. [online] The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Available at: <http://www.alnap.org> [Access 17 jul. 2017].

Caribbean Natural Resources Institute (2004). *Guidelines for Stakeholder Identification and Analysis: A Manual for Caribbean Natural Resource Managers and Planners*. CANARI Guideline. [online] The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Available at: <http://www.alnap.org> [Accessed 17 Jul. 2017].

CONAP (2017). [online] Available at: <http://www.conap.gob.gt/> [Accessed 17 Jul. 2017].

CONAP. (2013). *Normativo para la gestión y manejo para las actividades de visita en el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas SIGAP / Normativo de concesiones de servicios para visitantes en el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas SIGAP*. Reglamentos, Normativos y Procedimientos 24 (08-2013)

- CONAP. 2015. *Política sobre la Actividad de visita en Áreas Protegidas 2015–2025*. Documento Técnico 09-2015.
- CONAP. 2016. *Ley de Áreas Protegidas y su Reglamento, Decreto No. 4-89 y sus Reformas, Decretos No. 18-89, 110-96 y 111-97 del Congreso de la República de Guatemala*. 144 p. Doc. Técnico no. 18-2016
- CONAP. 2016. *Ley de Áreas Protegidas y su Reglamento*. Documento Técnico no. 18-2016.
- CONAP. 2017. *Manual de Buenas Prácticas Gestión del Turismo Sostenible en Áreas Protegidas*. Documento Técnico No. 34-2016. 89 páginas.
- DeCarli, G. (2006). *Un Museo Sostenible, Museo y Comunidad en la Preservación Activa de su Patrimonio*. 1st ed. San José, CR: Oficina de la UNESCO para América Central, pp.15-99.
- Fallon, L. & Kriwoken, L. (2002). *Key elements contributing to effective and sustainable visitor centers: an evaluation of the Strahan Visitor Centre, Tasmania, Australia*, Sustainable Tourism CRC, Gold Coast, QLD.
- FDN (2017). *Refugio de Vida Silvestre Bocas Del Polochic | Fundación Defensores de la Naturaleza*. [online] Available at: <https://www.defensores.org.gt/es/areas-protegidas/refugio-de-vida-silvestre-bocas-del-polochic> [Accessed 20 Jun. 2017].
- FDN. (2017). *Refugio de Vida Silvestre Bocas Del Polochic | Fundación Defensores de la Naturaleza*. [online] Available at: <https://www.defensores.org.gt/es/areas-protegidas/refugio-de-vida-silvestre-bocas-del-polochic> [Accessed 20 Jun. 2017].
- Godoy Morales, M. (2011). *Uso de tecnología apropiada en Sitio turístico Semuc Champey, Alta Verapaz*. Licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Ham, S. (2013). *Interpretation: Making a difference on purpose*. Golden: Fulcrum Publishing.
- Ham, Sam H. 1992. *Environmental Interpretation. A Practical Guide for People with Big Ideas and Small Budgets*, Golden, North American Press.
- Ham, Sam H. 2013. *Interpretation. Making a Difference on Purpose*, Golden, Fulcrum Publishing.

Hardangervidda National Park Centre (2017). En la web:  
<http://hardangerviddanasjonalparksenter.no/en/>

Hansen, C., & Eringa, K. (1999). 'Critical success factors in yield management: a development and analysis', Progress in Tourism and Hospitality Research, vol. 4, pp.229-244

INAB. 2017. Available at: <http://www.inab.gob.gt> [Accessed 17 Jul. 2017].

Jiménez I. 2015. *Una metodología para la creación de guiones de divulgación del patrimonio arqueológico Centro de Estudios Arqueológicos (CEQ)*, Colegio de Michoacán (Colmich), México.

*Ley que declara como "Área Protegida el Monumento Natural Semuc – Champey"*. (2005). In: Congreso de la República de Guatemala. [online] Guatemala: Centro Nacional de Análisis y documentación judicial, pp.2-4. Available at: <http://ww2.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20leyes/2005/pdfs/decretos/D025-2005.pdf> [Accessed 2 Aug. 2017].

Lykke, P. (2017). Entrevista a Administración del Parque Nacional Hardangervidda, Noruega.

Lykke, P. (2017). The National Park / Hardangervidda National Park / Hardangervidda / Home - Hardangervidda. [online] En.hardangervidda.com. Available at: <http://en.hardangervidda.com/Hardangervidda-National-Park/The-National-Park> [Accessed 18 Jun. 2017].

Lykke, P. 2017. The National Park / Hardangervidda National Park / Hardangervidda / Home - Hardangervidda. [online] En.hardangervidda.com. Available at: <http://en.hardangervidda.com/Hardangervidda-National-Park/The-National-Park> [Accessed 18 Jun. 2017].

MAGA. (2017). Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación. [online] Available at: <http://web.maga.gob.gt/> [Accessed 17 Jul. 2017].

Martínez, J., Martínez, L., Morales, B. and Villatoro, N. (2009). "Conflicto por el uso de la tierras" Nuevas expresiones de la conflictividad agraria en Guatemala. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Martínez, L. M.; Ochoa, C.; Robledo, G. (2008). *Informe: Las ocupaciones de tierra en Guatemala. Caracterización y líneas de atención*. Secretaría de Asuntos Agrarios. Universidad Rafael Landívar. Guatemala, Guatemala.

McCarthy, E. J. (1975). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Inc.

Miranda Miranda, J. (2011). *Gestión de proyectos*. 5th ed. Bogotá (Colombia): MM Editors

Pérez, L. (2017) Entrevista a Dirección de Desarrollo del SIGAP, Guatemala.

Project Management Institute (2013). *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*-Quinta Edición (SPANISH). 5th ed. Newtown Square.

Roy, S. (2017) Entrevista a Administración del Parque Naciones Unidas, Villa Nueva. Guatemala.

Rue, S. (2017). The Hardangervidda National Park Centre / Hardangervidda / Home - Hardangervidda. [online] En.hardangervidda.com. Available at: <http://en.hardangervidda.com/The-Hardangervidda-National-Park-Centre> [Accessed 4 Aug. 2017].

Tierney, P. (1993). 'The influence of state traveler information centers on tourist length of stay and expenditures', *Journal of Travel Research*, vol. 31, pp. 28-32

Vásquez Casasola, L. (2005). *La necesidad de crear un registro público de áreas protegidas*. Licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.

Xol, H (2017) Entrevista a Administrador Regional del Consejo Nacional de Áreas Protegidas, Guatemala.

## XI. ANEXOS:

### ***Directrices para la identificación y análisis de las partes interesadas (Caribbean Natural Resources Institute, 2004):***

*El libro destaca experiencias de los profesionales sobre la ordenación de los recursos naturales. Estas directrices también forman parte de las complejidades que se tienen en Guatemala conforme al manejo y gestión de áreas protegidas.*

*Directrices:*

*Complejidad: Los sistemas de uso de recursos naturales suelen implicar una amplia gama de temas y actores que están cambiando constantemente. La gestión de los recursos naturales se ocupa principalmente de comprender y gestionar las relaciones complejas entre los seres humanos y los recursos de los que dependen.*

***Unicidad:** Cada situación es **única** y requiere una comprensión de las condiciones y realidades locales. Según el análisis y estudio realizado se puede concluir que cada área protegida tiene diferente historia, recurso natural y humano y cada uno tiene condiciones diferentes y específicas en las que se debe trabajar, no existe un enfoque único para los desafíos de la conservación y la ordenación de los recursos naturales, y siempre es necesario adaptar las respuestas a necesidades y condiciones específicas.*

***Participación:** Para que la gestión de los recursos naturales sea equitativa, eficaz y eficiente, todas las partes interesadas deben formar parte de los procesos de toma de decisiones y de gestión. En un enfoque participativo, las decisiones de gestión son más fácilmente aceptadas por aquellos que han sido parte del proceso de toma de decisiones, y se presta más atención a las necesidades y expectativas de todos los actores. Este aspecto es de los más importantes a tomar en cuenta ya que en Guatemala se ha dado mucho conflicto por falta de la participación de las partes interesadas.*

***Métodos:** El diseño y planificación es de gran importancia ya que se tienen casos en los cuales el proceso de participación es débil, siendo este ineficiente y causando impactos sociales y ambientales negativos. Por lo cual se requiere métodos rigurosos adecuados a las condiciones **locales**.*

***Visión general de la identificación y análisis de las partes interesadas:***

*La identificación y el análisis de las partes interesadas son los primeros pasos críticos en un proceso de planificación participativa y constituye un área donde se puede aplicar un enfoque riguroso. El análisis de las partes interesadas suele realizarse tarde en un proceso de planificación y gestión, en respuesta a una crisis. Sin embargo, los ejercicios de identificación y análisis tempranos pueden ayudar a prevenir tales crisis. En el contexto de las cuestiones específicas de gestión que deben abordarse, la identificación y el análisis de las partes interesadas proporcionan una comprensión básica del contexto social e institucional en el que tendrá lugar el proceso de planificación.*

*Figura 12 Pasos en un proceso de planificación*

***Pasos en un proceso de planificación participativa:***

*Un proceso típico de planificación participativa involucrará los siguientes pasos principales:*

- Determinar la necesidad de un proceso de planificación*
- Identificación de partes interesadas*
- Movilización de las partes interesadas*
- Análisis de las partes interesadas*
- Definición del mecanismo para la participación de las partes interesadas y el proceso a utilizar para llegar a decisiones y soluciones*
- Identificación de problemas y necesidades*
- Definición de metas y objetivos*
- Recopilación de información sobre la cual basar las decisiones*
- Análisis e intercambio de resultados con las partes interesadas*
- Identificación y evaluación de las opciones*
- Negociación*
- Formulación de decisiones y acuerdos*
- Seguimiento y evaluación.*

*(Caribeña Natural Resources Institute, 2004)*

***Definición de las partes interesadas:***

*A menudo, el concepto de parte interesada puede ser malinterpretado. Cuando se habla de los interesados, es importante darse cuenta de que:*

*Las partes interesadas no son sólo la población local. Incluyen los gobiernos y sus agencias, así como personas, organizaciones, instituciones y mercados, que no necesariamente se encuentran cerca del recurso natural que se está manejando.*

*Las partes interesadas no son sólo organizaciones y grupos formales. Incluyen individuos, comunidades y redes informales. Los facilitadores de los procesos de planificación y gestión deben estar preparados para reconocer e involucrar a los sectores de la sociedad que no están formalmente representados y organizados. Incluyen a personas e instituciones que tienen un impacto directo, pero también indirecto sobre los recursos, incluso sin utilizarlos, e incluyen personas que pueden no ser conscientes de que tienen una participación en el manejo de estos recursos.*

*Las partes interesadas cambian con el tiempo. Los nuevos interesados pueden entrar en un sistema de gestión de recursos, mientras que otros pueden perder su papel o interés.*

***Identificación de partes interesadas del área protegida :***

*El objetivo principal de la identificación de las partes interesadas es nombrar a todos aquellos que podrían y deberían tener una participación en un proceso de planificación y gestión.*

*Para ayudar a identificar a las partes interesadas, se pueden utilizar algunas preguntas sencillas. Estas preguntas ayudan a trazar una lista de actores que deben incluir tanto lo obvio como lo marginal, y los impotentes que tienen una participación en el uso del recurso y un papel en la toma de decisiones sobre cómo se utiliza el recurso. La identificación de las partes interesadas es una parte crítica del proceso de planificación participativa porque es una condición previa para la inclusión.*

*Instrumento: 2 Ejercicio de identificación de las partes interesadas*

*Ejercicio de identificación de las partes interesadas*

*Paso 1 - Enumere los diversos recursos naturales dentro del sitio, p. Manglares, selva tropical o arrecifes de coral.*

*Paso 2 - Liste las funciones y usos de cada uno de los recursos, p. Para una cuenca hidrográfica, turismo, fuente de material artesanal o agrícola.*

*Paso 3 - Identificar los grupos y actores que tienen una participación en cada una de las funciones y usos de los diversos recursos haciendo las siguientes preguntas*

- ¿Quién usa el (los) recurso (s)?*
- ¿Quién se beneficia del uso del (de los) recurso (s)? ¿Quién desea beneficiarse, pero no puede hacerlo?  ¿Quién impacta en el (los) recurso (s), de manera positiva o negativa?*
- ¿Quién tiene derechos y responsabilidades sobre el uso del (de los) recurso (s)?*
- ¿Quién se vería afectado por un cambio en el estado, el régimen o los resultados de la gestión?*
- ¿Quién toma las decisiones que afectan el uso y el estado del (de los) recurso (s) y quién no?*

*Estas preguntas deben ser contestadas usando observaciones de campo, discusiones con personas clave, revisiones de literatura y experiencia personal.*

*(Caribeña Natural Resources Institute, 2004)*

*Instrumento: 3 Identificación de partes interesadas en AP.*

*Ejemplo de identificación de partes interesadas en áreas protegidas:*

<b>Recurso:</b>	<b>Funciones</b>	<b>Parte Interesada</b>	<b>Comentarios</b>
<i>Acceso a carreteras</i>	<i>Proporcionar acceso al área protegida</i>	<i>Ministerio de Tierras Comunidades locales Municipalidad</i>	<i>Las carreteras son mantenidas por el Ministerio de Tierras</i>

*La responsabilidad de la identificación de las partes interesadas recae principalmente en la persona u organización que toma la iniciativa inicial en un proceso de planificación dado. Al principio, la identificación de las partes interesadas no puede ser un ejercicio plenamente participativo, ya que su finalidad es precisamente determinar quién debería eventualmente formar parte del proceso de planificación. Sin embargo, al involucrar a algunos de los participantes en la ampliación del alcance de la participación pidiéndoles que identifiquen a otras partes interesadas e invitando a personas y grupos a expresar sus intereses, la identificación de las partes interesadas puede convertirse en un mecanismo para incorporar progresivamente a nuevos participantes y ampliar el círculo de participación. Participación, con el objetivo de hacerla realmente inclusiva.*

### ***Análisis de los interesados***

*Una vez identificadas las partes interesadas, el siguiente paso en el proceso de planificación es analizar sus intereses.*

*El diseño del instrumento de análisis de las partes interesadas debe basarse en la intención específica y el propósito del ejercicio de planificación. La herramienta debe estar informada por los resultados de un escaneo preliminar de los problemas de gestión y por la comprensión del contexto en el que se han desarrollado los problemas de gestión, así como una visión clara de lo que se va a lograr. Sin este trasfondo y visión, el ejercicio de análisis corre el riesgo de explorar los asuntos y hacer preguntas que no son directamente relevantes para los temas que se tratan.*

*Por ejemplo, un ejercicio de planificación centrado en la gestión de un bosque degradado se centrará necesariamente en los usos y usuarios de ese bosque, con el objetivo de analizar las fuentes y causas de los conflictos sociales y los impactos ambientales negativos. Mientras tanto, un ejercicio más amplio en la formulación de políticas forestales emitirá su red más ampliamente, examinando los intereses y los impactos de una gama más amplia de partes interesadas.*

### ***Diseño de un análisis de las partes interesadas***

*Como se mencionó anteriormente, uno de los peligros asociados con el análisis de las partes interesadas es el de examinar problemas y preguntas que no son directamente relevantes y aplicables al proceso de gestión y perdiendo un tiempo valioso y buena voluntad como resultado. Una de las mejores maneras de evitar este problema es usar preguntas bien definidas. La calidad y utilidad de un proceso de análisis de las partes interesadas se determinará, en gran medida, por la calidad y pertinencia de las preguntas a las que pretende responder.*

*Normalmente, un ejercicio de análisis de las partes interesadas tendrá como objetivo responder a preguntas tales como:*

- ¿Cuáles son los intereses actuales y futuros de las diversas partes interesadas en el uso y manejo del área protegida? ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas? ¿Cómo usan el área protegida y qué beneficios obtienen?*
- ¿Cuáles son sus poderes, derechos y responsabilidades pasados y actuales, tanto formales como informales? ¿Cuáles son las redes e instituciones de las que forman parte?*
- ¿Cuáles son los impactos sociales y ambientales, tanto positivos como negativos, de sus usos pasados y actuales y las relaciones con el recurso?*
- ¿Cuán listos y dispuestos están a participar y contribuir a la gestión?*
- ¿Cuáles son las áreas potenciales de acuerdo e interés compartido, sobre las cuales se puede desarrollar el consenso y la colaboración?*
- ¿Cuáles son los recursos humanos, técnicos y financieros que están dispuestos a contribuir al proceso de gestión?*

*El resultado de un ejercicio de análisis de las partes interesadas será mejor sintetizado y presentado en un formato (por ejemplo, una matriz o un conjunto de diagramas) que permita identificar las cuestiones clave que deben abordarse en el proceso de planificación. En esta presentación, uno de los desafíos más difíciles es captar la complejidad de las relaciones sociales y la dinámica de una forma que sea fácilmente comprensible y manejable.*

*Instrumento: 4 Ejemplo de un análisis parcial de las partes interesadas*

*para un área marina protegida propuesta para analizar los beneficios existentes y deseados.*

<b><i>¿Quiénes son las partes interesadas?</i></b>	<b><i>¿Qué beneficios obtienen del recurso?</i></b>	<b><i>Mejoras deseadas desde el área protegida</i></b>	<b><i>Conflictos e impactos entre y de las partes interesadas</i></b>	<b><i>¿Voluntad y capacidad para participar?</i></b>
<b><i>Tour Operadores</i></b>	<i>Excursiones - buceo, canotaje, kayak, picnic y senderismo.</i>	<i>Regulación del tráfico; Control de basura; Anclaje; No hay zonas de peces; Mejora de las instalaciones turísticas; Mayor seguridad; Infraestructura; Cuotas de usuario; Señalización; Sitios alternativos para excursiones</i>	<i>Degradación del área; Descarga de basura; superpoblación; Seguridad dentro del área protegida (visitas intensivas)</i>	<i>Limpieza de basura; Pagar honorarios y permisos de usuarios; Cumplir con límites de multitudes; Alcance a empleados, comunidad y sector privado; Asistir a reuniones de planificación.</i>
<b><i>Usuarios para la recreación</i></b>	<i>Camping de fin de semana; Navegación y uso tradicional de la zona los días festivos</i>	<i>Instalaciones mejoradas para los campistas; Mantenimiento del área para camping; Control de basura.</i>	<i>Percepción de que algunos de los operadores turísticos son responsables de la basura</i>	<i>Representado por Power Boat Association que están dispuestos a ayudar en la gestión. Personas específicas también</i>

*La experiencia demuestra que el análisis de las partes interesadas puede proporcionar una buena plataforma para compartir la información entre las partes interesadas y para nivelar el "campo de juego". Las partes interesadas que no tuvieron acceso previo a información y conocimientos importantes pueden encontrarse habilitadas en el proceso.*

### ***Evaluación de los derechos y responsabilidades de las partes interesadas.***

*Una de las perspectivas críticas que pueden necesitar ser consideradas en un proceso de análisis de las partes interesadas es la de los derechos y la legitimidad de las partes interesadas. Los facilitadores de los procesos de planificación participativa se enfrentarán a las demandas y expectativas de una serie de partes interesadas y podrán situarse en una situación en la que sea necesario clasificar los intereses de las distintas partes interesadas. Uno de los enfoques más frecuentemente aplicados al análisis de las partes interesadas es uno que busca evaluar y clasificar las afirmaciones hechas por estos interesados.*

### ***Adaptación de la herramienta de análisis de las partes interesadas***

**Analizar las relaciones:** Un análisis de las partes interesadas puede proporcionar material útil para una descripción de las relaciones entre las partes interesadas, examinando las funciones, las formas, los impactos, la importancia y la calidad de estas relaciones.

*Instrumento: 5 Adaptación de la herramienta de análisis de las partes interesadas.*

	<i>Baja influencia</i>	<i>Alta influencia</i>
<i>Alta dependencia</i>	<i>Los usuarios pobres de recursos y otras personas que dependen directamente del recurso o del área considerada</i>	<i>Las personas que se benefician de los recursos o de la zona sin utilizarlos directamente</i>
<i>Baja dependencia</i>	<i>Otros miembros de las comunidades locales Organizaciones de la sociedad civil</i>	<i>Los investigadores y profesionales.</i>

***Análisis de conflictos:** ayuda a comprender tanto los síntomas como las causas de los conflictos de uso de los recursos naturales. Esto se puede hacer mejor a través de una matriz simple que enumera a todas las partes interesadas en ambos ejes.*

*Instrumento: 6 Análisis de conflictos de partes interesadas.*

	<i>CONAP</i>	<i>INGUAT</i>	<i>TOUR OPERADORES</i>	<i>HOTELES</i>	<i>RESTAURANTES</i>
<i>CONAP</i>					
<i>INGUAT</i>					
<i>TOUR OPERADORES</i>					
<i>LIDERES COMUNITARIOS</i>					
<i>TURISTAS</i>					
<i>GUIAS TURISTICOS</i>					
<i>HOTELES</i>					
<i>RESTAURANTES</i>					

***Análisis de las relaciones de poder y poder:*** Una tercera perspectiva que es importante en el análisis de las partes interesadas es la de las relaciones de poder y poder. Esto es particularmente crítico por dos razones. En primer lugar, proporciona una comprensión de algunos de los principales factores de inequidad en el uso de los recursos, el acceso y la distribución. ¿Quién hace las reglas? ¿En cuyo favor? ¿Quién tiene el capital político, financiero, técnico o cultural necesario para controlar el acceso y el uso? Un enfoque en las relaciones de poder también ayudará mucho al proceso de planificación. ¿Quién tiene influencia? ¿Qué grupos tienen la capacidad de representar mejor a sus intereses que otros, de articular sus afirmaciones con más fuerza que otros? ¿Quién es probable que se oponga a la introducción de reglas de toma de decisiones más justas y transparentes?

***Entendiendo las cuestiones de equidad:*** En el Guatemala, las cuestiones de equidad se basan principalmente en el género, la edad, la clase, la etnia y la cultura. Un objetivo importante del análisis de las partes interesadas es revelar estas cuestiones y ver cómo repercuten en los recursos naturales y en las personas. Con respecto específico al género, los instrumentos de análisis bien desarrollados están disponibles en la literatura. Estos instrumentos pueden resultar sumamente útiles para evaluar aspectos de las relaciones sociales (distribución de roles y responsabilidades entre mujeres y hombres y niños y niñas), normas de acceso y control sobre los recursos e instituciones y distribución de actividades, necesidades y expectativas sobre la base del sexo.

***Diseño de planes de comunicación:***

Los análisis de las partes interesadas han demostrado ser útiles para orientar el diseño y la implementación de actividades de comunicación en apoyo de la gestión de los recursos naturales. Después de una identificación de las partes interesadas, se pueden determinar los objetivos de comunicación, los mensajes a difundir, los medios de comunicación y los mensajeros y los indicadores mediante los cuales se supervisarán y evaluarán los impactos de la comunicación para cada uno de los grupos de partes interesadas.

***Identificación y análisis de las partes interesadas en la gestión***

*Si bien la identificación y el análisis de las partes interesadas son pasos necesarios en cualquier proceso de planificación, pueden ser útiles como un instrumento permanente de gestión; su utilidad como herramienta de gestión continua es rara vez reconocida. Pueden ser un instrumento útil para monitorear y manejar el cambio, para evaluar los impactos de las intervenciones de gestión en las personas, las instituciones y los recursos, y para identificar los problemas nuevos y emergentes.*

*Al revisar la matriz de identificación y análisis de las partes interesadas a lo largo de la vida de una intervención de gestión, y dentro de los sistemas y procedimientos normales de una institución de gestión, se pueden evaluar los cambios en las relaciones de poder y dinámicas sociales e identificar nuevos participantes en el sistema de gestión de recursos naturales. Por lo tanto, el análisis de las partes interesadas es una valiosa herramienta de gestión del cambio. La información que se genere debe ponerse a disposición de todos, como una forma de contribuir al empoderamiento y la participación de las partes interesadas.*

*El análisis de las partes interesadas también proporciona una oportunidad y una herramienta para la negociación y la gestión de conflictos. En un marco participativo, un ejercicio de análisis de las partes interesadas permite a las distintas partes escuchar, entender y respetar los intereses y expectativas de cada uno. Permite a las partes interesadas definir y enmarcar las preguntas que se utilizarán en el análisis, asegurando así que el ejercicio satisfaga sus necesidades y expectativas.*

*El análisis de las partes interesadas, especialmente cuando se lleva a cabo de manera participativa, se lleva a cabo mejor con facilitación independiente, porque a menudo no es posible que una de las partes interesadas sirva como facilitador de un proceso del que pueda beneficiarse o contribuir. Si bien la responsabilidad de iniciar y dirigir un proceso participativo recae a menudo en una agencia de gestión, estas organizaciones deben reconocer que son participantes en el proceso de gestión y sus intereses pueden ser percibidos como contrarios a los de los usuarios de los recursos locales. La facilitación puede, por lo tanto, aportar legitimidad y experiencia al proceso.*

*Instrumento: 7 Método para facilitar la participación en el proceso de análisis*

#### Métodos para facilitar la participación en el proceso de análisis

- reuniones*
- grupos focales*
- visitas sobre el terreno*
- discusiones de panel*
- entrevistas con informantes clave, y*
- talleres en los que se desarrollan de forma colaborativa matrices, diagramas y otros instrumentos de análisis.*

#### ***Desafíos para los administradores y planificadores***

*Los siguientes son una serie de puntos importantes que los administradores de recursos naturales, los planificadores y los trabajadores del desarrollo deberán respetar y ser sensibles al adoptar enfoques basados en las partes interesadas de la planificación y la gestión:*

*Algunas partes interesadas siempre se mantienen al margen, se "esconden" del proceso de identificación de las partes interesadas u ocultan sus verdaderas apuestas en un proceso de gestión. Históricamente, esta "autoexclusión" ha sido una de las formas más comunes de resistencia popular del pueblo caribeño contra sistemas opresivos e injustos.*

*Muchas personas no confían en los gobiernos y sus organismos, porque a menudo han sido engañados por promesas y compromisos rotos, o porque simplemente no se sienten parte de instituciones formales.*

*La identificación y el análisis de las partes interesadas tiene por objeto informar a los procesos de gestión mediante la extracción de hechos significativos y, por lo tanto, puede simplificar las realidades sociales. Debe recordarse que estas realidades son extremadamente complejas y que hay muchas fuerzas y factores que determinan el alcance y las condiciones del uso y manejo de los recursos naturales en cualquier contexto.*

*La gente siempre pertenece a varios grupos diversos, y todas las sociedades y comunidades están estructuradas a lo largo de múltiples redes e instituciones. Por lo tanto, los ejercicios de identificación y análisis de las partes interesadas no deben tratar de poner a las personas en simples "cajas". También deben comprender que las personas que pueden tener intereses similares (y por lo tanto pertenecen al mismo "grupo de partes interesadas") en el uso de un recurso en particular, pueden tener al mismo tiempo intereses en conflicto en otro sector o actividad.*

*Los objetivos de gestión deben ser muy claros antes de emprender un análisis de las partes interesadas, y deben desarrollarse en consulta con los principales asociados de gestión.*

*Las relaciones de poder y las estructuras de gobierno en las sociedades caribeñas generalmente otorgan importancia a algunas partes interesadas y evitan que ciertos grupos participen en los procesos de toma de decisiones. El desafío es superar y reconocer estos desequilibrios de poder y dar voz a los actores sin voz y marginales.*

### ***Implicaciones para las políticas y las instituciones***

*Los procesos de identificación y análisis de las partes interesadas pueden y deben ser respaldados por un entorno normativo propicio. Las declaraciones de políticas nacionales, incluidas la gestión de los recursos naturales y las políticas ambientales, las Estrategias Nacionales de Desarrollo Sostenible, las Estrategias Nacionales de Biodiversidad y los Planes de Acción y los planes de sistemas de áreas protegidas deben comprometerse explícitamente a la inclusión de las partes interesadas en los procesos de planificación y gestión.*

*Los instrumentos jurídicos deben también establecer los procedimientos que deben seguir los organismos públicos para identificar y asignar derechos y responsabilidades dentro de instrumentos y acuerdos de gestión específicos. En particular, los instrumentos normativos y jurídicos deben proporcionar salvaguardias formales contra la marginación y la exclusión.*

*En los organismos de gestión de recursos naturales de los sectores público y privado, los procesos pueden ser apoyados y mejorados mediante una serie de medidas y acciones tales como:*

- La especificación de requisitos y procedimientos para la identificación y análisis de los interesados en los manuales del personal y las medidas internas.*
- La provisión de capacitación al personal en enfoques y métodos para la identificación y análisis de las partes interesadas.*
- La*

*documentación y difusión de las experiencias adquiridas y los resultados obtenidos. • El uso de la identificación y análisis de las partes interesadas como instrumento de monitoreo y evaluación.*



Entrevista No 1. Para administración del PNH.

Analysis of the operation, product and service to the clients of the most recognized visitor Center of Norway, for the improvement and advising of the museums of Guatemala.

<b>Interview # 1 Museum: Visitor Center Hardangervidda ___ Date ___ Place: Southeast College University NORWAY</b>		
<b>General</b>		
<b>Name/Occupation of interviewee</b>		
1.	Museum Category:	<input type="checkbox"/> history <input type="checkbox"/> Art <input type="checkbox"/> Human science <input type="checkbox"/> Natural history <input type="checkbox"/> technology <input type="checkbox"/> other
2.	Type of Management:	<input type="checkbox"/> Private <input type="checkbox"/> Public <input type="checkbox"/> Other
3.	Opening year	_2_ 0_ 0_ _3_
4.	Funding: how much (in %) of each funding option	<input type="checkbox"/> State/municipal funded <input type="checkbox"/> Membership Fees <input type="checkbox"/> Third party funds Other:
5.	Vision and mission of the museum:	_____ _____ _____ _____
6.	How is your income invested?	
7.	Are you part of the Norwegian Museums Association? Or are you part of any other museum association (ex. ICOM)?	
8.	How does it benefit you?	
9.	What is your marketing strategy?	
10.	How many visitors do you have a month and per year;	_ _ _ _
11.	Is there seasonality in visitation? What months are your highest and lowest visitation months?	Highest: Lowest:

<b>Visitors:</b>		
12.	What is your marketing strategy?	Webpage <hr/> Sales: Special prices and discounts <hr/> Contact with tour operators and hotels? <hr/> Contact with schools? <hr/> In other countries? Which ones? <hr/> Others <hr/>
13.	What are your main promotional channels	Promotion: TV, radio, webpage, Public banners, posters, brochures in hotels, etc. <hr/> <hr/> <hr/>
14.	What is/are your main visitor attraction(s)?	
15.	How do you motivate your visitors during the visit? What is your strategy to keep them interest?	Interaction
16.	Who is your strongest audience? season? What kind of audience?	Single, couples, friends and family, children, elderly? Ages _____ Local _____ Regional _____ International: main countries <hr/> <hr/> <hr/>
17.	Is interpretation part of your strategies?	
18.	How does it help?	
19.	What message(s) are you looking for the visitors to take with them?	

20.	Do you apply other communication strategies to reach your audience? Which ones?	
21.	What is your newest innovation you have had at the museum?	Infrastructure: Collections: Interpretation: Management: Activities: Other:
22.	How often do you innovate in your exhibits, or activities	Every: Week                      Month                      Year
23.	Do you give or receive collections for loan? If yes, what type of collections, and where do they come from?	
24.	Do you involve your community in your museum? How?	
25.	Schedule (operation hours: open to the public)	Is there a variation in the year? Shorter hours in Winter and longer hours in Summer?
26.	Prices	Individual. _____ Children (age range) _____ Students: _____ Adults: _____ Over 60 yrs.-old: _____ Groups: _____
27.	Transportation To and from the museum; Within the museum	
28.	Handicap accessibility	Yes or no:
29.	Restrooms How many per floor, or per area?	Men: Women: Family restrooms:
30.	Children play ground/area	
31.	Food sale	Restaurants Cafeteria

		How many Operated by the museum Other company
32.	Souvenirs store	
33.	Interpretation	
34.	Languages 	Norwegian: _____ English: _____ German: _____ Spanish: _____ Other: _____
35.	Guides (in what languages)	Museum Printed guide booklets available for rent or sale _____ _____ Recorded guided visit (equipment or App available for public to purchase, download, or rent) _____ _____ Museum Personal guides (available always, only upon request, or no museum guides?) _____ _____ Do Groups come in with their own tour guides? (look for foreign groups, or student groups). _____ _____

**Additional questions you may consider if you are asking managers:**

- a. What do you think is your biggest asset in this museum to attract visitors?
- b. If you could share of your best museum management actions that make your museum a great museum, what would it be?
- c. What do you consider as a challenge or limitation in your museum management?

- d. what do you see as the greatest challenges for museums, in general and in Norway specifically, in the years to come?
- e. What they should work on to be successful?
- f. Describe one or two events/exhibitions where you had the most success and what is in your opinion success criteria?

OBSERVATION (document with pictures as well as comments) – (Ask permission)

Additional observations: Write down anything else that you notice that is different from Guatemala museums.

---

*Entrevistas # 3 a realizar en áreas protegidas de Guatemala:*

Nombre / Ocupación del entrevistado:
1. Categoría del Área: <input type="checkbox"/> historia <input type="checkbox"/> Arte <input type="checkbox"/> Ciencia humana <input type="checkbox"/> Historia natural <input type="checkbox"/> tecnología <input type="checkbox"/> otro
2. Tipo de gestión: <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Otros
3. Año de apertura:
Administrativo
4. Financiamiento: cuánto (en%) de cada opción de financiamiento <input type="checkbox"/> Estado / municipal financiado <input type="checkbox"/> Las cuotas de afiliación <input type="checkbox"/> Fondos de terceros Otro: _____
5. Visión y misión del área: _____ _____

<hr/> <hr/>
<p>6. ¿Cómo se invierte su ingreso?</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>7. ¿Forma parte de alguna asociación? ¿ONGs involucradas?</p>
<p>8. ¿Cómo te beneficia?</p>
<p>9. ¿Cuál es su estrategia de marketing?</p>
<p>10. ¿Cuántos visitantes tiene al año  __ __ __ __  por mes  __ __ __ </p>
<p>11. ¿Hay estacionalidad en las visitas? ¿Cuáles son los meses de visitas más altos y más bajos? Lo más alto: _____ Menor: _____</p>
<p>12. Cómo involucra a su comunidad?</p> <hr/> <hr/>
<p>13. ¿Cuáles son sus principales canales promocionales? Promoción: TV, radio, página web, pancartas públicas, carteles, folletos en hoteles, etc.</p> <hr/> <hr/>
<p>14. ¿Cuáles son sus principales atractivos turísticos para los visitantes?</p>
<p>15. ¿Cómo motivan a sus visitantes durante la visita? ¿Cuál es su estrategia para mantenerlos interesados?</p>
<p>16. ¿Quién es su audiencia más fuerte? ¿Temporada? ¿Qué tipo de público?</p> <hr/> <hr/>

<p>¿Solo, parejas, amigos y familia, niños, ancianos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siglos _____</li> <li>• Local _____</li> <li>• Regional _____</li> </ul>
<p>Internacional: Principales países</p> <p>_____</p> <p>—</p>
<p>17. ¿La interpretación es parte de sus estrategias?</p>
<p>¿Existe algún programa de educación?</p>
<p>18. ¿Cómo ayuda?</p>
<p>19. ¿Qué mensaje (s) está buscando que los visitantes lleven consigo?</p>
<p>20. ¿Aplica otras estrategias de comunicación para llegar a su audiencia? ¿Cuáles?</p>
<p>21. ¿Cuál es su innovación más reciente que ha tenido?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura:</li> <li>• Colecciones:</li> <li>• Interpretación:</li> <li>• Administración:</li> <li>• Ocupaciones:</li> <li>• Otro:</li> </ul>
<p>22. ¿Con qué frecuencia innovas en tus exposiciones o actividades?</p> <p>Cada: ____ Semana ____ Mes ____ año</p>
<p>23. ¿Usted da o recibe colecciones para préstamo? En caso afirmativo, ¿qué tipo de colecciones, y de dónde provienen?</p>
<p>25. Horario (horario de funcionamiento: abierto al público) ¿Existe alguna variación en el año?</p>

<p>26. Precios individual _____</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niños (rango de edad) _____</li> <li>• Estudiantes: _____</li> <li>• Adultos: _____</li> <li>• Más de 60 años: _____</li> <li>• Grupos: _____</li> <li>• NACIONAL _____ INTERNACIONAL _____</li> </ul>
<p>27. Transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde y hacia el área:</li> <li>• Dentro del área:</li> </ul>
<p>28. Accesibilidad para discapacitados Sí o no:</p>
<p>29. Baños</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántos por piso, o por área?</li> <li>• Hombres:</li> <li>• Mujer</li> <li>• Baños familiares:</li> </ul>
<p>31. Venta de alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes y bares</li> <li>• Cafetería</li> <li>• Cuántos</li> <li>• Operado por el museo</li> <li>• Otra compañía</li> </ul>
<p>32. Tienda de souvenirs</p>
<p>33. Interpretación</p>
<p>34. Idiomas</p> <p>Inglés: _____</p> <p>Español: _____</p> <p>Otros:</p> <p>_____</p>

**35. Guías (en qué idiomas)**

- Guías impresas disponibles para alquiler o venta  
\_\_\_\_\_
- Visita guiada registrada (equipo o aplicación disponible para que el público pueda comprar, descargar o alquilar)  
\_\_\_\_\_
- Guías personales (¿disponibles siempre, sólo bajo petición, o no hay guías del museo?)  
\_\_\_\_\_  
—
- ¿Los grupos vienen con sus propios guías turísticos? (Busque grupos extranjeros, o grupos de estudiantes).  
\_\_\_\_\_

**Preguntas adicionales que puede considerar si está preguntando a los gerentes:**

- a. ¿Cuál crees que es tu mayor activo para atraer visitantes?
- b. Si pudieras compartir tus mejores acciones de gestión que hacen de área protegida(CENTRO) un gran centro, ¿cuál sería?
- c. ¿Qué considera usted un desafío o una limitación en la gestión del área protegida?
- d. ¿Cuáles son los desafíos más importantes para las áreas protegidas, en general y específicamente para Guatemala en los próximos años?
- e. ¿En qué deben trabajar para tener éxito?
- f. Describa uno o dos eventos / exposiciones en los que tuvo más éxito y cuál es en su opinión los criterios de éxito?

**OBSERVACIÓN** (documento con fotos y comentarios) - (Pedir permiso)

Observaciones adicionales: Anote cualquier otra cosa que usted note que es diferente de los museos de Guatemala.

calidad

productos a ofrecer al visitante

---

*Entrevista a visitantes del área protegida*

Estimado visitante: La siguiente encuesta busca información demográfica, detalles sobre el viaje planeado, percepciones del área protegida y el personal y la influencia potencial del Centro de Visitantes en la experiencia del visitante especialmente. Esta información es importante para el proyecto de investigación, en tal sentido, nos gustaría invitar a participar respondiendo a la siguiente encuesta rápida.

Si usted decide participar voluntariamente, no hay penalidad por hacerlo. Se tarda menos de 8 minutos para llenarlo.

**Gracias por su cooperación y esperamos que hayan disfrutado de su visita.**

<b>1.</b>	<b>FECHA:</b> DIA ____ MES ____ AÑO <u>2017</u>
<b>2.</b>	<b>Género</b> O Masculino (hombre) O Femenino (Mujer)
<b>3.</b>	<b>¿Eres un visitante de la región? (¿Es del departamento en donde se encuentra?)</b> O sí O no
<b>4.</b>	<b>Nacionalidad (¿En donde nació)</b>
<b>5.</b>	<b>¿En qué grupo de edad estás?</b> O menos de 25 años O 25-34 años O 35-44 años O 45-54 años O 55-64 años O 65+ años
<b>6.</b>	<b>¿Cómo describirías mejor tu grupo de viaje?</b> O solo (1 persona) O Pareja de adultos (sentido de relación) O Grupo Familiar O Asociados de negocios (empresa) O Escuela / Universidad

	<input type="checkbox"/> Grupo Deportivo <input type="checkbox"/> Otro:
7.	<b>¿Cuántas personas hay en su grupo?</b>  _ _ _ _
8.	<b>¿Cuánto tiempo planea quedarse en la región (departamento en dónde se encuentra)?</b> <input type="checkbox"/> viaje de un día, noche <input type="checkbox"/> 2 - 4 noches <input type="checkbox"/> 5 - 14 noches <input type="checkbox"/> 14 noches o más <input type="checkbox"/> Soy residente de la región
9.	<b>¿Es la primera vez que visitas el área protegida?</b> <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO (RESPONDER PREGUNTA B) <b>B. ¿Cuándo fue la última vez que visitaste el área? (Si aplica)</b> MES _____ AÑO _____
10.	<b>¿Cómo te enteraste del Área Protegida? (puedes responder 1 o más)</b> <input type="checkbox"/> Medios sociales (facebook, twiteer, instagram, etc) <input type="checkbox"/> TripAdvisor (página de turismo) <input type="checkbox"/> Oficina de Turismo (Inguat, otra) <input type="checkbox"/> Mi familia / amigos <input type="checkbox"/> Escuela / Colegio / Grupo deportivo <input type="checkbox"/> Otras atractivos turísticos <input type="checkbox"/> Otro:
11.	<b>¿Cuál es tu motivo de visita? (puedes responder 1 o más)</b> <input type="checkbox"/> Educación <input type="checkbox"/> Aventura <input type="checkbox"/> Recreación <input type="checkbox"/> Investigación <input type="checkbox"/> OTRO
12.	<b>¿Cuál es tu medio de transporte?</b> <input type="checkbox"/> Vehículo propio <input type="checkbox"/> Vehículo alquilado <input type="checkbox"/> Vehículo de tour <input type="checkbox"/> Transporte público <input type="checkbox"/> Otro, ¿cuál? _____

Califica los siguientes elementos:	
<b>13.</b>	<b>El personal fue amable.</b> <input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo
<b>14.</b>	<b>La información obtenida en la visita representó una excelente experiencia.</b> <input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No aplica
<b>15.</b>	<b>¿Le pareció adecuada la cantidad de información que fue brindada por el sitio?</b> <input type="checkbox"/> Nula <input type="checkbox"/> Escasa <input type="checkbox"/> Excepcional
<b>16.</b>	<b>La exposición (charla de bienvenida o material) reavivó mis conocimientos del área.</b> <input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No aplica
<b>17.</b>	<b>¿Por qué medio le gustaría obtener la información?</b> <input type="checkbox"/> Video <input type="checkbox"/> Folleto <input type="checkbox"/> Audio <input type="checkbox"/> Rótulos interpretativos <input type="checkbox"/> Gráficas <input type="checkbox"/> Visita Guiada <input type="checkbox"/> OTRO (Cuál) _____ _____ _____

18.	<p><b>¿Qué tema te gustaría saber más acerca del área protegida?</b></p> <p><input type="checkbox"/> HISTORIA</p> <p><input type="checkbox"/> ARQUEOLOGÍA</p> <p><input type="checkbox"/> NATURALEZA</p> <p><input type="checkbox"/> CULTURA</p> <p><input type="checkbox"/> OTRO ¿Cuál? _____</p>
19.	<p><b>Recomendarías visitar el área protegida</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo ¿POR QUÉ? _____</p>
20.	<p><b>¿Qué te gustó más en el Centro de Visitantes? <input type="checkbox"/> NO APLICA (No hay centro de visitantes)</b></p> <p><b>Te gustaría tener un centro de visitantes <input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no</b></p> <p><b>Enriquecería tu visita</b></p>
21.	<p><b>¿Qué te gustó más del área protegida?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
22.	<p><b>¿Qué recomendaciones darías para mejorar el servicio?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>
23.	<p><b>¿Cuál es para ti el principal atractivo turístico del área?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>
24.	<p><b>¿El Parque Nacional llenó sus expectativas? Sí, no, ¿por qué?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<b>25.</b>	<b>COMENTARIOS O SUGERENCIAS:</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
------------	--

<<<< End of Survey >>>>

## XII. GLOSARIO

**Alcance del producto:** Las características y funciones que describen un producto, servicio o resultado; y/o.

**Alcance del proyecto.** Es el trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas. En ocasiones se considera que el término alcance del proyecto incluye el alcance del producto.

**Competitividad:** Está ligada al desarrollo económico local que, a su vez, se nutre del crecimiento económico que se genera en los procesos de cambio acumulativo.

**Comunidad:** Presenta diversas acepciones, pero hay dos que en forma particular están relacionada con el proceso. Podemos entender comunidad. como: Primero: Grupos o sectores de la sociedad que comparten intereses, vocabulario especializado y desarrollan actividades conjuntas (comunidad académica, científica, artística, educativa, deportiva, etc.) Bajo este sentido comunidad se asemeja al de público (entendido como el “conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar” DRAE), ya que el público de museos está integrado por varias de estas comunidades, y es también de alguna manera una comunidad en sí mismo. Así, muchas veces, vemos el concepto de comunidad como sinónimo de público, principalmente de uso común.

**Desarrollo e infraestructuras:** Carreteras, instalaciones sanitarias, instalaciones de agua potable.

**Desarrollo Social:** Índice de desarrollo humano, periódicos, ordenadores personales, televisores.

**Destino de atracción turística:** Aquellos que por sus atractivos naturales, monumentales, socioculturales o por su relevancia en algún mercado turístico específico, reciben en su determinado momento del año un número significativo de visitantes en relación a su población de derecho, sin que los mismos pernocten necesariamente en ellos.

**Destino turístico:** Son aquellos que mantienen a lo largo de todo el año afluencia de visitantes que pernoctan en los mismos superiores al número de residentes, suponiendo esta actividad la base de

su economía y con la capacidad de alojamientos turísticos. Para que este sea considerado, debe existir alojamiento de uso turístico para optimizar el impacto económico de parte del turismo.

**Destino vacacional:** Son aquellos que en algún momento del año tienen una afluencia de visitantes que pernoctan en los mismos superiores al número de residentes inscritos, pudiendo tener como complemento para su economía otras actividades y teniendo la capacidad de alojamiento turístico.

**Eficiencia:** Se logra bajo la estrecha colaboración entre todos los elementos que integran la actividad turística con el fin de lograr una mayor productividad, flexibilidad y adaptación a los cambios. Se es necesaria para la distribución de los insumos para la producción y los servicios y uso de la tecnología.

**El factor humano:** Índice de participación Turística, Impacto Turístico.

**La gestión de las operaciones** es un área de gestión que se ocupa de la producción continua de bienes y/o servicios. Implica asegurar que las operaciones de negocio se desarrollan de manera eficiente, mediante el uso de los recursos óptimos necesarios y cumpliendo con la demanda de los clientes.

**Medio ambiente:** Densidad de Población, Emisiones de CO<sub>2</sub>, Ratificación de tratados internacionales.

**Museo sostenible:** Es toda institución que realiza actividades de investigación, preservación, comunicación y reactivación del patrimonio a través de una moderna gestión museológica adecuada a los requerimientos de su entorno; y que con el fin de generar un desarrollo local sostenible y beneficios para el museo, lleva a cabo conjuntamente con miembros de las comunidades, proyectos y actividades de preservación activa ejerciendo un usufructo responsable de los recursos patrimoniales. (DeCarli, G.2006).

**Plan para la Dirección del Proyecto / Project Management Plan.** El documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado. (Institute, 2013)

**Plan para la Gestión del Alcance del Proyecto / Scope Management Plan.**

Un componente del plan para la dirección del proyecto o programa que describe el modo en que el alcance será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado (Institute, 2013)

**Valor del Negocio:** El valor del negocio es un concepto único para cada organización. El valor del negocio se define como el valor del negocio en su totalidad, como la suma total de sus elementos tangibles e intangibles. Como ejemplos de elementos tangibles se pueden citar los activos monetarios, los equipos, la participación de los accionistas y los servicios. Como ejemplos de elementos intangibles se pueden citar la buena voluntad, el reconocimiento de marca, el beneficio público y las marcas registradas. Dependiendo de la organización, el alcance del valor del negocio puede ser a corto, mediano o largo plazo.

**Zonas naturales sin explotar:** Es una tipología de Destinos turísticos en donde los intereses de ocio y negocios. Como, por ejemplo: Aventura, autenticidad, misiones, ciencia, reuniones e incentivos.