

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

Departamento de Ecoturismo



**Diagnóstico de necesidades y propuesta base de un
programa de capacitación para fortalecer la gestión y
manejo de visitantes en el Sistema Guatemalteco de
Áreas Protegidas (SIGAP).**

Trabajo de graduación presentado

por Elizabeth Pellecer Rivera

para optar el grado de Licenciada en Turismo Sustentable y Ecoturismo

Guatemala

2010

Diagnóstico de necesidades y propuesta base de un programa de capacitación para fortalecer la gestión y manejo de visitantes en el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP).

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

Departamento de Ecoturismo

**Diagnóstico de necesidades y propuesta base de un
programa de capacitación para fortalecer la gestión y
manejo de visitantes en el Sistema Guatemalteco de Áreas
Protegidas (SIGAP).**

Trabajo de graduación presentado

por Elizabeth Pellecer Rivera

para optar el grado de Licenciada en Turismo Sustentable y Ecoturismo

Guatemala

2010

Vo. Bo. :

(f) Sandra De Urioste
(Dra. Sandra de Urioste)

Tribunal Examinador:

(f) Juan Rivera
(Lic. Juan Rivera)

(f) Lorena Ninel Estrada
(M.Sc. Lorena Ninel Estrada)

(f) Sandra De Urioste
(Dra. Sandra de Urioste)

Fecha de aprobación: Guatemala, noviembre 25 de 2010.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de graduación, además de ser fruto del esfuerzo propio, no habría sido posible sin el apoyo y colaboración de muchas personas. A ustedes, que siempre me han ayudado y apoyado, gracias.

Por un lado, quiero agradecer a las personas de las áreas protegidas que colaboraron conmigo y a las personas que me proporcionaron su tiempo para entrevistarlas. Sin su colaboración, interés e información proporcionada no hubiera podido terminar este trabajo.

De igual forma, quiero agradecer al personal del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), especialmente a la Sección de Patrimonio Cultural y Ecoturismo, por haberme brindado la oportunidad de trabajar con ellos, así como haberme dado su apoyo y retroalimentación a lo largo de este tiempo. También quiero agradecer a mis asesores, por compartir sus conocimientos conmigo y guiarme a lo largo de este trabajo.

Por otro lado, quiero agradecer a mi familia, por estar siempre ahí para mí, fomentándome seguir adelante y dándome un buen ejemplo a seguir. Especialmente quiero agradecer a mi mamá, por haberme dado la oportunidad de llevar la vida que llevo, permitiéndome tener educación a este nivel y así poder desarrollarme como profesional, en un campo que me gusta. De igual forma quiero agradecer a mis tíos y abuelita, por su apoyo incondicional.

También quiero agradecer a mis amigas y amigos, por hacer de estos años de Universidad una experiencia inolvidable. Gracias por su apoyo, colaboración, paciencia, consejos, charlas y demás, así como por alentarme y acompañarme a lo largo de este trabajo.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE	vii
Lista de figuras.....	viii
Lista de cuadros	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
A. Antecedentes	1
B. Justificación.....	15
C. Objetivos	16
II. METODOLOGÍA	18
A. Área de estudio	18
B. Procedimientos	20
III. RESULTADOS.....	31
A. Resultados de los cuestionario de sondeo.	31
B. Resultados obtenidos en las entrevistas a expertos.	40
C. Resultados obtenidos en los grupos focales con el personal de áreas protegidas.	66
D. Resultados obtenidos en los cuestionarios a visitantes.	78
e. Perfil general de un grupo meta: personal de campo que participó en los grupos focales.	85
IV. PROPUESTA BASE DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y MANEJO DE VISITANTES EN EL SIGAP	90
A. Lugar 90	
B. Grupos meta	91
C. Periodicidad.....	92
D. Duración.....	92
E. Objetivos	92
F. Temas a impartir.....	93
G. Métodos de enseñanza a utilizar	103
H. Otras recomendaciones	105
I. Transmisión de información.....	106

J. Encargado.....	106
K. Financiamiento	107
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	111
A. Literatura citada.....	111
B. Otras referencias	115
VII. ANEXOS	116
Anexo 1. Categorías de manejo de la UICN y sus objetivos.	116
Anexo 2. Beneficios potenciales que brinda el desarrollo de ecoturismo a las áreas protegidas.	117
Anexo 3. Potenciales riesgos que tiene el desarrollo de la actividad turística en áreas protegidas.....	118
Anexo 4. Cuestionario utilizado en el Taller de actualización para la gestión y manejo de visitantes en el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP).....	119
Anexo 5. Protocolo de entrevista semi-estructurada a expertos.....	123
Anexo 6. Guía de preguntas para los grupos focales realizados con el personal de las áreas protegidas participantes.....	126
Anexo 7. Cuestionario para visitantes.	127
Anexo 8. Modelo interactivo de planificación de programas de Caffarella.....	129
Anexo 9. Capacitaciones recibidas por las personas que respondieron el cuestionario de sondeo e instituciones que las imparten.	130
Anexo 10. Temas de capacitación relacionados a la gestión y manejo de visitantes existentes.	131

Lista de figuras

Figura 1.	Concepto de capacitación.	15
Figura 2.	Mapa del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP). Año 2007.	19
Figura 3.	Institución para la que trabaja. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.....	32
Figura 4.	Puesto laboral. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.	32
Figura 5.	Años de tiempo trabajando en la institución correspondiente. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.....	33
Figura 6.	Porcentajes de edad (izquierda) y nivel de escolaridad (derecha). Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.....	33

Figura 7.	Nivel de desarrollo en que se encuentra la actividad de visitación en el área protegida en que trabaja. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.	34
Figura 8.	Promedio de visitantes que se reciben en el área anualmente. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.	34
Figura 9.	Principales fortalezas mencionadas en el cuestionario de sondeo.	36
Figura 10.	Principales debilidades mencionadas en el cuestionario de sondeo.	36
Figura 11.	Importancia de la implementación y desarrollo de un programa de capacitación para fortalecer la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.	37
Figura 12.	Temas generales identificados para incluir en el programa de capacitación para fortalecer la gestión y manejo de áreas protegidas. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.	38
Figura 13.	Porcentaje de priorización para cada posible grupo meta. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.	39
Figura 14.	Porcentaje de personas que respondieron el cuestionario de sondeo y estarían dispuestas a colaborar con el diseño y desarrollo de un programa de capacitación de este tipo. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.	39
Figura 15.	Principales fortalezas identificadas de la actividad de visitación a nivel del SIGAP. Entrevistas a expertos.	44
Figura 16.	Principales debilidades identificadas de la actividad de visitación a nivel del SIGAP. Entrevistas a expertos.	45
Figura 17.	Importancia de 1 a 10, siendo 10 el más importante, de la implementación de un programa de capacitación para fortalecer la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas. Entrevistas a expertos.	46
Figura 18.	Temas prioritarios identificados. Entrevistas a expertos.	60
Figura 19.	Principales fortalezas identificadas en los grupos focales.	68
Figura 20.	Principales debilidades identificadas en los grupos focales.	70
Figura 21.	Calificación de los visitantes sobre su experiencia en las tres áreas protegidas en las que se obtuvo respuesta.	79
Figura 22.	Porcentaje de visitantes que fueron atendidos directamente por algún trabajador del área que visitaron.	80
Figura 23.	Porcentaje de visitantes atendidos por el personal de las áreas protegidas, según su puesto laboral.	81
Figura 24.	Aspectos que se considera que hicieron que la experiencia del visitante fuera buena (aspectos positivos).	82

Figura 25.	Factores que afectaron negativamente la experiencia del visitante al área protegida.	83
Figura 26.	Aspectos que los visitantes consideran que deberían cambiar para mejorar su experiencia en la visita al lugar.....	84
Figura 27.	Edad del personal de campo que participó en los grupos focales.	86
Figura 28.	Años que llevan trabajando en el área protegida.	86
Figura 29.	Puestos desempeñados por el personal de las áreas protegidas.	87
Figura 30.	Porcentajes de retención según la experiencia de aprendizaje para personas adultas.	104

Lista de cuadros

Cuadro 1.	Categorías de manejo para el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP).	3
Cuadro 2.	Cuadro de selección de las áreas protegidas participantes para investigar la perspectiva del personal de campo y los turistas.	25
Cuadro 3.	Cuadro de calificación de ámbitos relacionados con la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas del país. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.	35
Cuadro 4.	Propuestas de duración y periodicidad para la implementación del programa de capacitación.	58
Cuadro 5.	Fortalezas principales identificadas en los grupos focales.	69
Cuadro 6.	Principales debilidades identificadas en los grupos focales.....	70
Cuadro 7.	Temas impartidos en las capacitaciones e instituciones encargadas. Grupos focales con el personal de campo.	74
Cuadro 8.	Temas propuestos para incluir en un programa de capacitación.	76
Cuadro 9.	Resumen de los resultados obtenidos según herramienta de recolección y grupo consultado.	88
Cuadro 10.	Temas propuestos a impartir en el taller de capacitación para el personal de campo.....	95
Cuadro 11.	Otros talleres temáticos a tomar en cuenta para impartir al personal de campo.....	98
Cuadro 12.	Temas propuestos a impartir en el taller de capacitación para el personal técnico y administrativo.	100

RESUMEN

A través de este trabajo de graduación, se desarrolló la propuesta base de un programa de capacitación para el personal de las áreas protegidas de Guatemala en los temas de gestión y manejo de visitantes, como parte de una iniciativa del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP). Para ello se desarrolló un diagnóstico de necesidades y estado actual de la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas, y basándose en ello se desarrolló el programa de capacitación, para así adaptarlo a las necesidades y realidad actuales.

Este trabajo constó de dos etapas: La primera etapa fue de investigación, en la cual se desarrolló el diagnóstico de necesidades, y la segunda fue de planificación de la propuesta base para el programa de capacitación. Para la primera fase se obtuvo información de diferentes grupos: expertos (incluyendo administradores), personal de campo y visitantes, permitiendo así obtener una visión más integral de la percepción que tienen sobre la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas y las capacitaciones existentes y potenciales en este tema. Para cada uno de estos grupos se utilizó un método diferente de recolección de información: entrevistas a profundidad, grupos focales y cuestionarios, respectivamente. Posteriormente, en la segunda fase se desarrolló la propuesta base para el programa de capacitación, tomando como base la información recolectada y la retroalimentación de las personas encargadas del tema en el CONAP, para que fuera lo más apegado a la realidad nacional posible.

El programa de capacitación está dirigido a dos grupos meta diferentes: el personal de campo (guardarrecursos, personal de mantenimiento y demás), y el personal administrativo y técnico de las áreas protegidas. Para cada uno se presentan los temas a impartir, con sus objetivos e ideas principales. Además, de manera general se identificó el lugar y periodicidad sugeridas para implementar el programa de capacitación. También se incluyeron otras recomendaciones (métodos de enseñanza sugeridos, fuentes de financiamiento, encargados, entre otros), que deben ser tomadas en cuenta para la implementación de dicho programa y para el fortalecimiento de la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas del país.

Palabras clave: áreas protegidas, capacitación, visitantes, visitación, gestión, manejo, sostenible, ecoturismo, diagnóstico de necesidades, Guatemala.

ABSTRACT

This thesis focused on the development of a proposal for a training program for Guatemalan protected areas, specifically aimed for the visitor's management. This is part of an initiative of the National Council for Protected Areas (CONAP – Consejo Nacional de Áreas Protegidas) which is the governmental agency in charge of protected areas management and policy. For the development of the training program it was necessary to conduct a needs assessment to learn about current strengths and weaknesses of the protected areas visitor management.

The first phase included the research on the needs assessment, while the development of the proposal for the training program was the second one. On the first phase opinions from several groups were obtained: experts (including the managers of the areas), field personnel that works on the areas, and visitors. The research methods used were in dept interviews, focus groups and questionnaires respectively. After this information was collected and analyzed, the second phase was carried out and the program's proposal was developed. In this phase feedback from CONAP staff were included, so the proposal could be as feasible as possible.

The proposal for the training program was planned focusing on two different groups: the field personnel (park rangers, maintenance personnel, etc.), and the administrative and technical staff that work in the protected areas of the country. For each group the main subjects were identified and presented with its objectives and main ideas. In addition, a location and time were suggested for the implementation. It also presents other recommendations (like teaching methods, finance sources, who could lead the program, etc.) that should be taken into account in the implementation of this program and for the strength of visitor management capacity in the country's protected areas.

Key words: *protected area, training programs, visitors, visitor's management, sustainability, ecotourism, needs assessment, Guatemala.*

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de graduación surge como parte de una iniciativa del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) para fortalecer la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas a través de capacitaciones. En América Latina, incluyendo a Guatemala, los sistemas de áreas protegidas están en vías de consolidación, por lo que todavía tienen algunos vacíos. Para lograr consolidar la madurez de estos sistemas, es fundamental lograr la madurez del personal que los compone, y esto solo se logra a través de la capacitación (Moore 1993b). Por ello en este trabajo se realizó una propuesta base para desarrollar un programa de capacitación para el personal de las áreas protegidas, como una herramienta para fortalecer la gestión y manejo de visitantes.

La sección a continuación presenta la fundamentación teórica y los objetivos de este trabajo. Se incluye una descripción de los conceptos básicos que están relacionados con el tema que se desarrolla en este proyecto y presenta las razones por las cuales es importante el mismo.

A. Antecedentes

1. Áreas protegidas. Podría decirse que las áreas protegidas tienen una larga historia. Por ejemplo, algunos historiadores aseguran que en la India, hace dos milenios, ya se delimitaban zonas para la protección de los recursos naturales. En Europa, hace casi mil años, existían territorios protegidos para la caza, pertenecientes a personas poderosas. Tendencias similares pueden observarse en otras culturas alrededor del planeta (Eagles *et al.* 2003).

Sin embargo, el concepto de áreas protegidas como hoy se conoce inicia en el siglo XIX, en países como Australia, Canadá, Nueva Zelandia, Sudáfrica y Estados Unidos. Aunque fue en el siglo XX que la idea se expandió por todo el mundo, dándose un incremento notable en el número de áreas protegidas a nivel mundial. El primer parque nacional «verdadero», Yellowstone en Estados Unidos, comenzó en 1872, cuando por ley

se convirtió en un parque público o lugar de recreo y disfrute para el beneficio de la población (Eagles *et al.* 2003). Por lo que puede verse, la conservación de espacios naturales ha estado ligada desde sus inicios con la visitación.

En la actualidad, la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (UICN), por sus siglas en inglés, es una de las instituciones más importantes que se ha involucrado en el manejo, planificación y conservación de áreas protegidas a nivel global; ha consensuado definir el término de área protegida como:

«Una superficie de tierra y/o mar especialmente consagrada para la protección y el mantenimiento de la diversidad biológica, así como de los recursos naturales y los recursos culturales asociados, y manejada a través de medios jurídicos y otros medios eficaces» (UICN 1994).

Como puede verse, la definición es amplia, por lo que permite que se tengan varios propósitos y actividades dentro de las áreas protegidas. Además de esto, presentan una variedad de objetivos y están administradas por actores muy diversos, por lo que encontramos sitios cuyo acceso está restringido, pues son muy frágiles, mientras que otras están tradicionalmente habitadas o se utilizan para recreación pública. Para ayudar en el manejo de las mismas y delimitar y unificar los propósitos que puedan tener las áreas protegidas, la UICN también creó un sistema de seis categorías, como un marco de referencia, que ayudan a definir y clasificar las áreas protegidas, sus objetivos, permisiones y prohibiciones que puedan tener (UICN 2009). Estas categorías y sus objetivos se encuentran en el Anexo 1.

2. Áreas protegidas en Guatemala. La definición oficial para el país, que se encuentra en el Artículo 7 del Decreto 4-89: Ley de Áreas Protegidas, es la que se presenta a continuación:

«Son áreas protegidas, incluidas sus respectivas 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 naturales y culturales, que tengan alta significación por 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» (Congreso de la República de Guatemala 1989).

a. Categorías de manejo. Las áreas protegidas dentro del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP), también están clasificadas dentro varias categorías de manejo (Cuadro 1), definidas así por la extensión territorial, nivel de intervención humana, biodiversidad, actividades permitidas, entre otros. Es importante tomarlas en cuenta, pues estas son las que rigen lo que se permite o no hacer dentro de las mismas, y como puede verse a continuación, no en todas se puede realizar actividades turísticas o de visitación.

Cuadro 1. Categorías de manejo para el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP).

Categoría de manejo	Objetivos
Categoría Tipo I: - Parque Nacional - Reserva Biológica	Protección, conservación y mantenimiento de los procesos naturales y diversidad biológica. Investigación científica, monitoreo del ambiente, educación y turismo ecológico limitado. Perpetuar el estado natural del área.
Categoría Tipo II: - Biotopo Protegido - Monumento Natural - Monumento Cultural - Parque Histórico	Protección y conservación de los valores naturales y culturales. Proveer oportunidad de recreo, educación ambiental e investigación científica, turismo y recreación limitada y rústica.
Categoría Tipo III - Área de Uso Múltiple - Manantial - Reserva Forestal - Refugio de Vida Silvestre	Proveer una producción sostenida de agua, madera, flora y fauna silvestre, y productos marinos. Los objetivos principales son la conservación de la naturaleza, pero intentando siempre cubrir las necesidades económicas y sociales de la población. Se da importancia a la educación ambiental, y a la recreación orientada a la naturaleza.
Categoría Tipo IV - Área Recreativa Natural - Parque Regional - Rutas y Vías Escénicas	Estas son destinadas principalmente para la recreación al aire libre y la educación. Se pretende conservar su estado natural o seminatural y prevenir la degradación de los recursos naturales.

Continuación Cuadro 1.

Categoría de manejo	Objetivos
Categoría Tipo V - Reserva Natural Privada	Asegurar el mantenimiento de las condiciones naturales suficientes para proteger la flora y fauna, y los rasgos físicos del ambiente y/o culturales en terrenos de propiedad privada.
Categoría Tipo VI - Reserva de la Biosfera	Son reservas de importancia mundial, en términos de sus recursos naturales y culturales. Estas áreas pretenden dar oportunidad para la utilización de sus recursos naturales de forma sostenible, así como una conservación estricta en las zonas núcleo. Además de dar oportunidades para investigación, educación y monitoreo ambiental, y turismo y recreación controlados.

Fuente: Gobierno de Guatemala, 1990.

b. Zonificación. En el Reglamento de Ley de Áreas Protegidas se encuentran los lineamientos para la clasificación de las áreas protegidas y la distribución del territorio dentro de ellas, según sus características y las actividades que se permiten en cada una. Respecto a la zonificación, en el artículo 7 se menciona que cada área protegida será zonificada para su mejor manejo, basándose en lo descrito en la categoría de manejo a la que pertenezca, estableciendo sus usos permitidos, restringidos y prohibidos (Gobierno de Guatemala 1990). Existen tres tipos de zonas:

- *«Zona natural o núcleo: Son las más restringidas, que buscan la preservación del ambiente natural y la conservación de la diversidad biológica y sitios arqueológicos. Se permite: investigación científica, educación conservacionista y turismo ecológico y cultural muy restringido y controlado. Está prohibido: cazar, realizar cualquier acto que disturbe o lesione la vida o integridad de la fauna y flora silvestre»* (Gobierno de Guatemala 1990).
- *«Zonas modificables: Permite la modificación del ambiente natural, solamente para propósitos científicos o educativos; así como la infraestructura mínima para facilitar la protección, investigación y educación ambiental. El acceso de visitantes también se permitirá a menos que sea un área muy frágil»* (Gobierno de Guatemala 1990).

- **«Zonas de uso múltiple o sostenible, de recuperación y cultural:** *El objetivo de estas áreas es servir de amortiguador a las áreas núcleo. Se permite el uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, así como las obras de restauración ambiental y las actividades humanas estables y sostenibles, bajo control científico. Estas actividades están sujetas al Plan Maestro»* (Gobierno de Guatemala 1990).

3. Turismo sostenible y ecoturismo. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Foro de las Partes Interesadas para un Futuro Sostenible (*Stakeholder Forum*), una de las definiciones de turismo sostenible más aceptadas mundialmente es la de la Organización Mundial del Turismo (OMT):

«Un tipo de turismo que permita el manejo de todos los recursos de una manera en que satisfaga las necesidades sociales, económicas y estéticas, y además mantenga la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y apoye los sistemas de vida. Junto a esto, este proceso debe cubrir las necesidades de los turistas y comunidades locales actuales y futuras» (UNEP 2002). De esta definición se deriva el término ecoturismo, que se presenta a continuación.

a. Ecoturismo. Aunque existen muchas definiciones de este concepto, puede decirse que en general, el ecoturismo debe incluir, como mínimo, los siguientes criterios:

- **Responsable:** con el uso y manejo de los atractivos y demás recursos de la región y el país.
- **Respetuoso:** hacia los modos de producción y la forma de vida de las comunidades vecinas de donde se desarrollan las actividades y servicios.
- **Honesto:** en la forma de elaborar y presentar el producto, procurando conservar sus condiciones auténticas y en la forma de ofrecerlo al consumidor.
- **Educativo:** pues brinda información antes, durante y después del viaje, y permite adquirir nuevos conocimientos a los visitantes y a los locales.

- Interactivo: exige experiencias en vivo, de contacto y participación, tanto de los temas naturales como culturales.
- Democrático: los beneficios que genera se dividen de manera amplia y equitativa, además intenta promover la participación de comunidades rurales y apoya la conservación de los recursos (Báez y Acuña 1998).

En la Política Nacional de Ecoturismo se encuentra la definición de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN 1993 en INGUAT 2003):

«Aquella modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar a, o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que pueda encontrarse en el lugar, a través de un proceso que promueva la conservación; tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales» (INGUAT 2003).

Asimismo, la Sociedad Internacional del Ecoturismo (TIES, por sus siglas en inglés), define al ecoturismo como *«viajar responsablemente a áreas naturales, conservando el medio ambiente y mejorando el bienestar de las personas locales»* (TIES 1990).

4. Ecoturismo en áreas protegidas. Las áreas protegidas, además de su valor ecológico, contienen muchas atracciones ecoturísticas. Ya sea por su flora o fauna rara o endémica, por una combinación de especies, por tener vida silvestre abundante, por poseer altos índices de biodiversidad, por presentar formaciones geomorfológicas inusuales o espectaculares, y/o también por manifestaciones culturales históricas o contemporáneas únicas en su contexto natural. Estas características hacen que se tenga un potencial alto para el desarrollo del ecoturismo en ellas, pero también presentan un

desafío para los directores o encargados, pues se debe controlar y poner límite a los impactos negativos que esta actividad pueda tener (TNC 2004).

En las últimas décadas, la actividad ecoturística se ha vuelto económicamente importante en las áreas naturales de todo el mundo. Esto se debe a que además de generar ingresos directos para la conservación del área protegida, también puede darle valor económico a los servicios que el ecosistema del área provee, genera ingresos directos e indirectos para los locales (siendo así un incentivo para la conservación), promueve el uso sostenible de los recursos naturales y ayuda a reducir las amenazas a la biodiversidad. Sin embargo, para que la actividad ecoturística en las áreas protegidas pueda cumplir con estas características es importante una adecuada planificación, especialmente no todo el turismo realizado en áreas naturales cumple con las características mencionadas anteriormente del concepto de actividad ecoturística (TNC 2004). En la sección de anexos (Anexo 2 y Anexo 3) puede encontrarse un listado de los beneficios y los riesgos que puede traer el desarrollo de la actividad ecoturística en áreas protegidas.

5. Gestión y manejo de visitantes. Aunque generalmente se utilicen los términos turismo, ecoturismo o turismo sostenible para referirse a la actividad de visitación en áreas protegidas, en este caso se utilizará el término gestión y manejo de visitantes ya que es el más aceptado por CONAP. Este se refiere *«al conjunto de programas, servicios, actividades y equipamiento que, independientemente de quien los gestione, deben ser provistos por la Administración del área protegida. Ello, con la finalidad de acercar a los visitantes a los valores naturales y culturales del área, de forma ordenada, segura y que garantice la conservación, comprensión y valoración del patrimonio a través de la información, educación e interpretación»* (CONAP 2010).

De este modo, se entiende esta actividad de manera más amplia e incluyente, tomando en cuenta a una mayor variedad de personas. Se utiliza el término de «visitantes», en lugar de utilizar «turistas», el cual comprende a *«aquellas personas que visiten las áreas protegidas para realizar cualquier actividad de turismo, recreación, educación ambiental, práctica de la espiritualidad y/o religiosa, actividades culturales,*

de investigación y actividades de aprovechamiento del paisaje (p.e. reportajes, documentales, etc.)» (CONAP 2010). Así, la actividad de visitación no se limita solamente a los ecoturistas o personas que visitan solamente con fines de recreación y/o estudio, sino que se extiende a un grupo más amplio de personas, que de igual manera frecuentan las áreas protegidas.

6. Marco legal y políticas que regulan la actividad de visitación en las áreas protegidas de Guatemala. La actividad de visitantes en las áreas protegidas del país está regida por una serie de instrumentos legales. Estos determinan y regulan la actividad de visitación y establecen las normas, reglas y procedimientos a seguir para el desarrollo, manejo e implementación de la misma. Por otro lado, cabe mencionar que para usos legales y de políticas se consideran sinónimos de «gestión y manejo de visitantes» los términos «uso público», «ecoturismo», «turismo» y «desarrollo turístico» o «ecoturístico» (CONAP 2010).

a. Ley de Áreas Protegidas -1989-. El Decreto 4-89 o Ley de Áreas Protegidas, fue el que dio vida y sentó los lineamientos que rigen las áreas protegidas, y del cual nacen posteriormente otros documentos que, siguiendo estos lineamientos, brindan otras pautas para la conservación y manejo de las mismas. Estas fueron creadas por considerarse de interés nacional la diversidad biológica y el patrimonio natural, así como su conservación por medio de áreas protegidas debidamente declaradas y administradas. En esta ley también se creó el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), que es la institución encargada del adecuado funcionamiento y protección de las áreas protegidas; además, es en esta ley que se definen los fines y funciones que esta institución debe cumplir (Congreso de la República de Guatemala 1989).

En este caso, cabe resaltar dos artículos de dicha ley: el Artículo 58, que hace referencia al **turismo**, y el Artículo 77 que se refiere a la **formación de recursos humanos**. El primero enfatiza la importancia de la coordinación entre las instituciones pertinentes para el desarrollo de la actividad turística (visitación) dentro de las áreas protegidas, como una herramienta para optimizar su desarrollo y la conservación natural y

cultural. Mientras que el segundo fomenta la capacitación y formación por parte de CONAP, de recursos humanos especializados en manejo, conservación y control de flora y fauna silvestre; se hace especial énfasis en los guardarrecursos, pues son quienes atienden estas labores directamente (Congreso de la República de Guatemala 1989). Este proyecto pretende fortalecer el desarrollo de estos dos artículos.

b. Política Nacional y Estrategias para el Desarrollo del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP) -1999-. En esta política se plasman las potencialidades, problemas y limitaciones con que cuenta el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP), así como estrategias, instrumentos y metas a seguir para guiar el desarrollo de las áreas protegidas. Es en esta política en la que se planifica el desarrollo del SIGAP, y por ello incluye temas muy variados, por ejemplo, ordenamiento territorial, oportunidades de negocio, investigación y monitoreo, capacitaciones, divulgación y concienciación popular, arreglos interinstitucionales y alianzas estratégicas. Cabe mencionar también que en esta política se menciona varias veces, y por consiguiente se permite, la actividad turística como una herramienta alternativa de generación de ingresos/empleos, y para el apoyo de la protección y conservación de las áreas, reflejando así la importancia de la actividad turística para complementar el desarrollo del SIGAP (CONAP 1999).

c. Política sobre la Actividad Turística en Áreas Protegidas -2000-. Esta política surge de la tendencia creciente de la actividad turística, en cantidad de visitantes y económicamente. El turismo ha sido una actividad importante como generador de divisas para el país desde la década de 1970 (CONAP 2000), hasta la actualidad, como lo reflejan las estadísticas de turismo para el país de 2009, año en que se vio un incremento de 3.58% en llegadas de visitantes y un ingreso absoluto de US\$1,298 millones, generando más divisas que otras actividades económicas, como el café y el azúcar (INGUAT 2009). A esto se añade el potencial que se tiene por la interrelación de los atractivos naturales y culturales del país: su belleza natural y rica biodiversidad, enmarcada en sus áreas protegidas, y la cultura viva y su herencia prehispánica y colonial (CONAP 2000).

Junto a esto, en la Alianza para el Desarrollo Sostenible de Centro América se enmarca a la actividad turística como una herramienta prioritaria y de interés nacional y regional, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes centroamericanos, a través de su inclusión al proceso de desarrollo por medio de la incorporación y capacitación para el manejo de la actividad turística. Por ello los gobiernos se comprometieron a facilitar las condiciones para el desarrollo de la actividad turística, mejorando la infraestructura, estableciendo un marco legal moderno y apropiado y capacitando el recurso humano para la conservación y manejo del patrimonio natural y cultural y la mejora de la calidad ambiental (CONAP 2000).

Esta política enmarca los lineamientos básicos para el desarrollo de la actividad turística dentro de las áreas protegidas del país. Asimismo, en ella se encuentran los criterios para definir la actividad turística permitida dentro del SIGAP:

- La actividad turística debe ser participativa y planificada, involucrando los actores pertinentes.
- Se debe incluir y fomentar la visitación de usuarios guatemaltecos.
- El desarrollo turístico debe ser responsable, a través del uso y manejo apropiado de los atractivos y recursos naturales y culturales, permitiendo la satisfacción de las necesidades sociales locales, las expectativas de los usuarios, expectativas económicas y ecológicas a largo plazo, y con un crecimiento y desarrollo progresivo.
- Se debe respetar la forma de vida de los locales, tomando medidas para evitar procesos de transculturación por la permanencia de grupos de turistas en el lugar.
- Al desarrollar el producto, se debe ser honesto, considerando la vocación y aptitud de los recursos, así como su autenticidad, ofreciendo al consumidor la imagen más real.
- Se debe desarrollar un componente importante de educación ambiental e información, para sensibilizar al visitante hacia el patrimonio natural y cultural.
- Debe ser básicamente de tipo contemplativo, solamente cuando sea permitido puede ser interactivo, sin degradar, alterar o destruir el recurso natural y/o cultural.
- La actividad turística debe generar ingresos financieros, y estos deben beneficiar a la(s) comunidad(es) local(es) y a la conservación de los recursos del área (CONAP 2000).

d. Política Nacional de Ecoturismo – 2003 -. Esta política define el marco en que se debe desarrollar el ecoturismo en el país, así como las normas y conceptos que guían esta actividad, para hacerlo sostenible económica, sociocultural y ambientalmente. Asimismo, a través de las líneas de esta política y sus ejes transversales se busca posicionar al país como un destino ecoturístico a nivel local, regional e internacional (INGUAT 2003).

Dichos ejes transversales son el institucional, el social, el económico y el ambiental, y son los que se encuentran como base para las líneas de política que se describen a continuación:

- Institucionalidad para el impulso del ecoturismo, que se refiere a la inclusión e involucramiento activo de las diferentes instituciones (privadas y públicas) relacionadas y responsables del desarrollo de esta actividad.
- Consolidación y desarrollo de productos, es decir que el gran potencial ecoturístico que tiene el país se aproveche a través de la consolidación de productos ecoturísticos que cumplan con los criterios de certificación internacionales y las necesidades del mercado.
- Investigación y cultura para el fomento del ecoturismo, lo cual se enfoca en que todas las acciones a implementar tomen en cuenta la investigación científica, pues todavía no se cuenta con suficiente información, y el fomento de la cultura ecoturística a través de la educación.
- Mercadeo y promoción, que se refieren a que se debe desarrollar una estrategia específica de mercadeo y promoción para posicionar al país como destino ecoturístico de calidad mundial (INGUAT 2003).

e. Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala, 2004-2014. En esta política se prioriza como eje de desarrollo para el país la actividad turística, incluyendo en esta el involucramiento y transformación del poder público y la sociedad en su conjunto. Con esta política se busca tener acciones concretas, a corto, mediano y largo plazo, que tiendan a fortalecer y desarrollar el sector turístico, tomando como base el ordenamiento territorial nacional en función turística y las prioridades

establecidas para la consolidación y la diversificación de productos y mercados ya existentes y futuros. Los pilares en los que se basa esta política son la estructura institucional y relaciones interinstitucionales; la consolidación de destinos turísticos tradicionales y desarrollo de nuevos destinos; la integración turística regional; el sistema de información turística; la cultura y formación turística; el mercadeo y la seguridad (CAMTUR 2004).

f. Instrumentos de gestión ecoturística en el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP) – 2003-. Este conjunto de instrumentos contiene los mecanismos para el desarrollo turístico en las áreas protegidas del país, los cuales buscan dictar lineamientos congruentes con la sostenibilidad, así como compatibles con los objetivos del CONAP (CONAP 2003). Estos instrumentos se mencionan brevemente a continuación:

- **Reglamento para la Gestión y Manejo de Visitantes en el SIGAP.**

Antes conocido como Normativo para el Desarrollo de Ecoturismo en el SIGAP. Con este se busca facilitar, ordenar y regular los procedimientos para la gestión, desarrollo y manejo de las actividades de visita en el SIGAP. Para esto aquí se plantean los lineamientos y procesos a seguir para el desarrollo de la actividad de visitación de forma simple y fácil de aplicar (CONAP 2010).

- **Reglamento para Concesiones de Servicios Ecoturísticos en el SIGAP.**

En éste se busca regular y facilitar, dentro del marco jurídico existente, la adjudicación de concesiones de servicios ecoturísticos dentro de las áreas protegidas. Esto implica la delegación de la operación de servicios dentro del SIGAP a la sociedad civil, buscando fomentar la participación de la misma en la conservación del patrimonio natural y cultural del país (CONAP 2003).

- **Guía para la Elaboración de Planes de Desarrollo Ecoturístico del SIGAP.**

Este documento es una guía para que los planificadores locales de turismo y demás personal del CONAP puedan planificar, elaborar y supervisar adecuadamente el desarrollo de la actividad ecoturística dentro del SIGAP. Es aquí en donde se define y establece cómo debe desarrollarse la actividad de visitación, incluyendo los diferentes ámbitos que esta incluye. Además, incluye lineamientos de cómo se debe realizar un estudio de pre-factibilidad, previo al desarrollo del área con estos fines (CONAP 2003).

7. Importancia de la planificación del manejo de visitantes en áreas protegidas.

La planificación implica la elección del futuro que se desea para el área protegida, pues es en esta que se escogen, dentro de varias alternativas, las estrategias y medidas a tomar en cuenta para lograr los resultados deseados (Eagles *et al.* 2002). La planificación de la actividad de visitación en un área protegida es un proceso complejo, mas no imposible. Debe partir de los objetivos o la misión establecida, tomando en cuenta la estructura organizativa y administrativa existente, las normas, reglamentos y regulaciones y programas de acción (planes estratégicos y planes anuales operativos) y estrategias específicas (de mercadeo, financiera, etc.). Junto a esto, también debe abarcar en su análisis y planificación los ámbitos social, financiero, económico, ambiental, histórico-cultural y tecnológico para hacer más efectiva su viabilidad, factibilidad y sostenibilidad (Báez y Acuña 1998). Además, la planificación es clave para manejar los recursos y visitantes de hoy para que los futuros visitantes puedan vivir una experiencia de la misma calidad o aun mejor, gracias a la conservación de los recursos y demás elementos existentes en el área (infraestructura, servicios, etc.) (Eagles *et al.* 2002).

8. Programas de capacitación en áreas protegidas.

En Guatemala, así como en el resto de América Latina, las áreas protegidas han estado tradicionalmente dirigidas o administradas por profesionales variados (biólogos, ingenieros agrónomos o forestales, entre otros). Estos, aunque pueden cubrir muchas de las necesidades que un área protegida puede tener, por su formación científica, también pueden tener dificultades para

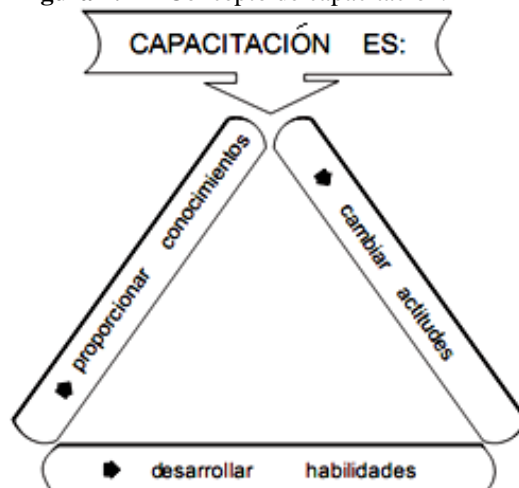
enfrentar problemas que abarcan otras áreas que no son su especialidad, y que de igual manera están presentes en lo que respecta al manejo y administración de un área protegida. A esto se añade que no se cuenta con un número adecuado de personas preparadas directamente en el campo de la administración y manejo de áreas protegidas, o que la formación profesional de estos, no cubre las necesidades respecto a la prestación de servicios turísticos que un área debe tener (Moore 1993a).

En la mayoría de países latinoamericanos los sistemas de áreas protegidas están en vías de consolidación: desde un nivel incipiente hasta un nivel más desarrollado en que manejan activamente sus recursos. Sin embargo, es necesaria la implementación de estrategias y planes, para lograr un desarrollo de estas hacia un objetivo, proveyéndoles así un camino estable y con dirección. Para esto, es necesario la capacitación de su personal, pues no se puede pretender una madurez en el sistema de áreas protegidas, sin lograr la madurez profesional de su personal, la cual se logra solamente a través de programas de capacitación y formación (Moore 1993b).

a. Capacitación. El proceso de capacitación busca cambiar, reorganizar o mejorar algunos aspectos de las actitudes y comportamientos de las personas que se están educando. En el caso de las áreas protegidas, busca que los empleados o funcionarios mejoren su desempeño en el trabajo. En la Figura 1 se representa lo que se busca con el proceso de capacitación (Moore 1993b).

En este proceso es importante y necesario más que solamente desarrollar habilidades y proporcionar conocimientos, lograr cambios fundamentales de actitud para que haya cambios permanentes de comportamiento. Aunque esto último es lo que se busca óptima y efectivamente en una capacitación, no siempre se puede lograr pues existen factores que lo impiden y que con frecuencia tienden a relacionarse con las actitudes mantenidas por el personal (Moore 1993b).

Figura 1. Concepto de capacitación.



Fuente: Moore 1993b.

Además de esto, el proceso de capacitación constituye un componente fundamental en los esfuerzos de fortalecimiento institucional, necesario para el desarrollo de las áreas protegidas y su administración, manejo y objetivos de conservación (Moore 1993a). También funciona como un mecanismo de actualización y mejoramiento del desempeño, y estimula al personal, especialmente si se asocia con posibilidades de superación en el trabajo (Báez y Acuña 1998).

B. Justificación

Como se mencionó anteriormente, una de las asignaciones del CONAP (Artículo 77 del Decreto 4-89) es la de formar y capacitar recursos humanos especializados en manejo, conservación y control de flora y fauna silvestres. Aun cuando la ley dicta esto, el SIGAP todavía tiene muchos elementos en los que debe que mejorar, y no puede pretenderse que un sistema se mejore y se fortalezca si su personal no lo hace. Es por ello que son importantes las capacitaciones, pues permiten fortalecer la madurez profesional del personal, que es quien hace que el sistema funcione (Moore 1993b).

La capacitación del personal de áreas protegidas en América Latina padece de muchos problemas (Moore 1993b). Como se observa en los resultados obtenidos en las

entrevistas a expertos (Inciso B, sección III), en Guatemala, el desarrollo de la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas se ha dado más informal y empíricamente que con planificación. Como se mencionó anteriormente, la planificación de la actividad de visitación en las áreas protegidas es fundamental para el desarrollo adecuado de la misma, y este es un proceso complejo por abarcar una gran variedad de ámbitos. Es necesario incluir como parte de este proceso de planificación, programas de formación y capacitación del personal, para proporcionar y fortalecer a través de ellos conocimientos y desarrollar habilidades en los ámbitos varios que abarca la gestión y manejo de visitantes, y así ir cubriendo los vacíos existentes. Esto puede verse reflejado en los resultados, presentados posteriormente en la sección III, en las que todos los diferentes grupos que brindaron información a este estudio consideran de suma importancia implementar un programa de capacitación para fortalecer la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas del país.

Para desarrollar la propuesta base del programa de capacitación fue necesario primero realizar un diagnóstico de necesidades para así poder conocer el estado actual de la actividad de visitación en el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP), incluyendo sus fortalezas, debilidades y necesidades. Esto sirve como base para adaptar el programa a la realidad nacional, para así cubrir mejor sus vacíos y fortalecer sus características positivas. Asimismo, se conoció el estado de las capacitaciones en temas relacionados al manejo y gestión de visitantes (Moore 1993b).

C. Objetivos

1. Objetivo general

Elaborar la propuesta base de un programa de capacitación para fortalecer la gestión y manejo de visitantes en el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas de Guatemala (SIGAP).

2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de necesidades para definir el estado actual de la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas del país e identificar las necesidades de capacitación en el tema.
- Definir el perfil general actual del grupo meta a quien se dirigirá el programa, así como los actores involucrados e iniciativas existentes relacionadas.
- Definir y priorizar los temas y objetivos a incluir en el programa y el método de enseñanza más adecuado (periodicidad, duración).

II. METODOLOGÍA

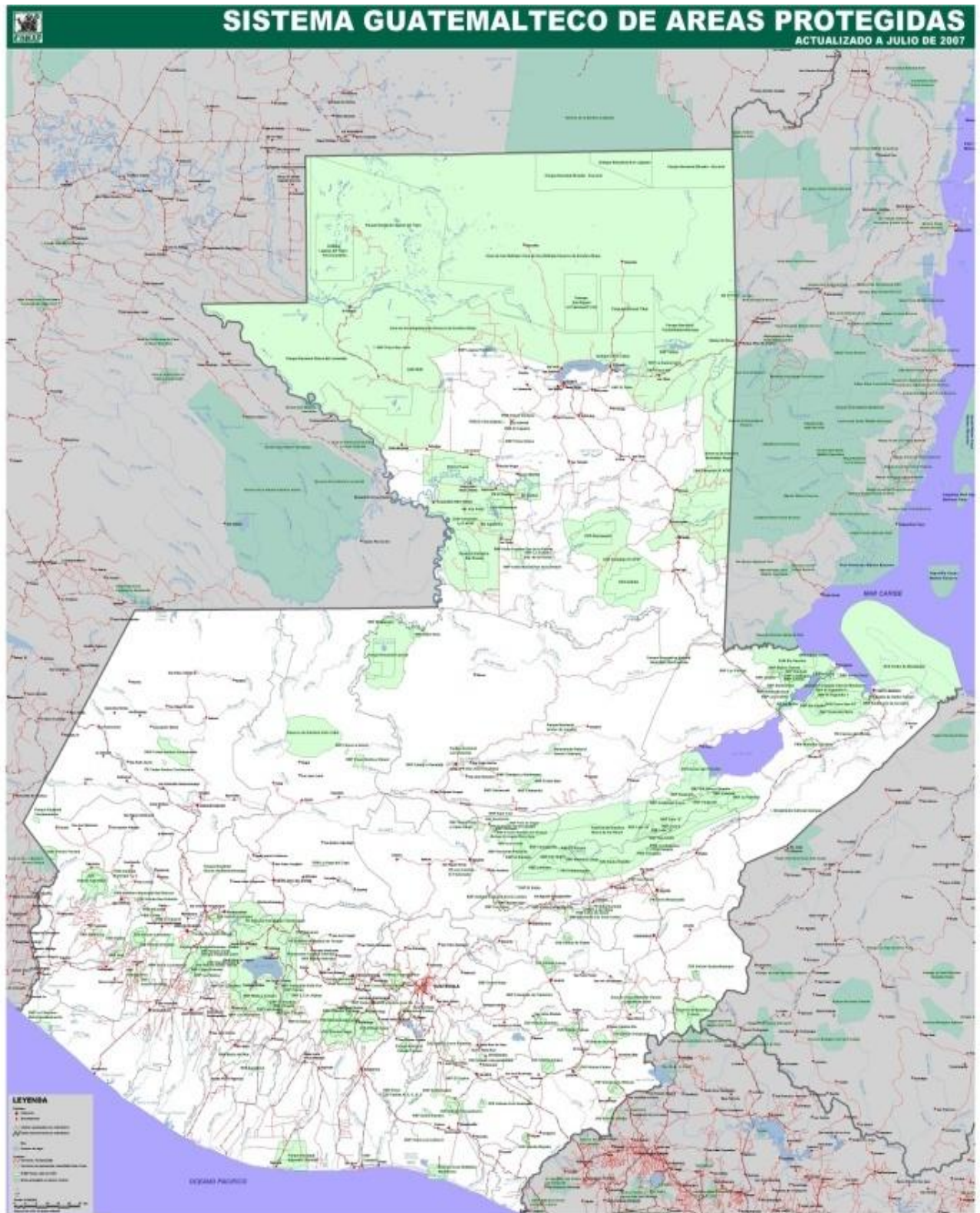
A continuación se presenta el área de estudio y procedimientos que se llevaron a cabo para la realización de este trabajo, el cual constó de dos fases. En la primera fase se obtuvo como producto un diagnóstico de necesidades, y se buscó conocer el estado actual de la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas y las capacitaciones relacionadas a la gestión y manejo de visitantes. Mientras que la segunda incluyó el diseño la propuesta base para el programa de capacitación para el personal de las áreas protegidas del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP) en temas de gestión y manejo de visitantes, basándose en el producto de la fase anterior.

A. Área de estudio

El programa realizado está diseñado para implementarse en las áreas protegidas del SIGAP en las que existe actividad de visitación. Sin embargo, para la parte de investigación de este trabajo (diagnóstico de necesidades y de situación actual), se seleccionó una muestra no probabilística por criterio y por máxima variación (Patton 2002) (métodos que se explican en el punto c, de la sección B. Procedimientos).

1. Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SIGAP). En éste se integran todas las áreas protegidas del país y las entidades que las administran, con el fin de lograr los objetivos de conservación, rehabilitación, mejoramiento y protección de los recursos naturales y la biodiversidad que en ellas se encuentran. El SIGAP fue creado por el artículo 2, del Decreto 4-89, Ley de Áreas Protegidas (Congreso de la República de Guatemala 1989). Para el año 2008, el SIGAP contaba con 241 áreas protegidas legalmente declaradas (Figura 2), que corresponden a un 32% del territorio de la nación (CONAP s.f.).

Figura 2. Mapa del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP). Año 2007.



Fuente: CONAP, 2007.

2. Actores involucrados. En el SIGAP hay una amplia gama de actores involucrados, ya que, por ley puede compartirse la administración de las áreas protegidas, pues por su complejidad es difícil la administración por parte de un solo actor. De este modo, gracias a la Política de Co-administración en Áreas Protegidas, el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) puede otorgar la coadministración de algún área específica a otras entidades gubernamentales (p.e. Instituto Nacional de Bosques (INAB), Municipalidades, etc.), organizaciones no gubernamentales conservacionistas, organizaciones civiles sin fines de lucro o a propietarios privados, en virtud de haber sido inscritas como Reservas Naturales Privadas (CONAP 2004). Esto permite que el SIGAP, además de lo variado que es por sus características naturales, sea más diverso y complejo por la variedad de actores que involucra.

B. Procedimientos

1. Diagnóstico de necesidades. En esta investigación se utilizaron metodologías cualitativas, pues se buscó conocer a profundidad la situación de la actividad de visitación en las áreas protegidas de Guatemala. Esta se enfocó en encontrar los ambientes y casos de interés para el propósito de la investigación, centrándose específicamente en un comportamiento o problema (gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas) (Graziano & Raulin 2004). Además, los métodos utilizados para obtener la información implicaron interacción, creando así una relación más cercana con las personas investigadas, tomándolas así como sujetos, más que como objetos de estudio (Creswell 2007).

Entender las necesidades y perspectiva de «la comunidad» (en este caso, el personal que se encarga y se relaciona con la actividad de visitación en áreas protegidas), es fundamental para proveer programas y servicios apropiados. Asimismo, la utilización de múltiples enfoques en la recolección de datos permite que la toma de decisiones refleje mejor los deseos de la comunidad (Siegenthaler y Riley 2002). Por ello, para la realización de este diagnóstico se buscó conocer la perspectiva de diferentes grupos, respecto al estado actual y las necesidades de la gestión y manejo de visitantes en las

áreas protegidas, y respecto a detalles y elementos favorables para la implementación de un programa de capacitación. Esta fase incluyó la consulta de tres grupos de diferentes actores: expertos (incluyendo el nivel administrativo), personal «de campo» (personas que trabajan en las áreas protegidas: guardarrecursos, personal de mantenimiento, directores de las áreas, etc.) y visitantes. Para conocer la perspectiva de cada uno de ellos se utilizaron diferentes métodos de investigación, que serán presentados posteriormente.

Los temas que se incluyeron en el diagnóstico fueron: fortalezas y debilidades de la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas, la función que cumplen y cargo que desempeñan los trabajadores en las áreas protegidas, la situación actual de las capacitaciones que se imparten en la actualidad relacionadas a estos temas, su calidad y cantidad, las necesidades que se tienen al respecto (qué temas se deben impartir, cómo deberían ser impartidos, quiénes deberían participar, etc.), entre otros. Además, se identificó un perfil general del personal «de campo» de las áreas protegidas (solamente de los que participaron en la investigación) (Moore 1993b). Con esta información se adaptó el contenido y los métodos de aprendizaje a utilizar a las características y necesidades encontradas.

a. Cuestionario de sondeo. Los días 2 y 3 de febrero de 2010 se realizó por parte del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), el taller final para la validación de los instrumentos de gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP. El objetivo de este taller fue dar a conocer las nuevas propuestas de los reglamentos para el desarrollo y manejo de visitantes en el SIGAP, y obtener retroalimentación para enriquecer dichos reglamentos y elaborar las herramientas que contribuyan a implementarlos.

En éste se contó con la asistencia de aproximadamente 50 personas que laboran y/o están relacionadas con el manejo y gestión de visitantes en las áreas protegidas, por lo que era una buena oportunidad para realizar un cuestionario «de sondeo» (Anexo 4), y así comenzar a conocer la percepción de las personas conocedoras e involucradas en este tema sobre las necesidades y estado actual del mismo, así como información sobre las

capacitaciones. Se realizó un cuestionario ya que este método permite conocer la perspectiva, conocimientos, comportamientos y actitudes de las personas a nivel general (Mertens 2005). En dicho caso el propósito fue conocer la perspectiva de las personas respecto a la actividad de visitación en el SIGAP, así como las necesidades de formación y capacitación del personal que trabaja en instituciones involucradas con la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas del país. Además, se empezó a identificar los elementos prioritarios y necesidades relacionadas al tema, y esta información fue utilizada como base para las siguientes fases de la investigación y para el diseño de la propuesta base para el programa.

Este cuestionario fue diseñado con el apoyo del CONAP, y para refinar las preguntas y verificar que fueran claras y entendibles se realizó una prueba piloto (Creswell 2007) con compañeros universitarios para obtener su retroalimentación. Con esta retroalimentación se realizaron las modificaciones requeridas.

En este caso todos los participantes del taller presentes a la hora de pasar el cuestionario colaboraron con responderlo. En total fueron respondidos 41 cuestionarios, y los resultados obtenidos fueron utilizados como base para delimitar las preguntas de las demás herramientas de recolección de información (entrevistas, guías de grupos focales y cuestionarios para visitantes). Por esta razón, este instrumento fue de suma importancia, pues cumplieron su objetivo de brindar una base inicial y un panorama general para el desarrollo de este trabajo.

b. Perspectiva de expertos: Entrevistas semi-estructuradas a profundidad.

Se investigó también la perspectiva de los expertos en el tema, incluyendo el área administrativa e institucional, ya que son ellos quienes conocen el tema por experiencia y formación académica, y muchas veces son los encargados de la toma de decisiones. Para conocer esta perspectiva se utilizó el método de entrevistas a profundidad, pues este permite conocer las opiniones y percepciones de las personas (Patton 2002), que es lo que interesaba profundizar en este caso. Además, éstas se llevan a cabo más como una

conversación que como un evento formal, en la que la investigadora explora algunos temas generales desde la percepción del participante (perspectiva *emic*) (Marshall 2006).

Se utilizaron entrevistas semi-estructuradas, ya que éstas admiten flexibilidad, al permitir que el entrevistado pueda extenderse en sus comentarios y opiniones; el entrevistador lleva el control de la misma, al realizarla basándose y enfocándose en una guía de preguntas, para no salirse del tema y así no perder el tiempo. Este método es bastante útil cuando solamente se tiene una oportunidad de realizar dicha entrevista (Gollin, McMillen y Wilcox 2004). Se realizaron 12 entrevistas, entre los meses de abril y julio del 2010, la guía de preguntas utilizada en esta entrevista se encuentra en el Anexo 5.

- **Selección de participantes**

Se utilizó una selección de participantes con propósito, pues este método permite que se seleccionen casos para investigarlos a profundidad y así obtener información abundante. Además, este permite una mayor comprensión del tema a estudiar. Los expertos se seleccionaron a través de un muestreo por criterio. Éste se caracteriza porque asegura calidad, ya que los casos seleccionados son especialmente informativos, ya que los participantes seleccionados cumplen ciertos criterios establecidos (Patton 2002).

Los criterios que se utilizaron para elegir a los expertos fueron: que contaran con un mínimo de cinco años de experiencia en el tema, y que ofrecieran disponibilidad y facilidad de acceso a la investigadora. Las primeras personas a entrevistar fueron recomendadas por el personal del CONAP, cumpliendo con los criterios antes establecidos. Esta selección se complementó por un muestreo por «bola de nieve», en el cual los primeros entrevistados identificaron y recomendaron a otros expertos, para que participaran también en la investigación. Generalmente, al realizar este tipo de muestreo hay personas clave que se repiten más que las demás, y es a ellas a quien se les dio más importancia (Patton 2002). El número máximo de entrevistas se estableció al llegar al

punto de saturación, que es el punto máximo de información, donde la información que se genera es repetitiva y ya no se generan muchas ideas nuevas (Mertens 2005).

De estas entrevistas también se realizó una prueba piloto con compañeros universitarios, de la cual se obtuvo retroalimentación para reestructurarla y corregir los errores realizados. Por otro lado, todas las entrevistas fueron manejadas de forma confidencial, siendo grabadas con permiso de los participantes y tomando solamente algunos datos de los entrevistados (sexo y lugar de trabajo, por ejemplo). Se utilizaron códigos para almacenar las grabaciones y transcripciones de las entrevistas y así garantizar su confidencialidad (Creswell 2007).

c. Perspectiva de personal de campo y de visitantes. Para investigar estos dos grupos se seleccionaron siete áreas protegidas del SIGAP. En estas siete áreas elegidas se realizaron grupos focales para conocer la perspectiva del personal de campo (Anexo 6), además se pasaron cuestionarios para conocer la opinión de los visitantes (Anexo 7).

- **Selección de áreas protegidas y de participantes**

Para elegir las áreas protegidas participantes se utilizaron dos estrategias de muestreo con propósito. Como se mencionó, este tipo de estrategias permite conocer a profundidad casos que proveen abundante información, y por consiguiente, hay una mayor comprensión del tema que se estudia (Patton 2002).

Estas estrategias son la de muestreo por criterio y muestreo por máxima variación (heterogénea). Con la primera se establecieron los siguientes criterios de selección de las áreas: que tenga visitación, y que muestre disponibilidad, apoyo y accesibilidad para trabajar en ella. Como parte de la segunda estrategia de muestreo, se seleccionaron «casos» (áreas en este caso) diversos, para tener una muestra heterogénea y así identificar y describir los temas y tendencias comunes que surgen de esta heterogeneidad, obteniendo así los elementos centrales y compartidos (Patton 2002). Los criterios

utilizados para que la muestra fuera heterogénea fueron: categoría de manejo, institución que administra o coadministra, ubicación y nivel de visitación. En esta última se crearon tres categorías o niveles: el nivel uno, para las áreas que cuentan con uno a cuatro años de recibir visitación; el nivel dos, para las que cuentan con cinco a 19 años, y el nivel tres, para las que cuentan con 20 años o más de visitación.

A continuación se presenta un ejemplo del cuadro y los criterios que se utilizaron y las áreas protegidas que participaron y colaboraron con este trabajo (Cuadro 2). El listado de las áreas que reciben visitantes, utilizado como base, fue proporcionado por CONAP.

Cuadro 2. Cuadro de selección de las áreas protegidas participantes para investigar la perspectiva del personal de campo y los turistas.

#	Área protegida	Categoría de manejo	Nivel de visitación*	Administrador	Ubicación
1	Tikal	Parque Nacional	3	IDAEH / CONAP	Petén
2	Chuiraxamoló	Parque Regional Municipal	2	Municipalidad	Sololá
3	Mario Dary	Biotopo	3	CECON/ USAC	Baja Verapaz
4	Los Tarrales	Reserva Natural Privada	1 ó 2	Privado	Suchitepequez
5	Quiriguá	Monumento Cultural	3	IDAEH	Izabal
6	Volcán Chicabal	Zona de Veda Definitiva	2	CONAP/ ASAECO	Quetzaltenango
7	Volcán y Laguna de Ipala	Área de Uso Múltiples	2	CONAP/ ADISO	Chiquimula, Jutiapa

***Categorías**

Nivel	Años
1	1 A 4 años
2	5 A 19 años
3	20 en ADELANTE

Fuente: Elaboración propia, 2010, con base en CONAP 2010.

- **Perspectiva del personal de campo: grupos focales**

Para complementar los resultados de los expertos, también se realizaron grupos focales con el personal que trabaja directamente en las áreas protegidas (guardarrecursos

o guardaparques, personal de mantenimiento, algunos directores, etc.) para conocer también su perspectiva acerca de la actividad de visitación y las capacitaciones en temas relacionados. Para ello, se realizaron once grupos focales en las siete áreas protegidas visitadas, entre los meses de junio y agosto de 2010. Se utilizó la metodología de grupos focales pues estos permiten la creación de espacios de discusión grupal, con un programa predeterminado pero flexible, de modo que las respuestas no sean limitadas, sino se extiendan hasta donde sea necesario, sin salirse del tema de investigación. Además, estos se utilizan, como en este caso, para construir conocimiento y para tomar decisiones (Rotondo 2009), tomando en cuenta las diferentes percepciones y opiniones de los participantes (Krueger y Casey 2000).

Además, así se podrán generar ideas nuevas y variadas, siempre guiadas por el rumbo que el moderador desea (Larson, Grudens-Schuck & Lundy Allen 2004 y Grudens-Schuck, Lundy Allen & Larson 2004). El método de grupo focal es conocido por ser relativamente económico, rápido y flexible, y proveer una rica cantidad de información cualitativa, lo cual era muy importante en este caso. Por estas características es de mucha utilidad para las etapas de planificación de programas o actividades (CDIE 1996).

Para los grupos focales, los participantes se eligen por tener características pertinentes en común al tema que se investiga. En este caso, la característica que compartieron es que todas las personas debían laborar dentro de un área protegida y estar disponibles cuando la actividad se llevó a cabo. Para cada grupo se intentó elegir un grupo de 6 a 8 participantes, aunque en algunos casos se permitió que participaran algunos más (un máximo de 12), para no dejarlos fuera. En las áreas con mayor cantidad de personal se realizaron varios grupos focales para mantener el número adecuado de participantes (Krueger y Casey 2000). La guía de preguntas utilizada se encuentra Anexo 6.

- **Visitantes: cuestionarios**

Se realizaron cuestionarios para los visitantes de las áreas protegidas seleccionadas, ya que con estos podría conocerse la perspectiva, comportamientos, conocimientos y/o actitudes de las personas (Mertens 2005). Se incluyó la perspectiva de este grupo, ya que es al que afecta directamente el buen o mal desarrollo de la gestión y manejo de visitantes que se da en las áreas. De igual manera, es un grupo beneficiado en caso se mejorara el servicio y calidad del manejo y administración de la actividad de visitación en las áreas protegidas.

Los visitantes en estas áreas fueron elegidos por un muestreo por conveniencia, ya que los cuestionarios fueron respondidos según la disponibilidad, accesibilidad y deseo de cooperar de cada persona (Patton 2002). Por cuestión de tiempo, los cuestionarios fueron entregados al personal de las áreas protegidas que colaboró en los grupos focales, para que ellos se los pasaran a los visitantes. De este modo, se pudo incluir a más visitantes, ya que los cuestionarios estaban disponibles por una mayor cantidad de tiempo, situación que no hubiera sido posible si hubieran sido pasados solamente el día o días en que se visitó el área para realizar el grupo focal. No obstante, esto también tiene sus limitaciones pues no se tiene un control directo sobre los mismos. Se hicieron cuestionarios en dos idiomas: inglés y español, para no limitarse solamente a los visitantes que hablan español (Anexo 7), y en cada una de las siete áreas se dejaron 50 cuestionarios en total. Sin embargo, sólo se obtuvo respuesta de tres áreas protegidas, y solamente en una de ellas contestaron todos los cuestionarios.

Con estos cuestionarios también se realizó previamente una prueba piloto, con estudiantes universitarios que no fueran de la carrera de Licenciatura en Ecoturismo, y que hubiesen visitado en los últimos cinco años algún área protegida. Todos los cuestionarios realizados fueron confidenciales, tomando en cuenta solamente algunos datos demográficos de los participantes (sexo, edad, por ejemplo), y utilizando un código para cada área visitada (Creswell 2007).

d. Análisis de resultados. Los resultados obtenidos se analizaron por separado, pero luego se utilizaron de manera complementaria como fundamento para el desarrollo del programa de capacitación. De este análisis se sacaron las conclusiones y recomendaciones que se utilizaron en el desarrollo de la propuesta para el programa de capacitación (Moore 1993b). Se realizó triangulación con las fuentes de información, que consistió en analizar los datos recolectados por medio de diferentes técnicas, y así poder conocer los temas de interés desde diferentes ángulos, enfatizando en las coincidencias y diferencias (RENA 2008).

- **Cuestionarios: de sondeo y para los turistas**

Los resultados obtenidos con ambas herramientas fueron organizados y analizados con el programa *Microsoft Office Excel*. En este se categorizó y tabuló la información para observar las tendencias que se presentaron (Gibbs 2007). Esta categorización se hizo a través del ordenamiento y la clasificación de los datos obtenidos en campo. De igual forma se cuantificó y graficó esta información, para tener una representación más sencilla y más fácil de comprender de los resultados. Basándose en estos se realizó el análisis descriptivo, complementando así los resultados obtenidos en las demás secciones.

- **Entrevistas con expertos y grupos focales con el personal de campo**

Se realizaron las transcripciones de los resultados que se obtuvieron con estas dos herramientas (entrevistas y grupos focales), ya que en ambas los datos fueron recolectados por medio de grabación (Gibbs 2007 y Creswell 2007). Se crearon códigos para almacenar esta información, y así mantener y garantizar la confidencialidad de los participantes (Gibbs 2007).

De estas transcripciones se realizó la categorización y posterior análisis con el *software* para análisis de datos cualitativos llamado Nvivo8©. Éste permitió la organización y clasificación, en categorías, de toda la información «desordenada» de las transcripciones. De este modo, se identificaron las categorías prioritarias para ordenar

dentro de ellas la información, formando así un panorama general y ordenado de ellas (Gibbs 2007). Esta información se usó como base para generar la propuesta base para el programa de capacitación.

2. Reunión de validación del programa de capacitación. El día 16 de septiembre de 2010 se realizó una reunión de validación de la propuesta base para el programa de capacitación a proponer con dos de las personas encargadas del tema en el CONAP, con el objetivo de elegir o delimitar las opciones en los elementos a incluir en el programa para que este sea lo más factible y apegado a la realidad posible. En ésta se presentaron algunas opciones de los diferentes aspectos a incluir en la propuesta base para el programa, obtenidas en el análisis de resultados.

Principalmente, las opciones que se delimitaron fueron las de duración, periodicidad y lugar en que debe llevarse a cabo la implementación del programa, debido a que se obtuvieron respuestas muy variadas para dichas opciones. Además se analizaron otras cuestiones, como por ejemplo los grupos meta a los cuales debe estar dirigido, quiénes deben ser los participantes y la temática a impartir para cada grupo. Por último, se proporcionó retroalimentación para incluir y mejorar la propuesta del programa.

3. Programa de capacitación. Al tener los resultados analizados y compilados de las fases anteriores de investigación, o sea el diagnóstico de necesidades, se procedió con el desarrollo del diseño del programa de capacitación. Para este se utilizaron como base dos metodologías: El modelo de planificación de programas interactivo (Caffarella 2002), y el modelo que se presenta en la guía para capacitar capacitadores de personal de áreas protegidas (Moore 1993b). Para desarrollar este programa se seleccionaron las «alternativas» que mejor cubriesen las necesidades identificadas en el diagnóstico de necesidades. Estas alternativas buscan llegarle a los grupos meta y comunicar efectivamente la información contenida en el programa (Moore 1993b).

a. Definición de objetivos y de ideas principales. Basándose en las conclusiones y recomendaciones obtenidas en las fases anteriores, se definieron los objetivos del programa de capacitación. Estos son muy importantes pues permiten saber hacia dónde se enfocará dicho programa (Moore 1993b). Asimismo, se identificaron las ideas principales basándose en la priorización de los resultados obtenidos en la fase anterior (Caffarella 2002). En este caso, los objetivos generales y las ideas principales brindaron el marco de referencia en el que se desarrolló el programa, e indicaron el enfoque que se le dio al mismo para cubrir los vacíos o debilidades identificadas (Moore 1993b y Caffarella 2002).

b. Planificación de la propuesta base para el programa de capacitación. Para la planificación del programa se tomaron como base los componentes identificados y propuestos por Caffarella (Ver Anexo 8), y las consideraciones tomadas en cuenta en el manual de Moore. Estos elementos se desarrollaron basándose en los resultados del diagnóstico de necesidades, buscando siempre que se adaptaran a las condiciones y disponibilidad real que se tiene, para el futuro desarrollo e implementación del programa en sí. Además, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones, incluidas en el manual de Moore (1993b):

- Temas a incluir en la capacitación, los cuales responden a las necesidades diagnosticadas, de modo que tengan lógica y secuencia, y cumplan con los objetivos que se establecieron.
- Tiempo de duración y periodicidad, así como el lugar o lugares en que se llevase a cabo.
- Estrategia o modalidad educativa, que se refiere a los métodos que deben tomarse en cuenta a la hora de impartir las capacitaciones.
- Participantes, es decir quiénes deben participar, cómo debe organizarse el programa respecto a su nivel académico o la función que desempeñan las personas del grupo a quien está dirigido, cómo se incentivara la participación, entre otros (Moore 1993b).

III. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la fase del diagnóstico de necesidades. Estos incluyen dos secciones por cada metodología aplicada. Una sección presenta los temas relacionados a la percepción general del manejo y gestión de visitantes en el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP), así como sus fortalezas y debilidades. Mientras que la otra sección trata directamente el tema de las capacitaciones, tanto de las recibidas como de las propuestas, así como algunas ideas y recomendaciones para el desarrollo e implementación de un programa de capacitación para fortalecer la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas del país.

Cabe mencionar que aunque los resultados a continuación no pueden ser generalizados, sí dan un panorama general de la situación actual de la actividad de visitación en las áreas protegidas de Guatemala, proporcionado por los expertos en el tema y el personal de campo que trabajan con los visitantes. Por ello la propuesta base del programa de capacitación está basada en estos resultados.

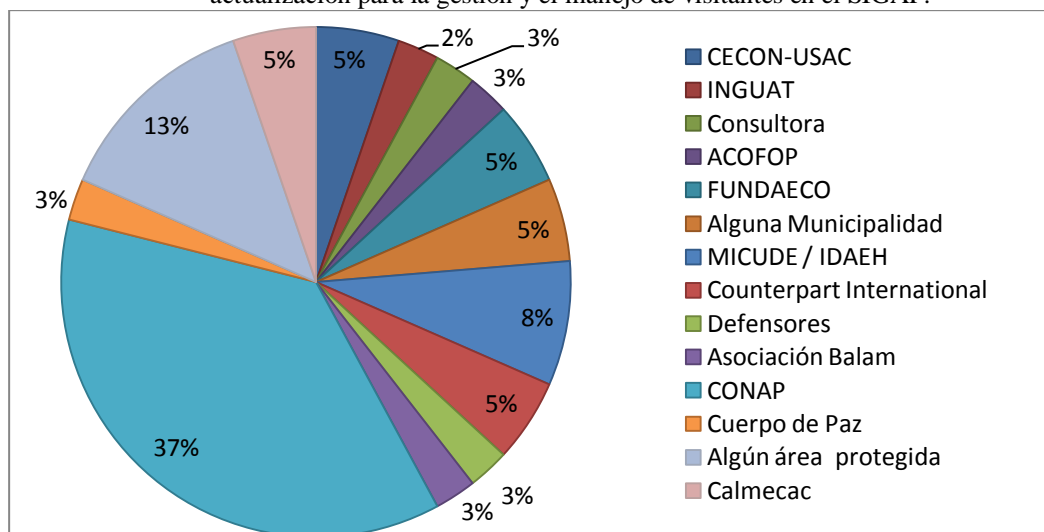
A. Resultados de los cuestionario de sondeo.

Los cuestionarios de sondeo se realizaron en el «Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP)», llevado a cabo por el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP). En este taller participaron personas que laboran en instituciones y ámbitos relacionados con las áreas protegidas del país y su manejo. En total fueron respondidos 41 cuestionarios. El cuestionario incluyó una sección de perfil general de los participantes, otra de su percepción sobre la gestión y manejo de visitantes y una última, sobre capacitaciones.

1. Perfil general de los participantes. De estos resultados cabe resaltar que en la población participante, un 84% representaban a doce instituciones que trabajan directamente con el manejo de áreas protegidas, así como un 3% a consultores independientes y un 13% estaba encargado directamente de la administración de algún

área protegida (Figura 3). Esto muestra que fue bastante variada la procedencia de las personas que respondieron este cuestionario, incluyendo al sector gubernamental, no gubernamental, municipal y académico, por ejemplo.

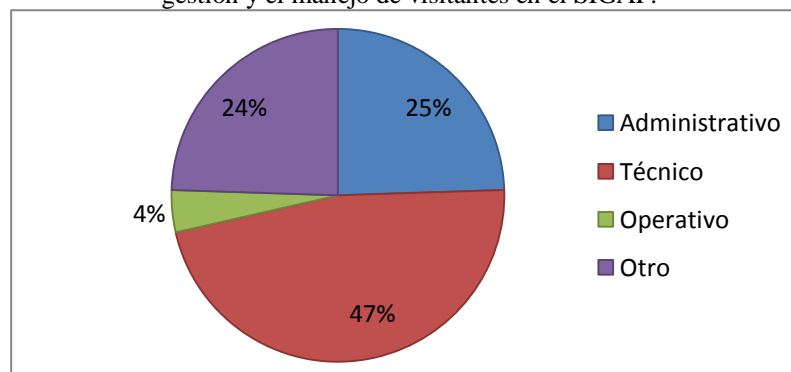
Figura 3. Institución para la que trabaja. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Los puestos de trabajo de los participantes también fueron variados (Figura 4). Se contó con personas de puestos técnicos (47%), administrativos (25%), operativos (4%) y otros (24%), incluyendo p.e. coordinadores, directores, docentes. Esto permite que las perspectivas de las respuestas sean más diversas, que si solamente se contara con participantes de un solo puesto de trabajo.

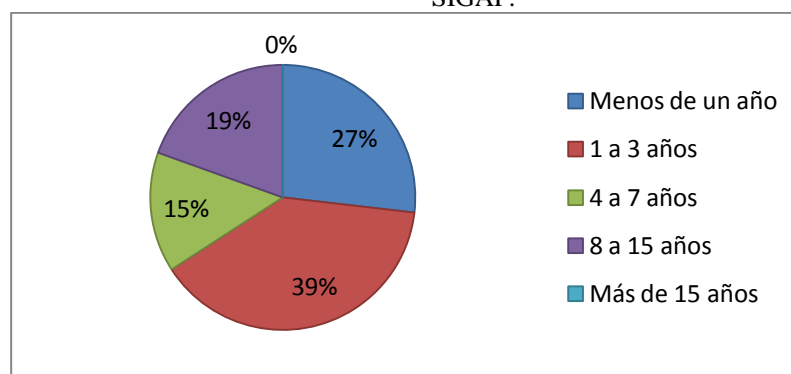
Figura 4. Puesto laboral. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Respecto al tiempo trabajando en su institución, la mayoría, más del 65%, lleva pocos años trabajando en su institución (tres o menos). Solamente un 19% lleva entre ocho y quince años laborando en la misma institución, y nadie lleva más que eso.

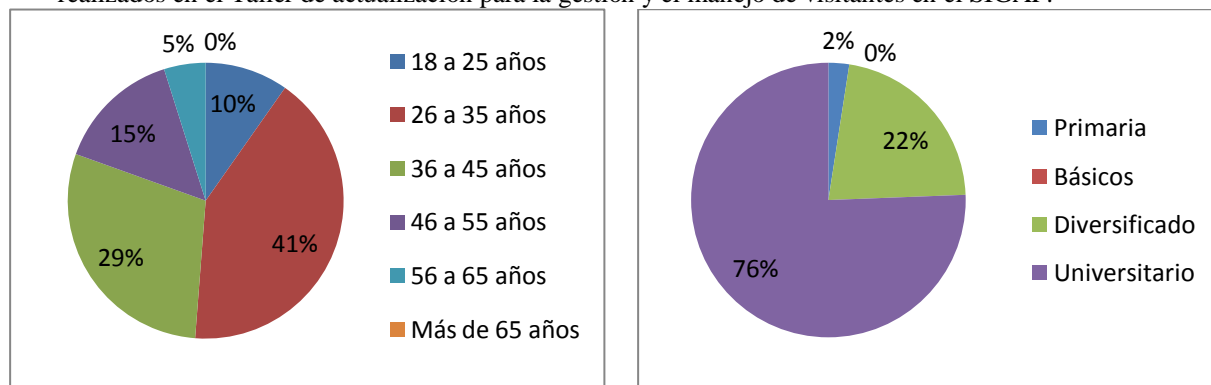
Figura 5. Años de tiempo trabajando en la institución correspondiente. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

En cuanto a la edad, un 51% contaba con menos de 35 años; mientras que el 49% contaba con 36 o más años. Ninguno tenía más de 65 años. Asimismo, el nivel de escolaridad se veía dominado por los universitarios, con un 76%, seguido por el nivel diversificado, con 22%, representando así al 98% de los participantes.

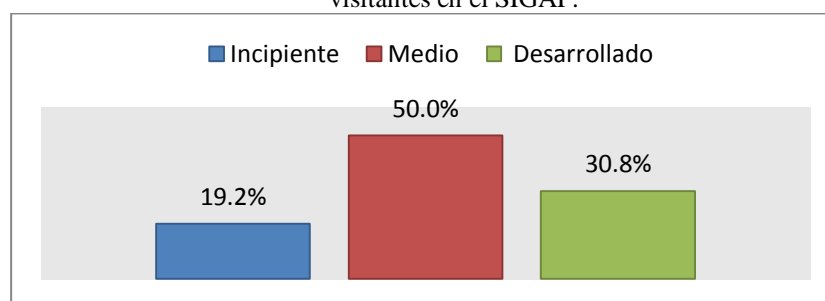
Figura 6. Porcentajes de edad (izquierda) y nivel de escolaridad (derecha). Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

2. Percepción de la gestión y manejo de visitantes en el SIGAP. En el cuestionario también se abordó el tema de la percepción general de la gestión y manejo de visitantes. Un 65% de los que respondieron, sí trabaja en un área protegida; y la mitad (50%) de estos considera que el nivel de desarrollo de la actividad de visitación en el área en donde labora es medio, seguido por un 30% que considera que su nivel es desarrollado (Figura 7).

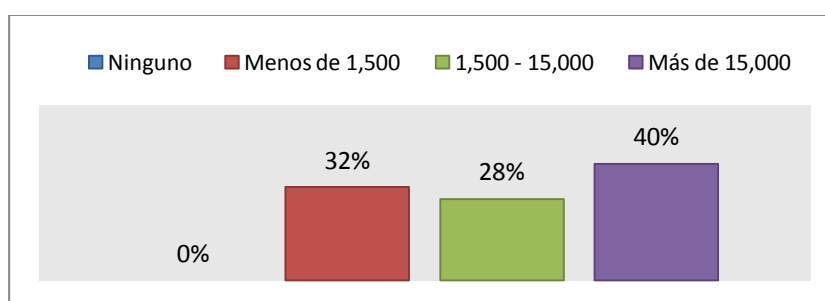
Figura 7. Nivel de desarrollo en que se encuentra la actividad de visitación en el área protegida en que trabaja. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Por otro lado, la cantidad de visitantes anuales en las áreas protegidas aquí representadas es muy variada (Figura 8), pues aunque la mayor cantidad consideró que en su área reciben más de 15,000 visitantes al año, fue bastante similar la cantidad de quienes opinaron que reciben menos de 1,500. Este es uno de los datos que muestra lo variado que es el SIGAP en cuanto a la actividad de visitación, pues como puede verse, hay un gran rango de diferencia en lo que respecta a número de visitantes que ingresan anualmente.

Figura 8. Promedio de visitantes que se reciben en el área anualmente. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

También se les preguntó su opinión sobre algunos de los ámbitos relacionados con la actividad de visitación del área protegida en que trabajan. En el Cuadro 3 se presenta un resumen con el promedio de la puntuación obtenida en cada uno de los ámbitos evaluados, siendo cinco el puntaje más alto que podían obtener y uno el más bajo. Como se observa, la característica que mejor se posicionó fue la que se refiere a los atractivos naturales y culturales del área (4.13/5), seguido por la calidad de servicio que se presta (3.5/5) y la planificación de las actividades para visitantes (3.35/5). La calificación de los otros ámbitos es bastante similar entre sí, pero cabe mencionar que el que obtuvo el menor puntaje fue el de mercadeo y promoción del área (2.5/5).

Cuadro 3. Cuadro de calificación de ámbitos relacionados con la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas del país. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.

Ámbito	Puntaje
a. Calidad del servicio que presta el personal	3.5
b. Planificación de las actividades para visitantes	3.35
c. Infraestructura para los visitantes	3.22
d. Interpretación y servicio de guías	3.04
e. Estado de conservación de los atractivos naturales / culturales del área	4.13
f. Mantenimiento de la infraestructura	3.09
g. Control de los impactos derivados de la actividad de visita	3.22
h. Mercadeo y promoción del área	2.5

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Asimismo, se identificaron las principales fortalezas y debilidades de la actividad de visitación en el SIGAP. Para esto se hizo una categorización (Gibbs 2007), basándose en los resultados obtenidos, pues eran respuestas abiertas. Estas categorías fueron las que se usaron como opciones en las entrevistas, grupos focales y cuestionarios posteriores, y como ya se mencionó, cubren diversos ámbitos de la actividad de visitación en las áreas protegidas.

La principal fortaleza (Figura 9) considerada para la actividad de visitación, con un 21%, son los atractivos naturales y culturales con los que el SIGAP cuenta, aunque puede decirse que esta no depende en su totalidad del manejo de visitantes del área. Las siguientes categorías consideradas fortalezas son las de la coordinación y apoyo

interinstitucional (12%) y la de disponibilidad de recurso humano (11%). Estas últimas y las demás restantes, muchas veces son percibidas también como logros que se han obtenido en el desarrollo de la actividad de visitación en las áreas.

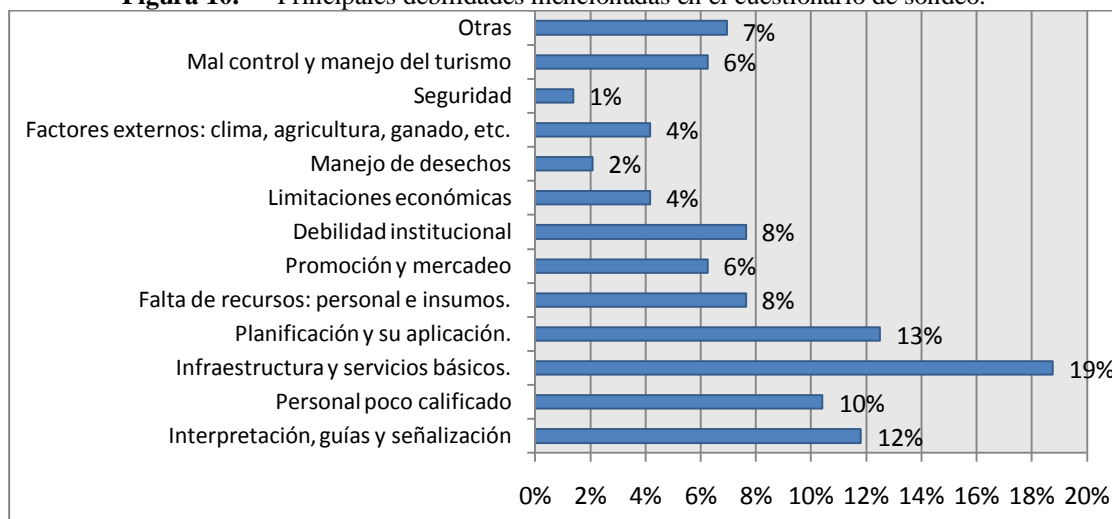
Figura 9. Principales fortalezas mencionadas en el cuestionario de sondeo.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

La debilidad (Figura 10) que más se mencionó fue la de falta de infraestructura y servicios básicos y/o la deficiencia en su calidad (19%). Luego se mencionó deficiencia en la planificación y su aplicación, así como en la organización administrativa y gestión de las áreas protegidas (13%). A ésta le siguió la falta de interpretación, guías y/o señalización, con un 12%, y el personal poco calificado, con un 10%.

Figura 10. Principales debilidades mencionadas en el cuestionario de sondeo.



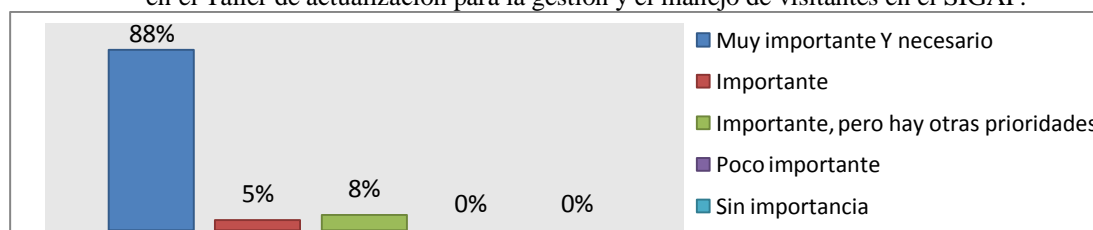
Fuente: Elaboración propia, 2010.

Aunque están incluidas en las figuras, algunas fortalezas y debilidades no se relacionan directamente con la gestión y manejo de visitantes. Por otro lado, cabe resaltar que se mencionaron más debilidades que fortalezas.

3. Capacitaciones. En la sección de capacitaciones se obtuvo información sobre las capacitaciones recibidas y sus características, así como de propuestas y sugerencias para la implementación de un programa de este tipo. El 51% de los participantes mencionó que ha recibido ya alguna capacitación o curso relacionado con el tema de gestión y manejo de visitantes, lo cual refleja que no existe ninguna «regla» u obligación para que el personal de las áreas protegidas, de cualquier nivel, reciba capacitaciones en estos temas, aún cuando las áreas en que laboran reciben visitantes. La mayoría de los que ya han participado en estas capacitaciones fueron designados por su institución. Los temas impartidos (Anexo 9) son variados, incluyendo guías comunitarios, planificación de circuitos turísticos, gestión y manejo de visitantes, normativas, primeros auxilios, relaciones interpersonales y atención al visitante, por dar algunos ejemplos. Las instituciones líderes en impartirlas son CONAP, INTECAP e INGUAT, respectivamente, aunque también se encuentran algunas ONG y otras instituciones gubernamentales.

Aún así es importante resaltar que la mayoría, un 88%, considera que es muy importante y necesario un programa de capacitación para fortalecer la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas (Figura 11). Esto refleja que sí se considera importante la formación educativa y la creación y fomento de las capacidades como una herramienta para mejorar, respaldar y fortalecer el manejo de visitantes. Ninguno mencionó que no era importante.

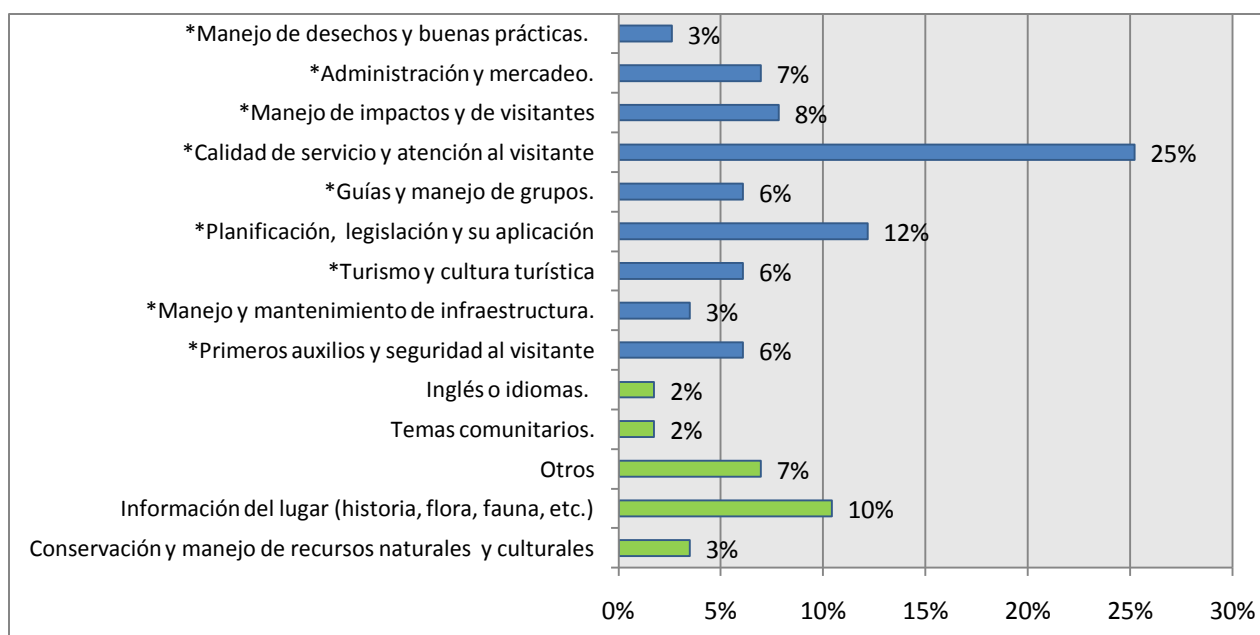
Figura 11. Importancia de la implementación y desarrollo de un programa de capacitación para fortalecer la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

También se propusieron algunos temas que deberían incluirse en un programa de capacitación para fortalecer la actividad de visitación. Estos también fueron categorizados y utilizados en los instrumentos de recolección de información posteriores. Las categorías identificadas se encuentran en la Figura 12, en color azul y con un asterisco están los que se relacionan más directamente a la gestión y manejo de visitantes (como la administración y mercadeo, los guías y manejo de grupos, p.e.) y en verde los temas complementarios (p.e. la conservación y manejo de los recursos naturales y culturales, los temas comunitarios). Como puede observarse, los temas son variados y abarcan una gran cantidad de ámbitos; asimismo, algunos se relacionan más directamente con la gestión y manejo de visitantes, mientras que otros se relacionan indirectamente o no podrían ser tratados a través de una capacitación.

Figura 12. Temas generales identificados para incluir en el programa de capacitación para fortalecer la gestión y manejo de áreas protegidas. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.

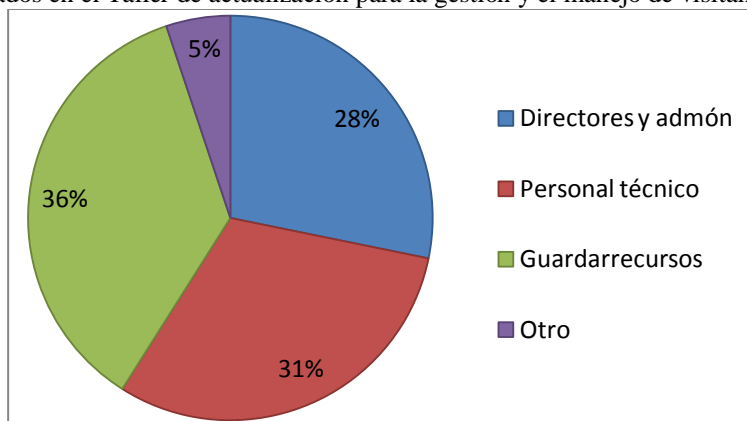


Fuente: Elaboración propia, 2010.

El cuestionario también incluía aspectos sobre la implementación de un programa de capacitación, como grupo meta, duración, periodicidad, lugar, etc. Sobre el grupo meta al cual debe ir dirigido el programa de capacitación se presentaron tres opciones; en la

Figura 13 se puede observar que los resultados no varían mucho entre sí, por lo que puede inferirse que todos los grupos se consideran bastante importantes para ser capacitados.

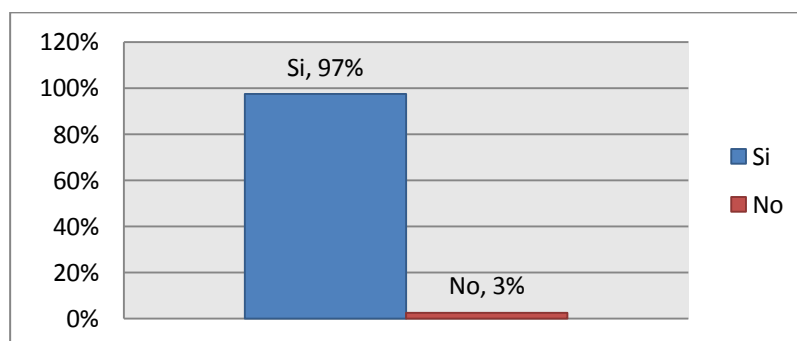
Figura 13. Porcentaje de priorización para cada posible grupo meta. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Otro punto a resaltar, es que la gran mayoría, un 97%, mencionó que estaría dispuesta a colaborar con el diseño y desarrollo de un programa de este tipo. Considero que esto es muy importante, pues con la complejidad y diversidad del SIGAP, la implementación de un programa de este tipo deberá contar con la colaboración y coordinación de varias instituciones para aprovechar la sinergia entre ellas.

Figura 14. Porcentaje de personas que respondieron el cuestionario de sondeo y estarían dispuestas a colaborar con el diseño y desarrollo de un programa de capacitación de este tipo. Cuestionarios de sondeo realizados en el Taller de actualización para la gestión y el manejo de visitantes en el SIGAP.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

B. Resultados obtenidos en las entrevistas a expertos.

Se realizaron 12 entrevistas con expertos: consultores independientes (2), encargados del tema en ONG nacionales (3) e internacionales (3), encargados en instituciones gubernamentales (2), así como personas de instituciones académicas (1) y de la iniciativa privada (1). Como se mencionó, dicha entrevista abarcó el tema de la percepción que se tiene sobre la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas, con sus fortalezas y debilidades, así como el tema de capacitaciones, tanto su estado actual como las propuestas y sugerencias para un programa de este tipo. A lo largo de este inciso, se encontrarán algunas citas de las entrevistas realizadas, que respaldan el análisis de los resultados.

1. Percepción de la actividad de visitación en áreas protegidas. En general puede decirse que se percibe como algo positivo el desarrollo de la actividad de visitación en áreas protegidas, pues se sabe que hay bastante potencial por la diversidad de atractivos naturales y culturales con los que el país cuenta. Además, ya se cuenta con afluencia de turistas nacionales e internacionales a varios sitios. Por otro lado, la actividad de visitación es una alternativa económica para las áreas y su conservación, y para las personas de las comunidades aledañas. Aunque actualmente ya se toma el «ecoturismo» y sus principios como concepto a seguir para el desarrollo de la actividad de visitación en áreas protegidas, todavía hay muchos puntos débiles que hace falta desarrollar, para aprovechar todo el potencial que se tiene.

«...que la forma de manejar los recursos turísticos debe ser de una manera sostenible, planificada y responsable, que no se deben deprestar los recursos, que no por traer los turistas a visitar vamos a acabar con el destino y ya no vamos a tener para después» (Entrevista 0826, 10/05/2010).

«Se requiere mejorar la infraestructura y los servicios turísticos presentes en las áreas protegidas, para dar un mejor servicio a los clientes que llegan, la infraestructura y servicios incluye restaurantes, sanitarios, rotulación (...)

interpretación ambiental básicamente, tener a disponibilidad guías que faciliten la visita y que amplíen el conocimiento, es indispensable, (...) el mercadeo...»
(Entrevista 9284, 03/05/2010).

2. Gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas. Debido a la gran diversidad de las áreas del SIGAP las opiniones al respecto también fueron bastante variadas, incluso se mencionó varias veces que era muy difícil dar solamente una opinión limitada y general. Sin embargo, si se identificaron ciertas tendencias u opiniones en común.

«...es que es demasiado variado para dar una perspectiva, porque hay demasiadas áreas protegidas con diferentes características y diferentes niveles de visitación»
(Entrevista 8411, 15/06/2010).

- **Percepción general.**

En el pasado, la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas empezó a darse de una manera más informal y desorganizada, empírica, a modo de prueba y error, aprendiendo en el camino, y es por ello que aún en la actualidad se encuentran todavía algunos vacíos. Las áreas protegidas se encuentran en varios niveles de desarrollo en lo que respecta a la actividad de visitación. Por ejemplo, hay algunas áreas que ya llevan muchos años (varias décadas p.e.) trabajando en el tema, mientras que hay otras que están empezando; hay algunas que reciben miles de visitantes mensuales, mientras que otras reciben muchos menos, y hay algunas que cuentan con infraestructura básica, interpretación, senderos y/u otros servicios básicos, mientras que otras no cuentan con esto. Por ello, no puede generalizarse un estado o nivel de desarrollo de la gestión y manejo de áreas protegidas en el país, pues cada área ha crecido a su manera, según su propio contexto y características.

«...yo creo que falta mucho por aprender, hay áreas protegidas con cierta experiencia quizá no con mucha teoría detrás, que han ido experimentando el

turismo como prueba y error, sin muchas personas especializadas en el tema pero que han tenido que abordar el tema del turismo y aprender en el camino...» (Entrevista 2638, 11/05/2010).

«Hay como diferentes categorías, están los destinos en los que el turismo ya está más o menos establecido como una actividad importante (...), ahí ya hay una gestión del visitante, pero también es muy improvisado, muy así sobre la marcha, entonces tienen guías y tienen servicios pero la verdad no se dan a basto a veces, o los servicios son muy malos, y eso ha creado un montón de impacto. Y en otras áreas en las que el turismo ya es bien importante, (...) e igual creo que se limitan a lo básico, se limitan a recoger la basura, a cobrar, a tener gente vigilando, a mejorar la infraestructura, alguna señalización, pero no hay ninguna área protegida en la que la gestión del visitante sea totalmente profesional» (Entrevista 4792, 28/04/2010).

Aunque actualmente, en general, ya se está planificando más la actividad de visitación y se le está dando un fundamento teórico, y un enfoque que incluye a más profesionales, así como una mayor atención y voluntad de realizar acciones positivas por parte de las instituciones encargadas, aún hay muchas cosas que no llegan a realizarse y a aplicarse. Esto presenta una gran debilidad, pues si bien es cierto que sí se ha avanzado en el tema de planificación (desarrollo de Planes Maestros, Planes Operativos Anuales, Planes de Uso Público, etc.), ésta no se hace útil si no se llega a aplicar. Aún cuando todavía falta mejorar, sí se considera que se ha avanzado en la gestión de la actividad de visitación, y que ahora se trabaja con un enfoque que responde más a las características y necesidades reales que presentan las áreas.

«Creo que es mucho más efectivo el trabajo ahora que se está haciendo, porque ya no es tanto normar, ya no es tanto teórico, ya es un poquito más puntual, creo que ya todos tenemos un poquito más de experiencia, entonces nos estamos dirigiendo ya más a las herramientas que sí funcionan, que sí hacen un cambio» (Entrevista 6510, 26/05/2010).

«...ha habido un montón de intentos de hacer planes de desarrollo, la verdad es que la mayoría de veces se han manejado muchos planes de uso público, pero la aplicación siempre es muy muy limitada, y tiene que ver con un montón de factores verdad, principalmente es que no siempre se cuentan con recursos económicos para implementar lo que queda en los planes» (Entrevista 6403, 30/04/2010).

Aunque hay muchos factores que ayudan a perpetuar las debilidades que presentan las áreas protegidas en su gestión y manejo de visitantes, a continuación se presentan los cuatro que se identificaron como principales. Uno de estos es el factor económico, el cual afecta directamente la prestación y creación de servicios e infraestructura, y la implementación y aplicación de los planes diseñados para cada área. Asimismo, se considera que hay debilidad y falta de coordinación entre las instituciones que manejan y administran las áreas. Junto a esto se encuentra la debilidad en el personal encargado, ya sea en cantidad o en capacidad. Es aquí donde radica la importancia de capacitaciones como las propuestas en este trabajo, pues por medio de ellas se fortalecen y amplían las capacidades del personal, para lograr un mejor desempeño laboral y profesional. Por último, se considera necesario mejorar o crear las condiciones para brindar un mejor servicio al visitante.

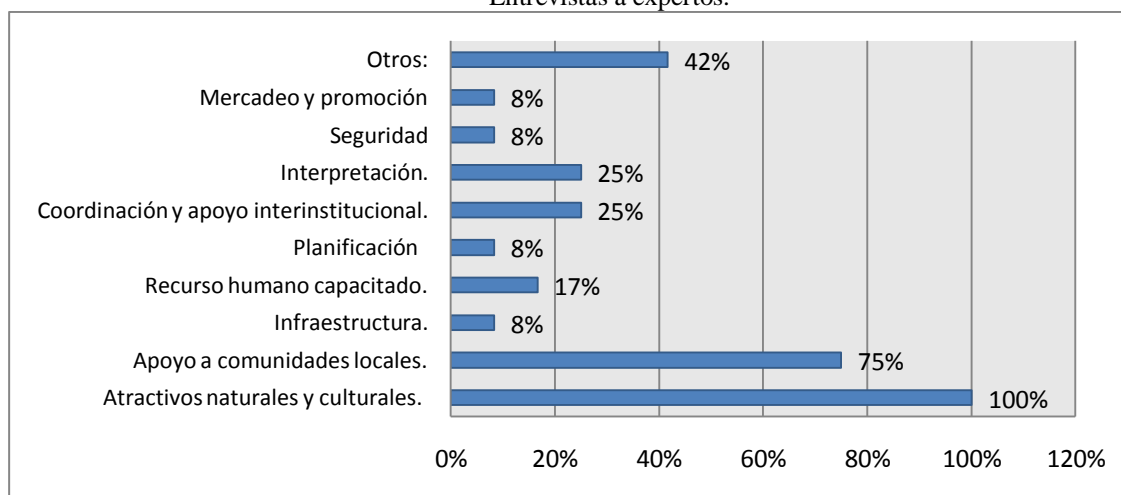
«...y a nivel de aplicación la verdad es que no existen como personas encargadas específicamente de este tema, entonces muchas veces son los guardarrecursos o administradores de estas áreas quienes tienen que lidiar con esto, pero muchas veces con un conocimiento muy vago, muy general del tema, muchas veces pues sin experiencia o sin contar con las facilidades que se necesitan» (Entrevista 6403, 30/04/2010).

«...podemos tener un modelo escrito muy eficiente sobre el manejo de visitantes, sin embargo cuando ese modelo se quiere implementar encontramos que no existen condiciones institucionales para poder tener el personal adecuado, calificado y suficiente para poder cumplir con estos propósitos» (Entrevista 7825, 05/05/2010).

▪ **Fortalezas y debilidades.**

Como parte de la entrevista, se dio a los entrevistados un listado de fortalezas y debilidades, con las categorías identificadas en el cuestionario de sondeo descrito anteriormente, para que según su experiencia identificaran las principales fortalezas y debilidades (ver preguntas 2 y 3, Anexo 5). A continuación se presentan las principales fortalezas y debilidades identificadas. La única fortaleza (Figura 15) en que el 100% de los entrevistados estuvo de acuerdo, es que el SIGAP cuenta con atractivos naturales y/o culturales impresionantes y únicos, que atraen a turistas nacionales e internacionales, aunque esta no depende exclusiva y directamente de la gestión y manejo de visitantes; a ésta le sigue el apoyo a las comunidades, con un 75%. Las demás categorías identificadas presentan un porcentaje mucho menor.

Figura 15. Principales fortalezas identificadas de la actividad de visita a nivel del SIGAP. Entrevistas a expertos.

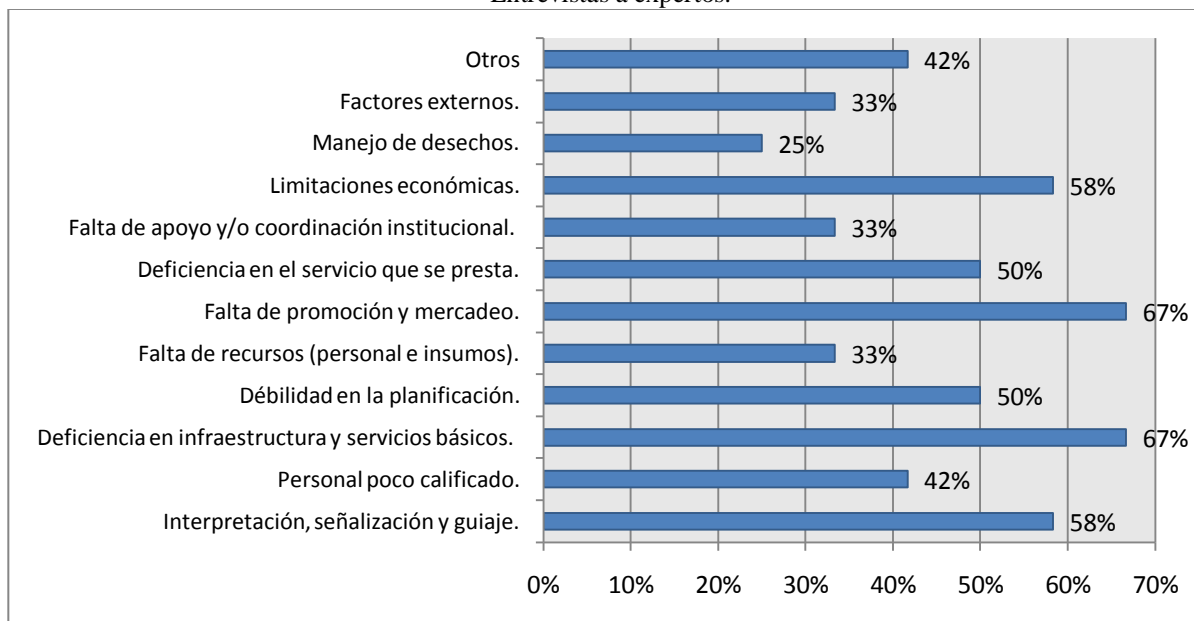


Fuente: Elaboración propia, 2010.

En las debilidades (Figura 16) puede observarse que los porcentajes en cada una son mucho más altos que los de las fortalezas. Las dos debilidades con el mayor porcentaje (67% cada una) son la deficiencia en infraestructura y servicios básicos, así como su mantenimiento, y la falta o deficiencia de promoción y mercadeo. A éstas les sigue, con un 58%, la deficiencia o falta de interpretación, rotulación y señalización, así

como debilidad o falta de guías. También con este porcentaje se encuentran las limitaciones económicas en general, lo cual influye directamente en las demás categorías.

Figura 16. Principales debilidades identificadas de la actividad de visitación a nivel del SIGAP. Entrevistas a expertos.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

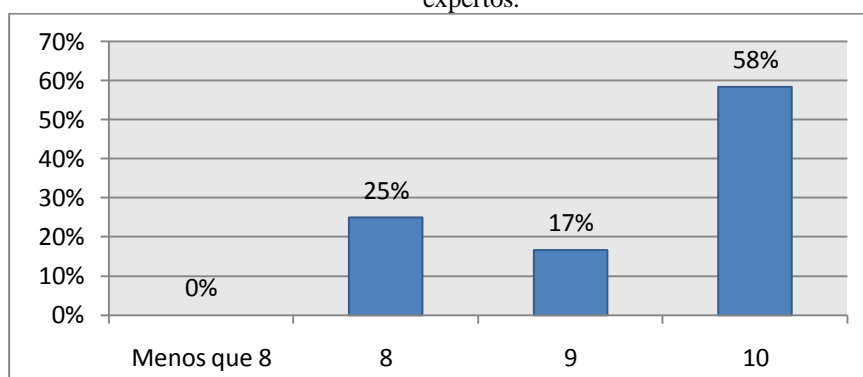
Como puede observarse, fueron mucho más reconocidas las debilidades que las fortalezas. Incluso muchas veces aún cuando se identificaban como fortalezas, también se reconocía que todavía les falta más para poder desarrollar todo su potencial.

3. Programa de capacitaciones. El tema de capacitaciones en la entrevista a expertos puede dividirse en dos. La primera parte sobre las capacitaciones existentes relacionadas al tema de gestión y manejo de visitantes y las instituciones que las imparten. Mientras que la segunda considera la importancia que tendría la implementación de un programa permanente de este tipo, así como las propuestas, recomendaciones y sugerencias de los expertos en esto.

- **Importancia de la implementación de un programa de capacitación.**

El 58% de los expertos entrevistados consideran que es bastante importante la implementación de un programa de capacitación para fortalecer el manejo de visitantes. Los entrevistados debían calificar de 1 a 10, siendo 10 el más importante, y como puede observarse en la Figura 17 el menor puntaje fue 8, que aún puede considerarse bastante alto.

Figura 17. Importancia de 1 a 10, siendo 10 el más importante, de la implementación de un programa de capacitación para fortalecer la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas. Entrevistas a expertos.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Algunas de las razones que se dieron son que muchas veces no hay mano de obra calificada para desempeñar el trabajo en las áreas protegidas y es por ello que se debe capacitarse al personal en estos temas, para que puedan desempeñar mejor su trabajo. Además, las capacitaciones pueden fortalecer la identidad del personal con su trabajo y con su área, al conocer más al respecto. De igual forma, se consideró que lo más importante en este programa de capacitación a proponer es que sea periódico, permanente, que tenga seguimiento, que se dé a todo nivel (personal administrativo, técnico y de campo), y que sea una capacitación integral en los temas que se impartan.

- **Alianzas estratégicas**

En la actualidad ya existen y/o se imparten algunos temas relacionados a la gestión y manejo de visitantes (Anexo 10). Cabe mencionar, que en varios casos se

mencionó que para el desarrollo de un programa de capacitación de este tipo sería importante y útil realizar alianzas estratégicas con las instituciones que ya cubren estos temas, para así optimizar el uso de los recursos existentes. De igual manera, hay otras instituciones o programas que pueden servir de apoyo, brindando recurso humano, económico o experiencia, por ejemplo.

Varios entrevistados consideraron que es fundamental la creación y/o fomento de alianzas y cooperación intersectorial para poder optimizar recursos y realizar un programa de capacitación de manera eficiente, pues a las instituciones de todos los sectores les interesa fortalecer la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas. Esto se da especialmente porque ya algunas instituciones están especializadas en unos temas y otras en otros, por lo cual se debería de valorar, utilizar y optimizar las fortalezas de cada una. Incluso, en algunos casos los recursos y programas ya existentes están enfocados para otras audiencias que no son las áreas protegidas, por lo que se sugirió que a través de las mismas alianzas, se pueden adaptar estos recursos para las necesidades del SIGAP.

«... (ya existen) diferentes instituciones, no te digo que tengan un programa de capacitación constante ya armado en esos temas (relacionados a la actividad de visitación), pero lo hacen, entonces la gente ya está más o menos capacitada en esos temas» (Entrevista 8411, 15/06/2010).

«...ya no tenemos que empezar a descubrir el agua azucarada, ya todo está, lo único que lo que falta es que no está integrado, lo que falta es que muchas veces se tiene y no se aprovecha» (Entrevista 0826, 10/05/2010).

A continuación se presentan las instituciones y algunos de los temas de capacitación que ya existen, que ya están siendo ofrecidos que son conocidos por los entrevistados pues los han recibido o son impartidos por sus instituciones. Entre ellas se encuentran instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones académicas y de la iniciativa privada.

- *Instituciones de gobierno.*

La principal institución de gobierno reconocida en el tema de capacitaciones es el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP); éste ya apoya y ha trabajado junto con otras instituciones gubernamentales y ONGs en proyectos y capacitaciones en turismo. Es considerada como la institución líder en capacitaciones, y se reconoció su solidez, experiencia y respaldo, incluso cuenta con su propio centro de capacitación en turismo. Además, ya ha trabajado en colaboración con otras instituciones en el desarrollo e implementación de capacitaciones relacionadas al tema. El tema en el que más se le reconoció es en el de Guías Comunitarios de Turismo, pues es la institución que lo imparte oficialmente.

«...aprovechando que INTECAP su reputación es bien sólida y tiene instructores capacitados, la mayoría de capacitaciones (que se hacen) es a través de ellos»
(Entrevista 1739, 13/05/2010).

La otra institución gubernamental reconocida en estos temas es el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). Este cuenta con una sección de formación turística, que es la que planifica, coordina e imparte una serie de temas relacionados al turismo. Además, puede servir como apoyo y enlace para conseguir programas de capacitación a mayor escala. En repetidas ocasiones se mencionó que estas dos instituciones (INTECAP e INGUAT) han trabajado en conjunto para dar las capacitaciones.

También se mencionó que el CONAP central y sus oficinas regionales han impartido capacitaciones, aunque más relacionadas con temas de naturaleza (p.e. conservación, flora y fauna), que con la actividad de visitación. Otras instituciones mencionadas, pero en menor cantidad fueron el Instituto Nacional de Bosques (INAB) y el Instituto de Antropología e Historia (IDAEH).

Por último, otra institución identificada, relacionada a gobiernos internacionales, fue el Cuerpo de Paz, cuyos voluntarios han desarrollado capacitaciones diversas en las áreas protegidas en que se encuentran. Respecto a la cooperación internacional se identificó a la JICA (*Japan International Cooperation Agency*), pues ya ha apoyado capacitaciones, a la USAID (*United States Agency for International Development*) y a la CECI (*Centre for International Studies and Cooperation*, de Canadá).

- ***Organizaciones no gubernamentales (ONGs).***

También se mencionaron una serie de organizaciones no gubernamentales, las cuales trabajan tanto a nivel nacional, como regional y local. *Counterpart International* fue una de las más mencionadas, pues ya es conocida por su iniciativa y apoyo en capacitaciones relacionadas con turismo. Por ejemplo, se han relacionado directamente con la capacitación de guías comunitarios en varias comunidades del país, así como en temas más específicos como atención al cliente, manejo de alimentos y arqueología, y actualmente trabajan capacitaciones de buenas prácticas en turismo sostenible comunitario. Además de impartir capacitaciones, también han trabajado en coordinación con otras instituciones (gubernamentales y ONGs), apoyando con el financiamiento de cursos, logística y acompañamiento.

En el tema de buenas prácticas y certificaciones también se mencionó a *Rainforest Alliance* (RA), pues también imparten capacitaciones, tanto por su cuenta, como en coordinación con otras instituciones. *The Nature Conservancy* (TNC) es conocida por cubrir temas de conservación, así como en temas como capacidad de carga y límites de cambio aceptable (manejo de impactos), y de planificación.

Entre las ONG nacionales se mencionó a Fundación Defensores de la Naturaleza (FDN) y a FUNDAECO (Fundación para el Ecodesarrollo y la Conservación), pues ambas han desarrollado capacitaciones, según sus necesidades y oportunidades, en las áreas que coadministran. Algunos de los temas identificados que han impartido son el de cultura turística, prestación de servicios, atención al visitante, seguridad y emergencia.

Para la región de Petén, se identificó la labor de la Asociación Balam, que ha apoyado técnica, financiera y logísticamente algunas capacitaciones que se han realizado. Además se mencionaron organizaciones como Calmecac, Fundesa (especialmente para el tema empresarial), ARCAS, Vivamos mejor, entre otras.

- *Iniciativa privada e instituciones académicas*

Respecto a la iniciativa privada, se identificaron tres instituciones principalmente. Una de ellas fue la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), a través de la Comisión de Turismo Sostenible (COMITURS). Ellos imparten capacitaciones turísticas con un enfoque más empresarial, pues buscan que las empresas socias se enfoquen hacia el turismo sostenible y el mejoramiento empresarial. Cabe mencionar que las capacitaciones no se restringen solamente a los socios, sino que están abiertas al público en general. Asimismo, apoyan con asistencia técnica de expertos a las empresas socias.

Otra de las instituciones fue la Cámara de Turismo de Guatemala (CAMTUR), a través de sus Comités de Autogestión Turística (CATs). Estos han desarrollado capacitaciones variadas a nivel regional y local. Por último, se mencionó también a la Asociación de Reservas Naturales Privadas de Guatemala (ARNPG), que también ya imparte algunas capacitaciones a las reservas naturales privadas.

Por otro lado, se recalcó la importancia de incluir a las instituciones académicas como entes de apoyo y conocimiento. Dichas instituciones podrían colaborar aportando recursos humanos y conocimientos, por ejemplo, los estudiantes y/o catedráticos podrían impartir cursos o crear manuales de algún tema específico. Además, hay temas en los que algunas universidades o institutos a nivel superior se han especializado, en los cuales podrían aportar de diferentes maneras.

- **Propuestas y sugerencias para la implementación de un programa de capacitación.**

Parte del propósito de las entrevistas fue conocer la opinión de los expertos respecto a cómo debe ser implementado un programa de capacitación para la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas. Es por ello que se les pidió sus sugerencias en temas varios como duración, lugar a llevarse a cabo, público a quien debe ser dirigido, entre otros. A continuación se presentan estas propuestas y sugerencias.

A pesar que podría decirse que la mayoría opinó que por la diferencia que hay entre las áreas del SIGAP no se podría estandarizar en su totalidad un programa de capacitación, sí se identificaron varias tendencias, propuestas y opiniones en común que pueden aplicar para todas las áreas. Por ejemplo, pueden impartirse algunos temas básicos para todas las áreas, pero también algunos especializados según las características o necesidades de cada una.

- ***Grupo meta***

Respecto a qué grupo debería estar dirigido el programa de capacitación, la gran mayoría de entrevistados opinó que debería implementarse a todo nivel, tanto al nivel administrativo y técnico, como también al personal de campo (guardarrecursos, personal de mantenimiento y demás). Incluso se mencionó que debería incluirse a las comunidades aledañas y a empresas relacionadas con la visitación en áreas protegidas. De igual importancia es tomar en cuenta al personal administrativo y técnico, pues son quienes se encargan de la planificación y administración y de la toma de decisiones, así como al personal que se encuentra en el campo y se relaciona día a día con los visitantes. Por esto mismo, se resaltó que se deben identificar e impartir los temas específicos para cada grupo meta, adecuándose a sus funciones y tareas. Por ejemplo, al personal administrativo y técnico deberá capacitarles en temas más relacionados con planificación, administración, promoción y mercadeo; y al personal de campo en temas más relacionados al servicio al cliente, guiaje, manejo de impactos, es decir, temas más

prácticos. Algunos pocos mencionaron que solamente se debería impartir el programa de capacitación al personal de campo y los técnicos, pues son el lado operativo de las áreas protegidas y son los que tratan directamente con el visitante.

«Pero sí, debería ser por grupo, o sea no mezclarlos, y con temas específicos, adecuados a cada grupo» (Entrevista 1739, 13/05/2010).

«Yo creo que tienes dos grupos aquí diferentes. Un grupo que son los que están interactuando el día a día con el visitante que en muchas áreas protegidas va a ser el guardarrecurso o extensionista. Luego estás hablando de un nivel del tomador de decisión que no necesariamente está en el área o en el sitio...» (Entrevista 2638, 11/05/2010).

Además, se mencionó que debería incluirse a las comunidades aledañas y a la iniciativa privada, como tour operadores u hoteles, ya que muchas veces se relacionan con la visitación en áreas protegidas, y por ello podría serles de utilidad. Por otro lado, se propuso que las capacitaciones sean abiertas al público, lo cual generaría beneficios a ambos, pues se proveería de educación y creación de capacidades a las personas interesadas, y podría generarse un poco de ganancias extra al cobrar por su participación.

«El tema con la educación un poco, yo veo la gente nunca es como algo que se va desperdiciar completamente (...), porque aunque la gente (...) no trabaje en turismo, queda esa educación, cómo manejar mejor tus desechos, cómo generar un precio, cómo calcular mejor para obtener ganancias...» (Entrevista 6510, 26/05/2010).

Asimismo se mencionó que debe ser una capacitación integral, que además de incluir los respectivos temas, integre a los diferentes niveles laborales, ya que los diferentes trabajos deben ser complementarios y caminar por una misma línea. Además, así los diferentes niveles van creciendo en capacidades, conocimientos y habilidades de la misma manera..

«...porque se debe de realizar un trabajo en equipo, y definitivamente si no se capacita de manera integral, entonces unos tendrán conciencia y otros la tendrán más limitada, entonces el trabajo que se haga no va ser eficiente» (Entrevista 0826, 10/05/2010).

Respecto a la obligatoriedad del programa, la gran mayoría opinó que debería ser obligatorio para el personal del SIGAP y voluntario para las comunidades aledañas y demás interesados. Para el personal que labora en las áreas protegidas debe ser parte de su trabajo, para así ir incrementando sus capacidades y habilidades, y por consiguiente ir mejorando el estándar del personal. De esta manera, fortalecer el sistema a través del fortalecimiento del personal. En caso que no se pudiera hacer obligatorio, también podría hacerse por medio de incentivos, pero eligiéndolos bien, o con una buena promoción para que le vean la utilidad para su formación personal y mejor desempeño laboral.

«...pero si se extiende a comunidades aledañas o dentro del SIGAP, sí debería ser voluntario» (Entrevista 1739, 13/05/2010).

«...al hacerlo obligatorio puede ser una dificultad porque habrá gente que no quisiera tomarlo, pero puede ser una herramienta de hacerles ver que esa capacitación es una herramienta para su vida, no solo para su trabajo en el área protegida (...) entonces si el SIGAP quiere mantener calidad en sus servicios, es lo mismo que una empresa privada cuyo perfil es un licenciado o un ingeniero o nada, es elevar el nivel» (Entrevista 9284, 03/05/2010).

En un caso se mencionó que las capacitaciones deberían hacerse coercitivas para las empresas y demás que prestan servicios dentro de las áreas protegidas, pues en la actualidad muchos, aún prestando sus servicios, ni siquiera conocen los reglamentos y normativas de las actividades de visitación dentro del área. Esto podría hacerse a través de alguna certificación que solamente permita a las empresas capacitadas, que han recibido los cursos necesarios, desempeñar sus labores dentro de las áreas protegidas. O

de igual forma, las áreas protegidas podrían elegir a quién contratar según su currículum, creando así competencia y diferenciación entre los prestadores de servicio.

«Entonces estos estándares de calidad, traen como consecuencia que los modelos de visitación turística en las áreas protegidas deben estar certificados, no que pueda entrar cualquiera sino que hay criterios, y así hay fortalecimiento del área protegida» (Entrevista 7825, 05/05/2010).

- **Lugar**

La elección del lugar para impartir las capacitaciones debería depender del tema que se imparta y de la duración del mismo, para que el lugar elegido se preste para la práctica y demás necesidades particulares que surjan. Aunque la mayoría opinó que debería ser por regiones, aproximadamente un tercio de los entrevistados consideró que idealmente deberían impartirse las capacitaciones en cada área, para que pueda participar todo el personal y se pueda poner en práctica lo aprendido. Además así pueden evitarse gastos de hospedaje, transporte y alimentación del personal a participar, y solamente se debe cubrir los costos de este tipo del o los capacitadores, que sería menos que el personal participante.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la mayoría consideró que impartir las capacitaciones regionalmente es una opción más viable y factible en cuanto a la logística y los gastos, ya que aunque tenga sus limitaciones (que no puede asistir todo el personal, sino sólo 2 ó 3 por área, por ejemplo) es la forma más realista para la implementación de un programa de este tipo. Una de las propuestas también fue que se haga por grupos regionales y que los temas vayan rotando en las diferentes áreas protegidas pertenecientes al grupo regional, para así poder intercambiar experiencias entre sí, así como ser sede y asistente. Solamente en una ocasión se consideró la opción de realizarlo a nivel nacional, tomándose como algo muy difícil pero que tal vez podría realizarse en caso de temas muy específicos o importantes que merecieran tal esfuerzo.

«Debería ser por regiones, y el lugar debería depender del tema. Por ejemplo hay algunos temas que están vinculados estrictamente al campo (...); pero hay otros como planificación de planes maestros, etc., que no necesariamente tienen que ser en un parque» (Entrevista 7825, 05/05/2010).

«En cada área sería ideal porque asegurás la asistencia de la gente, pero por cuestión de practicidad o de logística, por región» (Entrevista 8411, 15/06/2010).

«Para mí que funciona mejor por área, según mi opinión. Porque es menos recursos que se invierten, no se tiene que movilizar a la gente, ni hospedarla, porque son un montón de personas que trabajan en el SIGAP, entonces funciona mejor así» (Entrevista 1739, 13/05/2010).

- Costos

Las opiniones sobre este tema fueron variadas, pero a grandes rasgos puede decirse que la mayoría dijo que si son capacitaciones obligatorias para el personal no pueden ser cobradas al personal directamente, sino que deben ser financiadas por los interesados, ya sea el CONAP y/o la institución coadministradora o el área protegida para la que trabajan. Este financiamiento puede no ser en efectivo, sino cubriendo los gastos de transporte o alimentación por ejemplo. Asimismo, si las capacitaciones fueran realizadas directamente en las áreas protegidas, estas podrían poner su contraparte «en especie», ya sea aportando el salón o lugar a llevarse a cabo, la alimentación y/o el hospedaje, por ejemplo. Sí se resaltó que esto debe ser algo compartido, para que las instituciones interesadas pongan de su parte y se responsabilicen por el programa para que se le dé la importancia y atención requerida.

«En el caso de los trabajadores a los que es obligatorio, sí debería proveerlo CONAP, con la coadministración (...) pero si a un trabajador se le está mandando a que asista a una capacitación, que le va a servir en su trabajo, debería ser que él no tenga que pagar, más que asistir y su tiempo. Ahora si es para gente de las

comunidades, que es voluntario, sí deberían cubrir ellos alguna parte» (Entrevista 1739, 13/05/2010).

«...debería ser algo combinado verdad, o sea tanto de parte de CONAP, o sea porque obviamente a ellos les interesa también que la gente esté capacitada, como las mismas áreas, o sea que haya una combinación de financiamiento para que la gente asista» (Entrevista 8411, 15/06/2010).

Pensando a largo plazo, se mencionó algunas veces que las mismas áreas protegidas deberían crear local o individualmente un fondo para capacitaciones, para así poder cubrir el seguimiento del programa. De este modo no se tendría que depender siempre de agentes externos para poder cumplir con la capacitación. También se mencionó que, al menos para iniciar, podría conseguirse financiamiento y apoyo de ONG e instituciones nacionales e internacionales interesadas en el tema, es decir, compartir los costos con ellos. Debido a que estos gastos pueden incluir cuestiones tan variadas como hospedaje, transporte, alimentación, materiales, salón, pago del capacitador, entre otros, las instituciones externas también podrían aportar cubriendo alguno de estos elementos, ya sea con recursos financieros, en especie o recursos humanos.

Otra propuesta fue que existieran ciertos cursos básicos, obligatorios y gratuitos para todo el personal de las áreas protegidas, pero que también hubiera cursos más especializados, voluntarios y de costo accesible, para las personas que estén interesadas en temas específicos. De este modo se crearía competencia entre sí, fomentando el interés por la formación del personal. Además, para las personas que no laboran directamente en el SIGAP y quieran participar en las capacitaciones, podría cobrarseles, pues lo que se regala no es apreciado, pero siempre una cantidad accesible.

«Entonces como tener dos planteamientos, cursos obligatorios porque son de sus labores, de lo que ellos tienen que hacer, base, que no sean cobrados pero que sean obligatorios, y cursos libres, opcionales, pero que sean cofinanciados» (Entrevista 9284, 03/05/2010).

- ***Duración y periodicidad***

Éste fue un tema donde las respuestas variaron mucho, ya que depende de variados factores la duración de cada módulo y la periodicidad con que deben impartirse los temas para que sean efectivos. Una cuestión muy importante es que el tiempo en que se den los módulos esté adecuado a la forma de trabajo de las personas, dependiendo de sus actividades laborales (plan de trabajo, temporada de incendios, etc.) y cotidianas (cosechas, etc.). Si esto no se toma en cuenta es probable que la asistencia sea baja, ya que existen otras prioridades.

«(Depende) de la disponibilidad de la gente, de cuanta gente es, qué temas se van a abordar, qué importancia tiene el tema, quiénes van a participar, la disponibilidad de la gente, o sea no puedes venir y decir, bueno todos los sábados, no se puede verdad, hay áreas que prefieren que sea el fin de semana, otras que prefieren que sea entre semana, varios días seguidos o todas las mañanas o todas las noches, o sea eso es 100% dependiendo de cada área» (Entrevista 4792, 28/04/2010).

Junto a esto, la duración y periodicidad está sujeta también al lugar en que se lleve a cabo la capacitación. Si se realiza en cada área, solamente habrá que adecuarse a la planificación y actividades de las personas del lugar. Sin embargo si se realiza regionalmente tiene que tomar en cuenta, además de la planificación y actividades de las personas de las áreas participantes, los gastos de movilización, hospedaje y alimentación, para sacar el máximo provecho de dicha inversión. Otro factor a considerar es si los temas de capacitación incluyen práctica y/o giras de campo, pues estas toman más tiempo y gastos. De igual forma, hay temas sugeridos cuya duración puede o debe ser mayor a la de otros, esto va depender de la extensión del tema, de la profundidad con que se imparta y de la importancia del tema para el área protegida.

Una de las propuestas es que se cuantifiquen las capacitaciones por horas, a modo que según la duración e importancia de cada tema en el área, se impartan las horas necesarias en cada lugar, aunque tomen varias sesiones. Asimismo, se recomienda que se

lleve un registro para poder controlar que las personas de nuevo ingreso se pongan al día con las que ya llevan algunas o varias capacitaciones recibidas. Por esto mismo, debe haber cierta periodicidad entre la impartición de módulos del mismo tema, para, además de poner al día a los nuevos participantes, refuercen a quienes ya los han recibido. Esta periodicidad también debería variar según el nivel que alcance el área protegida en conjunto, si hay temas que ya se dominan bien no deberían de repetirse tan seguido, sino enfocarse en otros temas que estén más débiles o sean más necesarios.

En el Cuadro 4, se presentan las ideas que se dan respecto a la duración de los módulos y de la periodicidad. Esto muestra lo variado que son las propuestas en estos temas.

Cuadro 4. Propuestas de duración y periodicidad para la implementación del programa de capacitación.

Duración	Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 a 3 horas de lunes a viernes ▪ 8 horas (intensivo) sábado o domingo ▪ 1 ó 2 días mínimo (para aprender mejor) ▪ 2 días o mañanas consecutivas ▪ 2 ó 1 vez por semana ▪ No más de 2 días (si se tiene que salir del área) ▪ 2 ó 3 ó 4 horas a la semana (semanal) ▪ De 1 a 3 días lo más (si es fuera del área) ▪ 2 ó 3 días al mes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada semana ▪ Cada 3 meses (si duran varios días) ▪ Mínimo 2 al año ▪ Una al mes por lo menos ▪ Cada 3 meses ▪ Cada semana o cada 15 días ▪ Cada 3 ó 6 meses ▪ Mensual

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Como puede observarse, el tiempo mínimo de duración que se propone es el de un día completo (8 horas aproximadamente), mientras que el máximo es de tres días, especialmente si se realizan regionalmente. Por otro lado, la periodicidad sugerida varía desde realizarlas cada semana hasta cada 3 ó 6 meses. Lo mínimo que se consideró fue el de dos módulos o capacitaciones al año. También se propuso en una ocasión que se diera un módulo al mes, siendo así 12 módulos al año, para dividirlos, la mayoría en temas generales (7 u 8) y el resto en temas especializados.

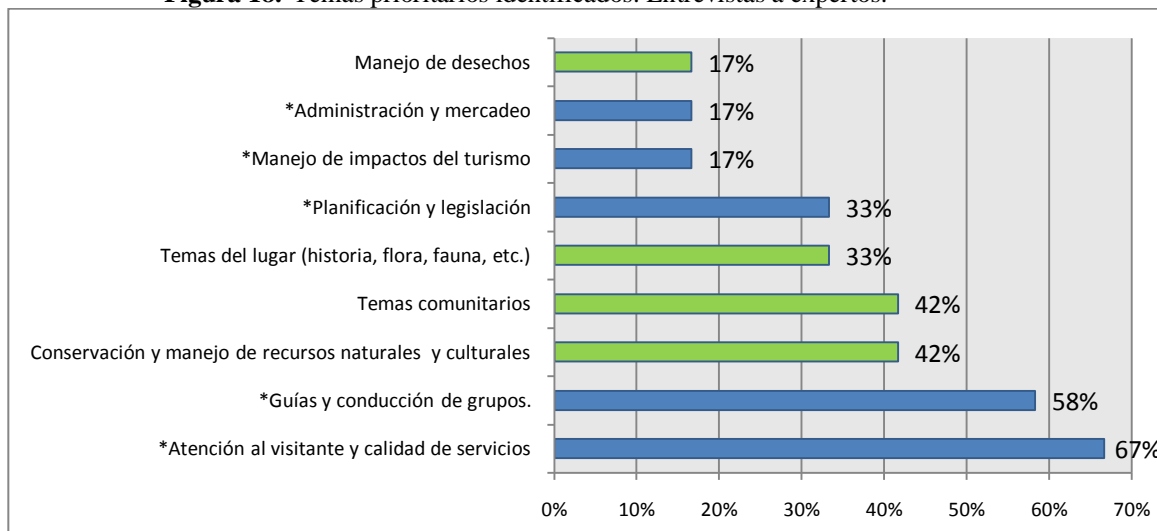
«Yo siento que para que de verdad tenga así un impacto, debería ser de unos dos días, que la gente pueda sentarse y aprender pero también pueda practicar»
(Entrevista 1739).

«Yo diría que cada mes para que tal vez no pierdan continuidad pero tampoco que les quite sus actividades porque la mayoría se dedican a más que el turismo, entonces si no les quitas sus actividades de monitoreo o de lo que estén realizando. Pensá que hay épocas en que va a ser difícil movilizarlos, épocas de incendios en las áreas protegidas donde no los pueden sacar del lugar; épocas de planificación (...) entonces identificar las épocas del año donde realmente no debería de hacerse capacitación porque no va a funcionar» (Entrevista 2638, 11/05/2010).

«yo creo que no tienen que ser muy largos porque siempre las áreas (...) no pueden asistir a módulos muy largos, entonces tiene que ser idealmente de un día, como que dando lo más importante, como que realmente aprovechar el tiempo, lo más dos días» (Entrevista 8411, 15/06/2010).

- *Temas a incluir*

En general, los temas identificados como prioritarios son los de atención al visitante, relaciones interpersonales y calidad del servicio; el de guías y conducción de grupos; conservación y manejo de recursos, así como los temas de involucramiento comunitario; seguido por temas propios de cada área (historia del lugar, flora y fauna, etc.), y el de planificación y legislación y su aplicación, y por último el de manejo de impactos, manejo de desechos y el de administración y mercadeo. Aunque ese fue el orden, no todos los temas ahí incluidos pertenecen a la gestión y manejo de visitantes, sin embargo, es importante tomarlos en cuenta para otras capacitaciones. En la 0 se encuentra el orden con que se eligieron, los de color azul son los que pertenecen a la gestión y manejo de visitantes, y los de color verde los complementarios.

Figura 18. Temas prioritarios identificados. Entrevistas a expertos.

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Para que las capacitaciones puedan ser más personalizadas se sugirieron varios segmentos para la población meta. Sin embargo, se consideró que hay algunos temas que deberían ser impartidos a todos, sólo que variando su intensidad o profundización. Por ejemplo, temas como teoría de turismo (impactos positivos y negativos, el turista, contexto global del país turísticamente, cadena de valor de servicios), desarrollo sostenible, el SIGAP y su funcionamiento (leyes, categorías de manejo, importancia a nivel nacional, etc.), conservación y ecología, legislación turística y ambiental. Temas como estos dan un contexto teórico para poder desarrollar mejor las labores respectivas, pues sirven como base y fundamento para llevar a cabo acciones y actividades dentro de las áreas protegidas. A esto se une el tema de planificación, pues muchas veces se mencionó que los trabajadores, a todo nivel, deben estar conscientes de hacia dónde se dirige el área en que trabajan y por qué, ya que esto fundamenta y da más sentido a su trabajo.

Una de estas segmentaciones del grupo meta (la más mencionada) es según sus funciones, para lo cual estaría el grupo del personal de campo (p.e. guardarrecursos), y el otro es el grupo administrativo y de toma de decisiones de las áreas. Lógicamente, para esto se sugirió que al personal de campo se le impartan temas más prácticos, como atención al visitante, calidad en el servicio, seguridad y primeros auxilios; mientras que el

nivel administrativo se enfocará más en temas como planificación y mercadeo, administración, manejo de impactos, resolución de conflictos, entre otros.

Otra de las divisiones sugeridas es según el nivel de desarrollo del área, pues no siempre va tener las mismas necesidades un área que ya tiene muchos años de visitación y/o recibe muchos visitantes, y un área que está en estado incipiente y la visitación no es muy alta. En estos casos, a un área incipiente podría apoyársele capacitando al personal en temas como identificación y evaluación de potencial ecoturístico, planificación de actividades o estudio de mercado, mientras que a un área más desarrollada podría serle más útil recibir capacitaciones en mitigación y manejo de impactos, por ejemplo.

- ***Otras recomendaciones***

Asimismo se dieron algunas otras recomendaciones y propuestas a tomar en cuenta para la implementación del programa de capacitación. Éstas se presentan a continuación, principiando por las que fueron mencionadas una mayor cantidad de veces.

- **Integrar teoría y práctica:** esto se refiere a que las capacitaciones que se den deben ser lo más prácticas y sencillas posibles, fáciles de implementar. Que en ellas se incluyan dinámicas y actividades, para que no sean solo teoría, pues de sólo tener pláticas y clases magistrales los participantes tienden a aburrirse, desaprovechando así el tiempo y la información. Además, se aprende mejor haciendo las cosas y practicando en situaciones reales. Es importante también que las capacitaciones permitan a los participantes aportar sus conocimientos y creatividad, y generar ideas y propuestas.

«...es decir, creo que el tema práctico es donde uno más aprende porque ahí van saliendo las cosas que uno nunca se imagina» (Entrevista 9471, 28/04/2010).

- **Integrar otras experiencias:** se consideró importante integrar experiencias entre las diferentes áreas protegidas y entre los diferentes puestos de la misma área. De este

modo, se puede aprender y conocer de otras experiencias, por ejemplo: cómo se trabaja en otros lugares, cómo se han solucionado ciertos problemas, entre otros. De igual forma, integrar las experiencias de los diferentes trabajadores de la misma área protegida puede ayudar a que conozcan la complementariedad que tienen entre sí los diferentes puestos, valorándolos más.

«...la interacción entre áreas puede ayudar a los que tienen más experiencia compartir su experiencia o los que tienen experiencia distinta intercambian»
(Entrevista 2638, 11/05/2010).

- **Dar seguimiento y evaluación:** una parte fundamental de un programa de capacitación es incluir una sección de seguimiento, haciendo así un programa permanente, periódico, no solamente capacitaciones aisladas. Esto ayuda a garantizar que los temas impartidos tengan una mejor aceptación y utilidad. Para lograr esto se mencionó la opción de conseguir acompañamiento a través del coadministrador o con alianzas estratégicas con otras instituciones interesadas y/o conocedoras del tema o el área. Junto a esto se encuentra la evaluación, que es muy importante para conocer y garantizar la calidad y el impacto que estarían teniendo las capacitaciones y los capacitadores.

«...no es solo con dar una capacitación sino que tiene que haber mucho trabajo de acompañamiento, porque llega todo el mundo a impartir la capacitación, que bonito, y luego ¿qué pasa verdad?» (Entrevista 6403, 30/04/2010).

«Los capacitadores que designe SIGAP, sean internos o sean externos, tienen que mantener un nivel de calidad, deben exigirles calidad, entonces que evalúen al capacitador y el impacto de la capacitación» (Entrevista 9284, 03/05/2010).

- **Entregar de diplomas:** se mencionó que la entrega de diplomas es algo muy importante, pues forma parte del currículum personal de los participantes. Incluso puede ser usado como incentivo para que las personas estén más interesadas en

participar, ya que un diploma les queda y les sirve como currículum, además de solamente añadirse a su formación personal. Asimismo, la entrega de diplomas por alguna institución conocida le da un reconocimiento y un aval, no solamente al individuo, sino también es una prueba tangible para personas que lo soliciten a futuro.

«Mantener un sistema de entrega de diplomas es algo que a ellos les haga sentir que realmente lo que ellos están haciendo les vale, se llevan su diploma a casa y el día de mañana van a otra empresa y ellos tienen una carpeta llena de diplomas de todas las capacitaciones que han recibido, entonces no importa si llegaron a 6to primaria, tienen un respaldo de capacitaciones» (Entrevista 9284, 03/05/2010).

- **Priorización de áreas protegidas en la implementación:** en caso que los recursos económicos y/o humanos sean limitados podría priorizar, y elegir ciertas áreas para ser en donde se implemente primero el programa de capacitación. De igual forma, éstas podrían servir como pruebas piloto, para ver cómo funciona y pulirlo, para que se pueda implementar de mejor manera a nivel nacional.

«Definitivamente por cuestiones de fondo y personal debería de priorizarse a cuáles les urge más la capacitación y que deba ser obligatoria y luego otras» (Entrevista 2638, 11/05/2010).

- **Capacitación de capacitadores:** en algunos casos se mencionó la opción de capacitar capacitadores, ya sea de manera formal y oficial o de manera informal. En ambas lo que se busca es sembrar una semilla más localmente, para que pueda ser replicada, ya sea a través de acciones cotidianas (informalmente), o de impartición y refuerzo de las capacitaciones recibidas (formalmente). Sin embargo, debe haber algún incentivo o compromiso para garantizar que se replique, al igual que alguna herramienta de monitoreo y evaluación para supervisar la calidad con que se dé.

«...quizá se puede crear una manera en que estos mismos que han sido capacitados sirvan como capacitadores, y ayuden a capacitar a otras áreas»
(Entrevista 2638, 11/05/2010).

Entre otras recomendaciones que se consideraron importantes se encuentran:

- Se recomienda dar a conocer la idea y objetivos del programa de capacitación antes de implementarlo, para que estén bien enterados quiénes lo van a recibir, y así conseguir aceptación y apropiación por parte de los participantes e interesados.
- Adecuar el programa al nivel académico de las personas, así como a la forma de hablar y realidad propia.
- Realizar una evaluación para que se impartan los temas más relevantes y de más importancia en cada área.
- Plantear el programa de capacitación como algo llamativo para las personas meta, crear algunos incentivos para que sea tomado de buena manera.
- Que el programa de capacitación se institucionalice, de modo que su permanencia y seguimiento no se vea afectado por factores externos que no deberían afectarle. Tener desde un principio visión a mediano y largo plazo.

▪ **Limitantes.**

Se les preguntó también a los expertos cuáles consideran que son las principales limitantes para el desarrollo e implementación de un programa de este tipo. En general, puede decirse que no se identificaron muchas limitantes, ya que la mayoría se inclinó por los mismos temas.

El mayor factor limitante identificado fue el económico, es decir, que no se cuente con un presupuesto suficiente para hacer e implementar un programa de capacitación que pueda dirigirse a nivel del SIGAP, cumpliendo con las distintas realidades y necesidades de las áreas protegidas, y que además se le dé seguimiento y continuidad a largo plazo.

«Primero económicas, cómo se va a pagar el programa porque al final una capacitación es cara, un programa de capacitación que es constante es caro porque hay que mantener al personal y hay que estar actualizando el material, (...) mejorando» (Entrevista 2638, 11/05/2010).

«Si quieren hacer un plan de capacitación que sea periódico, que se quede instituido, asegurarse de dónde van a provenir los fondos que cubran esa capacitación. Porque puede ser muy decepcionante para el personal, puede ser contraproducente, si empiezan y se empatina y todos empiezan a participar, (...) y el año siguiente no ya no, no hay plata» (Entrevista 9284, 03/05/2010).

Otra limitante podría ser la dificultad de darle seguimiento y continuidad al programa. En la actualidad se imparten ya algunas capacitaciones, pero muy rara vez se les da seguimiento, y como se ha visto, se considera que darle seguimiento es muy importante para optimizar los resultados, para que se aprenda realmente. Además, la continuidad del programa se vería afectada con la rotación de personal. Si no se hace un programa permanente y constante, se estaría capacitando gente que luego se va a ir, entonces, aunque en estas personas sí se haya tenido algún efecto, ellas no lo aplicarían dentro del SIGAP.

«El cambio de personal, tanto en CONAP como en las áreas, tal vez es lo principal, porque en un programa de capacitación tiene que haber continuidad, entonces la continuidad es un problema tanto en la gente que lo va impartir» (Entrevista 8411, 15/06/2010).

Es muy importante que se institucionalice el programa a nivel de la o las instituciones encargadas, para que estas asuman y cumplan su rol, y así se logre la continuidad, ya que el programa se quedaría en la institución, más que en el personal en sí. Por ello, otro factor limitante identificado es que no se le dé continuidad desde la o las instituciones encargadas. En el SIGAP hay muchas instituciones involucradas en el manejo de áreas, por lo que deberán coordinar bien y cooperar entre sí, para poder implementar de la mejor manera un programa de este tipo. Además, podrían crearse

alianzas para complementar capacidades. De igual forma, el personal de las diferentes instituciones en las áreas, se debe apropiarse de su trabajo, para que más que trabajar para una institución, se trabaje para el parque o área en sí.

«Otra limitante, que no exista la capacidad en recurso humano en la parte institucional para poder coordinar la implementación de estos programas»
(Entrevista 7825, 05/05/2010).

Otra limitante identificada es que el programa no cubra las necesidades variadas de las áreas, que el contenido no refleje las necesidades que se tienen o no se imparta adecuadamente. También que el lugar o el tiempo en que se impartan no favorezca a las personas que van a participar o que los costos sean muy elevados.

Por último, también se mencionó que podría darse una sobredemanda, por ser algo necesario, por lo que el público interesado sobrepasaría la cantidad que se podría manejar. Por otro lado, que no se le dé una difusión adecuada al programa también podría ser una limitante, pues los interesados no estarían bien enterados de lo que consiste, causando desinterés, poca colaboración o conflicto.

C. Resultados obtenidos en los grupos focales con el personal de áreas protegidas.

Se realizaron 11 grupos focales en siete áreas protegidas, pertenecientes a diferentes categorías de manejo (Parque Nacional, Parque Regional Municipal, Biotopo, Reserva Natural Privada, Monumento Cultural, Zona de Veda Definitiva y Área de Usos Múltiples), con diferentes coadministradores (instituciones gubernamentales, académicas, iniciativa privada y asociaciones locales) e historia variada de su actividad de visitación (algunos con más de 20 años de visitación, mientras que otros empezando). En estos participaron trabajadores de las áreas protegidas: guardarrecursos, personal de mantenimiento, directores en algunos casos, entre otros. Las preguntas realizadas en los grupos focales pueden dividirse en dos secciones: una que trata la percepción de la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas y la otra es la de las capacitaciones

recibidas y las sugerencias y opiniones sobre cómo debería implementarse un programa de capacitación.

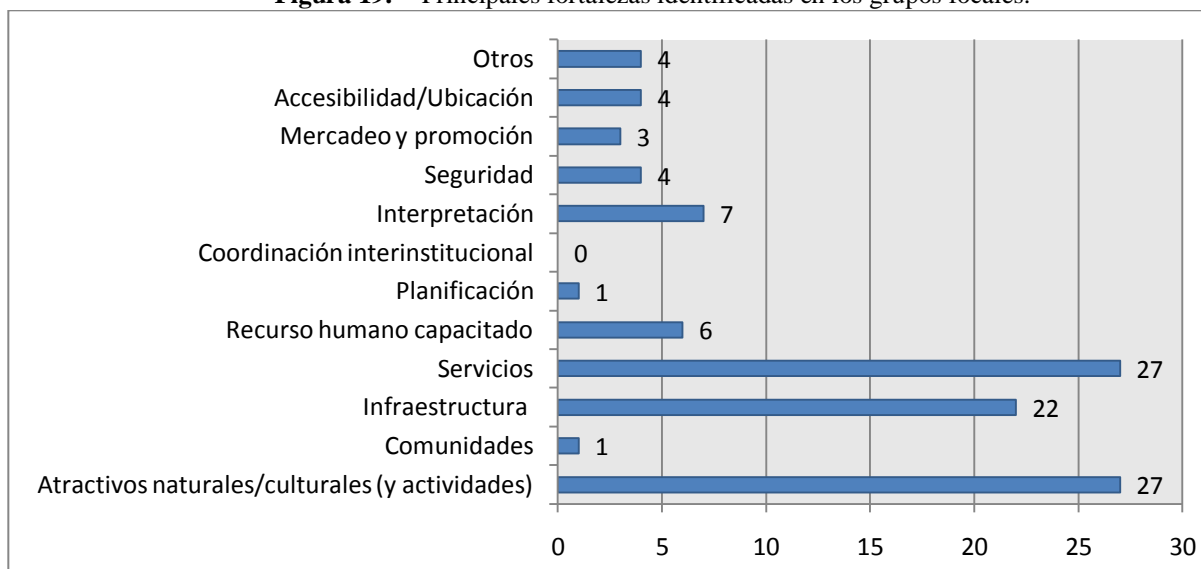
Antes de presentar los resultados debe mencionarse que los grupos focales tuvieron algunas limitaciones, sin embargo fueron factores externos que no podían ser controlados. Por ejemplo, en algunos casos los participantes debían volver rápido a sus labores o tenían alguna ocupación inmediata, por lo que estaban cortos de tiempo y se debieron realizar relativamente rápido las preguntas. Otra limitación fue que algunas veces, por ser los participantes compañeros de trabajo, no querían mencionar algunas críticas o ideas enfrente de sus compañeros para evitar conflictos a futuro, aún cuando se les dijo que era confidencial. En algunos casos se acercaron después del grupo focal a mencionar estas ideas que antes no habían querido compartir. También en alguno de los casos, la información obtenida pudo haber estado afectada por la jerarquía, pues participaron personas con puestos altos, habiendo sido la discusión «dominada» por los rangos más altos, aún cuando se intentó fomentar la participación de todos.

1. Percepción de la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas. En general, la actividad de visitación siempre se ve como algo positivo, pues es sinónimo de ingresos económicos para el lugar y las comunidades aledañas. Por eso, siempre se desea que la actividad turística aumente, pues así aumentarían los ingresos también. Respecto a los servicios e infraestructura que se ofrecen, sí se reconoce que se ha avanzado, pues se reconocen como fortalezas la infraestructura que se ha desarrollado y los servicios y actividades que se han creado o fortalecido. Sin embargo, también se reconoce que todavía hace falta mejorar, especialmente en la información y mantenimiento de los servicios e infraestructura que se ofrece a los visitantes. Muchas veces esto se debe a la falta de recursos humanos y económicos, y/o por la falta de apoyo de las instituciones encargadas.

La mayor parte de fortalezas identificadas (Figura 19) se concentran en los atractivos naturales y culturales, así como en los servicios e infraestructura existente y

disponible para los visitantes. En menor cantidad se mencionaron también cuestiones relacionadas a la interpretación, seguridad, accesibilidad y recurso humano capacitado.

Figura 19. Principales fortalezas identificadas en los grupos focales.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Como puede observarse algunas de las fortalezas identificadas no pertenecen directamente a la gestión y manejo de visitantes. Sin embargo, pueden observarse claramente algunas tendencias. Los elementos que resaltaron en todos los grupos fueron los pertenecientes a los atractivos propios de las áreas, sean culturales o naturales. De igual forma los demás elementos que resaltaron más, como infraestructura o servicios, han sido elementos que se han construido, creado o adaptado a través del tiempo, para que el visitante las utilice y para mejorar a través de ellas su experiencia en la visita al sitio. Es por ello que se colocaron en una misma categoría.

Solamente en una ocasión se mencionó que la visitación en áreas protegidas ayuda a la economía local, así como que se cuenta con un plan de manejo para guiar las actividades que se realizan en el área. También en una ocasión se mencionó como fortaleza que los visitantes reconocen el trabajo que realizan los encargados del área protegida, y en otra, que existe interés del personal en el tema del turismo y que hay una buena participación y relación (unidad) entre los trabajadores.

A continuación (Cuadro 5) se presentan las principales ideas identificadas, en orden de la importancia que se les da, pues primero se encuentran las que fueron mencionadas en más ocasiones y luego las que se mencionaron menos.

Cuadro 5. Fortalezas principales identificadas en los grupos focales.

Fortaleza identificada	Elementos que incluye
Atractivos naturales/culturales	Flora y fauna (p.e. aves). Bellezas naturales únicas o impresionantes: cascadas, pozas, lagunas, paisajes, naturaleza. Atractivos arqueológicos. Historia del lugar. Atractivos culturales contemporáneos. Cultivos característicos propios del área.
Infraestructura y servicios	Senderos delimitados. Miradores. Áreas de hospedaje (p.e. bungalos, áreas de acampar). Centro de visitantes y/o de información, exhibiciones, tiendas, venta de <i>souvenirs</i> , museos. Áreas de alimentación/comedor. Churrasqueras. Servicios sanitarios. Infraestructura para actividades varias: <i>canopy</i> , <i>rappel</i> . Salones para eventos.
	Limpieza y mantenimiento del área. Agua potable. Servicios sanitarios. Servicio de guías (bilingües o especializados en pocos casos). Buena atención al visitante y amabilidad por parte del personal. Buen servicio prestado. Se brinda información sobre los elementos del lugar al visitante cuando la solicita. Servicios y actividades que se ofrecen: aviturismo, <i>canopy</i> , caminata en senderos, etc. En un caso: se cuenta con enfermeros y ambulancia.
Interpretación	Se cuenta con exhibiciones presentando información del lugar y educación ambiental. Existe un centro de visitantes. Se cuenta con museo. Cuando los visitantes preguntan, los trabajadores proporcionan la información que tienen disponible.
Recurso humano capacitado.	Algunos trabajadores han recibido capacitaciones. Los trabajadores cuentan con cierto nivel de conocimiento del área por ser oriundos del lugar. Hay guías capacitados. En un caso especializados en aviturismo y bilingües. El Director del área es profesional.
Seguridad	El área es segura. El visitante puede estar sin ningún problema de inseguridad.
Accesibilidad y ubicación	El área se encuentra ubicada cerca de alguna ruta principal. Hay hoteles y restaurantes cerca.
Mercadeo y promoción	El área protegida es conocida a nivel nacional/internacional (aunque muchas veces por sus atractivos excepcionales, más que por el trabajo de mercadeo y promoción que se ha hecho). Se cuenta con página web.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de grupos focales, 2010.

Al igual que en las herramientas anteriores, en este caso se mencionaron más debilidades que fortalezas. Las principales debilidades identificadas (Figura 20) fueron la falta o deficiencia de infraestructura y servicios básicos; falta o débil interpretación y señalización; falta de recursos, ya sean insumos y/o personal, y deficiencia en la capacitación del personal, específicamente a los guías y los idiomas que hablan. También se mencionaron bastantes factores externos variados, como la existencia de ganado en el área, extracción de flora o caza por parte de las personas aledañas, inundaciones, falta de certeza jurídica en la tenencia de tierra, deficiencia en el transporte al área, entre otros.

Figura 20. Principales debilidades identificadas en los grupos focales.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

En el Cuadro 6 se presentan más detalladamente las debilidades identificadas, así como los elementos que estas incluyen. Las que se encuentran primero son las que más fueron mencionadas, seguidas de las que se mencionaron menos.

Cuadro 6. Principales debilidades identificadas en los grupos focales.

Debilidades identificadas.	Elementos que incluye.
Falta de infraestructura y servicios básicos.	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura inadecuada. Mejorar el destino turístico. Falta de área de hospedaje y/o área de alimentación. Deficiencia en el mantenimiento de la infraestructura (áreas de acampar, senderos, ranchos, servicios sanitarios, etc.) Falta de infraestructura de información, señalización e interpretación. Deficiencia en museos y exhibiciones. Falta de tanques de captación de agua.

Continuación Cuadro 6.

Debilidades identificadas.	Elementos que incluye.
Falta de infraestructura y servicios básicos.	Falta de guías turísticos, o los guías existentes no saben otros idiomas. Deficiencia en los servicios sanitarios (p.e. falta de papel higiénico). Inexistencia de información gratuita. Falta de variedad de actividades para los visitantes. El transporte al área es deficiente. Falta de agua potable.
Interpretación y señalización.	No hay información turística o la que hay no está actualizada, ni se le da mantenimiento. No existen rótulos e información en diferentes idiomas. Los empleados no tienen mucha información del lugar, por lo que no pueden proporcionarla a los visitantes, aún cuando por lo general les preguntan. Hay poca señalización, los senderos no están bien señalizados. El mapa del sitio puede mejorar. Tampoco hay mucha señalización para llegar al área. Falta de educación ambiental.
Falta de capacitación al personal.	Falta de guías turísticos. Los trabajadores del área no tienen mucha información de la misma para proporcionar al visitante. Los guías y los trabajadores no saben otros idiomas, y muchas veces los visitantes no hablan español. El personal no ha recibido capacitación referente al puesto que desempeña. No se ofrecen muchas capacitaciones por parte de las instituciones. Las capacitaciones que se ofrecen se dan muy rápido, en muy poco tiempo.
Falta de recursos: personal e insumos.	Falta de equipo para los visitantes (carpas, insumos de viaje, etc.) Botiquín de primeros auxilios deficiente o inexistente. Falta de uniformes y/o gafetes de identificación para el personal del área. Se cuenta con pocos guardarrrecursos y personal en general para el tamaño del área.
Falta de promoción y mercadeo.	No se hace o se hace muy poca promoción y publicidad del lugar. La información que se ofrece está desactualizada. Página web inexistente o no actualizada. No se cuenta con mucha información del lugar en internet.
Limitaciones económicas.	No se cuenta con muchos recursos económicos para cubrir las necesidades de mantenimiento y mejora de las áreas protegidas, así como para otras actividades complementarias.
Planificación y tarifas.	A veces las personas no quieren pagar la tarifa establecida. Se aumenta la tarifa de ingreso, pero no se ofrecen nuevos atractivos o actividades. El proceso de mejora, basándose en los planes maestros y demás, es demasiado lento. Pareciera que no se avanza mucho. Los visitantes pueden ingresar por su cuenta, y algunas veces dañan la infraestructura del lugar. No se tiene control sobre esto.
Falta de apoyo institucional.	No se cuenta con apoyo de las autoridades locales para mantenimiento e infraestructura. No se ofrecen muchas capacitaciones.
Manejo de desechos sólidos.	Hay basura en el área. No se cuenta con un sistema de recolección.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de grupos focales, 2010.

Es interesante que las categorías de infraestructura y servicios se encuentren tanto como fortaleza como debilidad. Sin embargo, esto se debe a que sí se ha avanzado en estos temas, pues se han creado y fortalecido muchas facilidades, pero también se sabe que hace falta mejorarlas para su desarrollo óptimo.

2. Capacitaciones recibidas. En todas las áreas visitadas se han recibido capacitaciones, sin embargo, los temas y quiénes los han impartido han sido variados. La mayoría de veces la cantidad y calidad de las capacitaciones recibidas dependen directamente de la iniciativa que ha tenido la administración y dirección del área para conseguir que se les llegue a dar capacitaciones, para crear capacitaciones para sí mismos o para enviar a algunos de sus trabajadores a capacitaciones regionales. Esto se debe a que no existe ninguna regla o norma que obligue a las áreas protegidas a recibir capacitaciones (p.e. cierta cantidad de capacitaciones cada cierto tiempo), por lo que depende de cada quién los temas que se reciben, quiénes participan, en dónde se imparten, y la duración y calidad de las mismas. Tampoco existen requisitos de capacitaciones específicas para que los trabajadores ejerzan sus puestos. Solamente se identificó a un grupo de guardarrecursos que recibió un curso obligatorio sobre las labores de su puesto varias semanas antes de entrar a laborar en su puesto, pero eso fue hace más de diez años.

De igual forma, a la gran mayoría de las capacitaciones recibidas no se les ha dado continuidad, sino sólo fueron impartidas en una ocasión. Asimismo, fueron muy pocos quienes mencionaron haber recibido capacitaciones este año. En general, las capacitaciones mencionadas fueron recibidas hace dos o tres años, e incluso algunas hace más de diez. La duración de las diferentes capacitaciones también ha sido breve, la gran mayoría han durado uno, dos o tres días, y muy pocas han durado más que eso.

La gran mayoría de capacitaciones han sido impartidas en las mismas áreas, lo cual tiende a favorecer a los trabajadores, pues así pueden participar casi todos. Por el contrario, cuando se han realizado capacitaciones en otro lugar (regionales) solamente pueden participar 2 ó 3 personas de las áreas, según el tema que se imparta y la

disponibilidad de los mismos, debido a los costos que implica la movilización a otro lugar y porque el área no puede quedarse sin ningún trabajador. Solamente en una ocasión se mencionó que para participar en la capacitación había ciertos requisitos, lo cual indica que la gran mayoría están abiertas para todos los interesados y disponibles.

Respecto a los costos, los participantes no estaban muy enterados de cómo habían sido cubiertos, pero no se mencionó que ellos tuvieran que cubrir alguno, lo que indica que son cubiertos por la institución encargada o algún programa o proyecto. Por otro lado, fueron muy pocas las capacitaciones en las que se proporcionó algún material de apoyo como libros o manuales, a pesar de que sí se consideraron importantes herramientas para repasar, recordar los temas aprendidos y consultar dudas.

Las instituciones involucradas y los temas recibidos varían, pero sí pueden verse ciertas tendencias. Las principales instituciones en la impartición de capacitaciones identificadas fueron INTECAP y CONAP, en primer lugar, seguidas por las coadministraciones respectivas y las capacitaciones realizadas por iniciativa propia del área protegida (creada e impartida por ellos mismos). Estas encabezan el listado de capacitaciones recibidas, con una diferencia significativa respecto a los demás. Podría decirse que el número de capacitaciones realizadas por cada institución en cada área refleja de algún modo que la presencia de estas instituciones es diferente entre las áreas, habiéndose presentado en algunas muchas capacitaciones impartidas por una misma institución, mientras que en otras muy pocas o ninguna. Asimismo, en algunas se ve mucho más la presencia de los coadministradores, una presencia directa, mientras que otras se observan más independientes.

Continuando se encuentran las organizaciones no gubernamentales (ONG), ya sean locales o nacionales, seguidas por otras instituciones gubernamentales, instituciones de la iniciativa privada y académicas. Posteriormente, se encuentra el personal del Cuerpo de Paz y en temas más específicos y especializados se encuentran la Cruz Roja, Bomberos y Centros de Salud del área respectiva, así como programas o proyectos

relacionados. Se mencionaron algunos otros temas en los que no recordaban o desconocían quién se había encargado.

En el Cuadro 7 se observan los temas impartidos y su respectiva institución. Estos se encuentran ordenados de mayor a menor, presentándose primero las instituciones que más capacitaciones han impartido. Como limitante puede mencionarse que los participantes no siempre recordaban exactamente cosas como la duración, quién había estado encargado de impartir las capacitaciones o incluso el tema específico de las mismas; sin embargo sí se logró conocer un panorama general de las capacitaciones recibidas.

Cuadro 7. Temas impartidos en las capacitaciones e instituciones encargadas. Grupos focales con el personal de campo.

Institución	Temas impartidos	
INTECAP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al visitante. ▪ Relaciones interpersonales. ▪ Cortesía. ▪ Resolución de conflictos. ▪ Autoestima. ▪ Incendios forestales. ▪ Manejo de serpientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía comunitario de turismo. ▪ Servicio al cliente. ▪ Meseros. ▪ Viveristas forestales. ▪ Anfitrión de Turismo. ▪ Aviturismo. ▪ Precauciones para con los visitantes.
CONAP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución de conflictos. ▪ Autoestima. ▪ Incendios/bomberos forestales. ▪ Manejo de serpientes. ▪ Cómo elaborar denuncias. ▪ Primeros auxilios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guardarrecursos. ▪ Relaciones humanas. ▪ Alfabetización. ▪ Brújula y GPS. ▪ Plan de turismo comunitario.
Coadministrador e/o iniciativa propia del área protegida.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GPS. Orientación (mapas, brújulas, etc.) ▪ Artrópodos ▪ Hongos y líquenes. ▪ Bomberos forestales ▪ Primeros auxilios ▪ Historia del Parque. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoestima ▪ Primeros auxilios. ▪ Violencia intrafamiliar ▪ Liderazgo ▪ Guardarrecursos ▪ Relaciones humanas ▪ Trato al turista
ONG locales, nacionales e internacionales. <i>P.e. FDN, CI, Vivamos Mejor.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento y modificación del área (senderos) ▪ Servicio personalizado. ▪ Bombero forestal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primeros auxilios ▪ Plan de turismo comunitario ▪ Aviturismo ▪ Turismo comunitario

Continuación Cuadro 7

Institución	Temas impartidos	Institución
Iniciativa privada e instituciones académicas. <i>P.e. Hoteles o parques de la región, Universidades.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guías turísticos ▪ Relaciones humanas ▪ Servicio al cliente (guiaje, recepción y cocina) ▪ Protocolos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serpientes y precauciones, atención emergencias ▪ Primeros auxilios ▪ Aviturismo
Otras instituciones de gobierno. <i>P.e. SIPECIF, CONRED, FONACON.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aviturismo ▪ Bomberos/ incendios forestales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brújula y GPS
Cuerpo de Paz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía ambiental. ▪ Mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación Ambiental.
Cruz Roja, bomberos y centros de salud locales o regionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primeros auxilios. ▪ Mordeduras de serpientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manipulación de alimentos.
Programas y proyectos relacionados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad. ▪ Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones interpersonales.
Otros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo elaborar actas, recibos, cheques. ▪ Naturaleza y cosmovisión maya. ▪ Legislación ambiental. ▪ Fortalecimiento de guardarrecursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inglés. ▪ Relaciones humanas. ▪ Calentamiento global. ▪ Cumplimiento de puesto. ▪ Incendios forestales.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de grupos focales, 2010.

3. Sugerencias y propuestas para la implementación de un programa de capacitación. Luego de preguntar y discutir qué capacitaciones habían recibido y algunos detalles al respecto (encargados, lugar, duración, etc.), se preguntó qué temas les gustaría recibir y conocer más, así como elementos relacionados a la implementación de las capacitaciones. En esta sección se presentan estos resultados. En algunas ocasiones fue difícil que surgieran propuestas, y se percibió que la tendencia que hay es a aceptar lo que se lleva más que a proponer ideas y sugerencias. Aún así, se obtuvieron suficientes ideas y opiniones.

Para principiar se indagó en la temática en la que les gustaría recibir capacitaciones. El listado de estos temas se encuentra en el Cuadro 8. Primero se encuentran los que más se propusieron (las categorías de turismo -temas básicos y

especializados- y en los de información general del área protegida), seguidos por los que se propusieron en menor cantidad.

Cuadro 8. Temas propuestos para incluir en un programa de capacitación.

Categoría general.	Temas específicos.
Turismo (temas básicos).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al cliente/visitante. Anfitriones turísticos. ▪ Relaciones interpersonales. ▪ Primeros auxilios y seguridad del visitante. Salvavidas, en caso de lugares con cuerpos de agua. ▪ Guías e interpretación turística. Guiaje. ▪ Turismo. Teoría turística. ▪ Administración.
Turismo (temas especializados).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idiomas, principalmente el idioma inglés. ▪ Cocina y servicio de restaurantes. Chef. ▪ Aves. Aviturismo.
Información general del área protegida.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flora y fauna del área (naturaleza, biología y ambiente). ▪ Conservación de recursos naturales y su importancia. ▪ Historia del lugar. ▪ Arqueología. ▪ Información general del lugar.
Infraestructura y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento y modificación del área. ▪ Mantenimiento y modificación de los senderos. ▪ Construcción de caminos. ▪ Mantenimiento de servicios específicos (p.e. <i>canopy</i>). ▪ Mantenimiento de atractivos culturales (p.e. arqueológicos).
Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Operativo Anual del área protegida: conocer los objetivos e información. ▪ Legislación ambiental.
Otros (no relacionados directamente con el tema turismo).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos para hacer denuncias. ▪ Manejo de GPS. ▪ Alfabetización. ▪ Capacitaciones en sus labores específicas: restauración y réplicas arqueológicas, topografía, cerámica, cómo repellar. ▪ Mecánica.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de grupos focales, 2010.

La gran mayoría de participantes mencionó que sí les gustaría recibir más capacitaciones, pues saben que les sirven para su formación personal, para prestar un mejor servicio, y muchas veces porque les parecen temas interesantes. Por lo mismo, en lo que respecta al grupo meta, se dijo que deberían ser impartidas para todos los trabajadores, o al menos que todos tuvieran la oportunidad de participar. No obstante, en varios casos opinaron que debería ser voluntario, según el interés, voluntad y

disponibilidad de cada quien, y según el puesto que desempeñan, para así poder aplicarlos directamente en su área de trabajo.

Esto se relaciona directamente con la preferencia del lugar para implementar las capacitaciones, pues la gran mayoría opinó que se deberían realizar en cada área protegida. Esto se debe principalmente a que permite que todos participen, pues disminuye la inversión de tiempo y dinero que debe hacerse. Algunos sí estaban abiertos a la opción de que se realice en otras áreas, cercanas preferiblemente, pero con gastos pagados.

En este caso también fue el tiempo de duración y periodicidad en donde más difirieron las respuestas, aunque siempre se mencionó que debían estar adaptados a las características y planificación locales. Asimismo, se mencionó que el programa de capacitación debería ser periódico, y que no pase mucho tiempo entre las capacitaciones, para no perder la costumbre y/u olvidar lo aprendido. También se estuvo de acuerdo en que no deberían durar solamente unas horas, pues generalmente aprender bien toma más tiempo que eso. Entre las sugerencias que se dieron respecto a la duración y periodicidad, puede decirse que se mencionó desde unas horas o un día por semana, hasta un mínimo de tres o cuatro veces al año.

Entre otras recomendaciones que se dieron, dos de las que más resaltaron fueron que las capacitaciones deben incluir práctica, no solamente teoría, y que se les debe dar seguimiento, es decir, que deben ser periódicas, continuas, integradas, y no sólo ser impartidas una vez. De igual forma, cada una de las que se impartan debe de tener una duración adecuada al tema que se imparta, según su importancia y la profundidad e importancia con que deba tocarse en cada área. También se recomendó que cuando sean impartidas deben ser dinámicas, deben darse ejemplos o estudios de caso y se debe contar con material de apoyo (p.e. videos). Además sería útil que se den intercambios de experiencias con otras áreas similares. Por otro lado, se resaltó la utilidad que tiene que se otorguen manuales, libros, copias de la información que se imparta y/o material en digital

sobre los temas impartidos, pues estos permiten repasar y consultar dudas, porque no siempre toda la información se absorbe a la primera.

Otro elemento que se mencionó es que el programa de capacitaciones debe estar adecuado al nivel de estudio promedio (nivel primario en muchas ocasiones) de las personas que lo van a recibir. Además, debe coordinarse directamente con el personal para garantizar que este esté disponible en los horarios que se asignen. Estos horarios deben ser dentro de la semana o tiempo laboral del personal, pues sería muy difícil que asistan si no están incluidos dentro de sus horarios de trabajo. También es fundamental la coordinación, apoyo y compromiso institucional para que un programa de este tipo logre salir adelante.

Es importante que se otorguen diplomas al terminar cada módulo, como constancia tangible de que las personas cursaron exitosamente dicho módulo, y para que las personas puedan ir enriqueciendo su currículum. Además, esto permite que se les reconozca e identifique oficialmente en el puesto que desempeñan. Se mencionó también que las capacitaciones deben estar financiadas por las instituciones encargadas, y que sería útil que se otorgaran becas a jóvenes locales, para que desde ya pudieran empezar a estudiar sobre los temas relacionados a la gestión y manejo de visitantes.

D. Resultados obtenidos en los cuestionarios a visitantes.

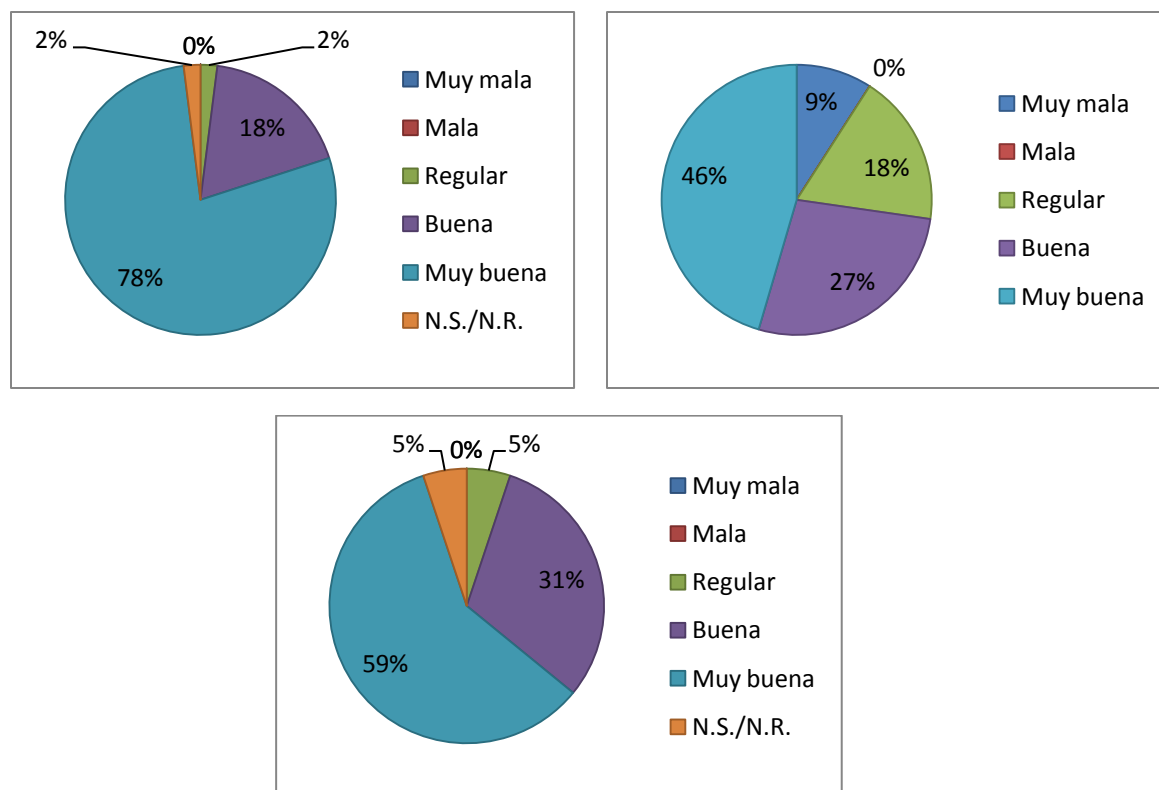
Con esta sección se pretendió apoyar la información obtenida en las secciones anteriores. Para ello se diseñó un cuestionario de cinco preguntas, en inglés y español. Estos cuestionarios buscaban obtener la percepción de los visitantes en su experiencia con las diferentes áreas protegidas, y así ver cómo ellos consideran que se está manejando el tema y cómo les afecta en su visita.

Cabe resaltar que hubo una gran limitante en la respuesta obtenida por medio de los cuestionarios. En cada área protegida el personal del lugar era el encargado de que los cuestionarios se respondieran, así como de que fueran devueltos. De las siete áreas

protegidas visitadas, solamente tres devolvieron los cuestionarios, lo que significa que de 150 cuestionarios realizados, se contestaron y devolvieron solamente 100 (50 de un área, 11 de otra y 39 de la última). En lo que respecta a las cuatro restantes, en una se informó que los excesos de lluvias recientes estropearon los cuestionarios, mientras que en otra que no había habido suficiente afluencia de visitantes, por lo que la respuesta había sido demasiado baja. De las otras dos no se tiene información hasta el momento.

Respecto a la satisfacción del visitante en su experiencia (Figura 21) en el área protegida visitada, se puede decir que la gran mayoría de respuestas obtenidas se encontraba en las categorías de bueno (18%, 27% y 31%) y muy bueno (78%, 46% y 59%); lo que indica que gran parte de los visitantes que respondieron este cuestionario consideran satisfactoria su experiencia. Solamente en un área hubo un 9% que consideró su visita como muy mala; en las otras dos no se obtuvo respuesta alguna en las categorías de mala y muy mala.

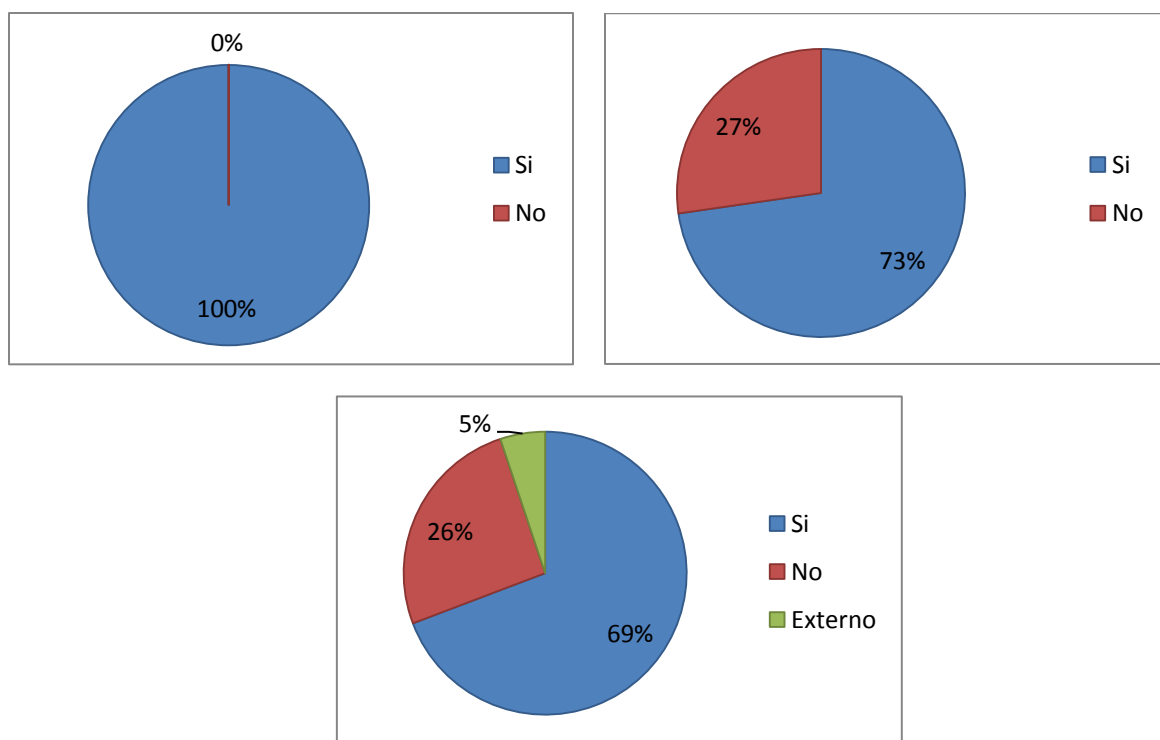
Figura 21. Calificación de los visitantes sobre su experiencia en las tres áreas protegidas en las que se obtuvo respuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

En lo que respecta al personal con el que se relacionaron directamente los visitantes (Figura 22), la gran mayoría (100%, 73% y 69%) sí fue atendida directamente por una o más personas que trabajan en el área protegida. Esto refleja que el personal de campo de las áreas protegidas sí atiende directamente a los visitantes, por lo cual es importante que se tome en cuenta para impartirles capacitaciones.

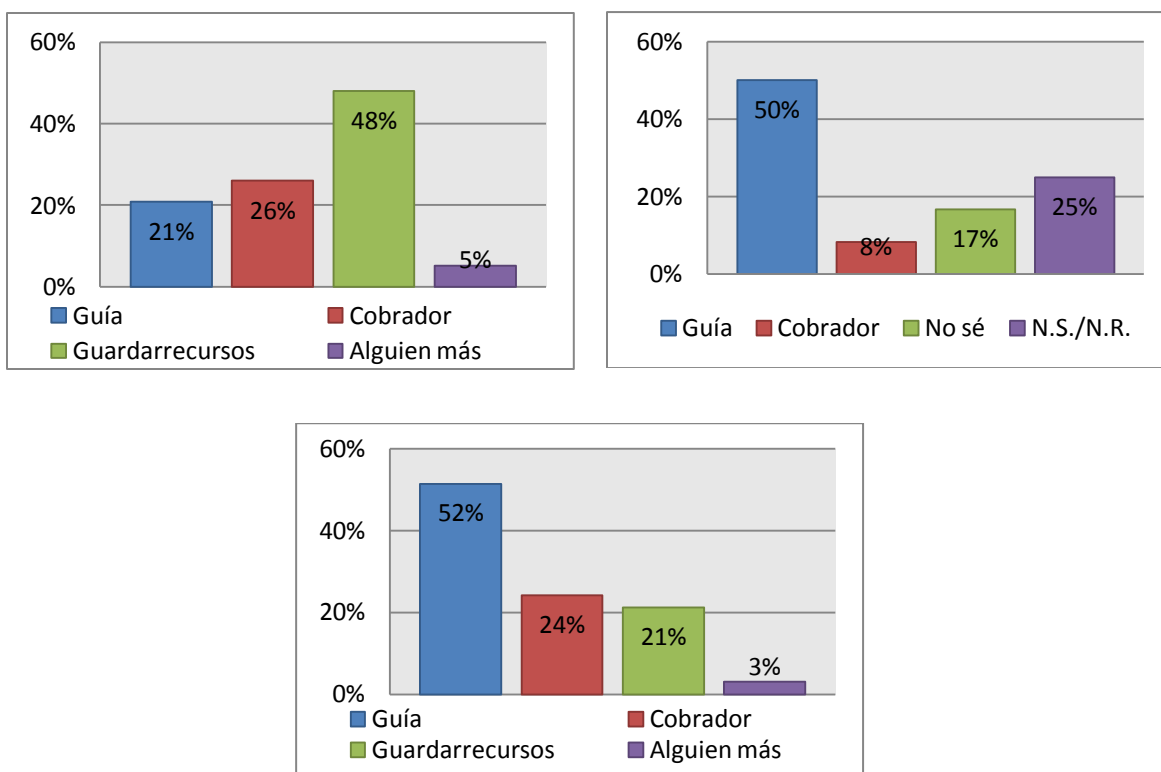
Figura 22. Porcentaje de visitantes que fueron atendidos directamente por algún trabajador del área que visitaron.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

De las personas que fueron atendidas directamente por personal de las áreas protegidas (Figura 23), en dos de las tres áreas, quienes más atendieron a los visitantes fueron los guías (50% y 52%); mientras que en la otra área fueron los guardarrecursos (48%). Además, la mayoría fueron atendidos por más de una persona que trabaja en el lugar. Esto refleja que no en las áreas no siempre hay algún personal específico designado para tratar con el visitante, y es por eso que es importante que todos sean capacitados.

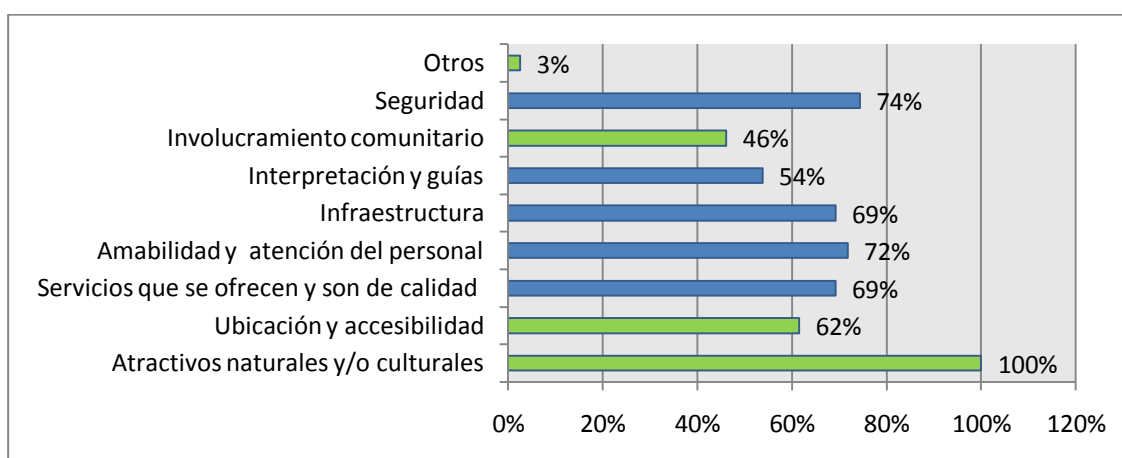
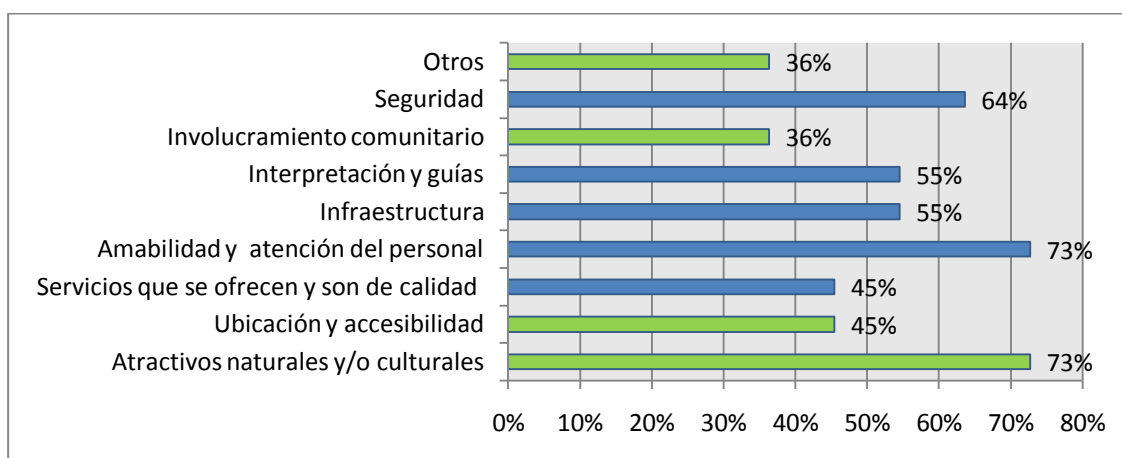
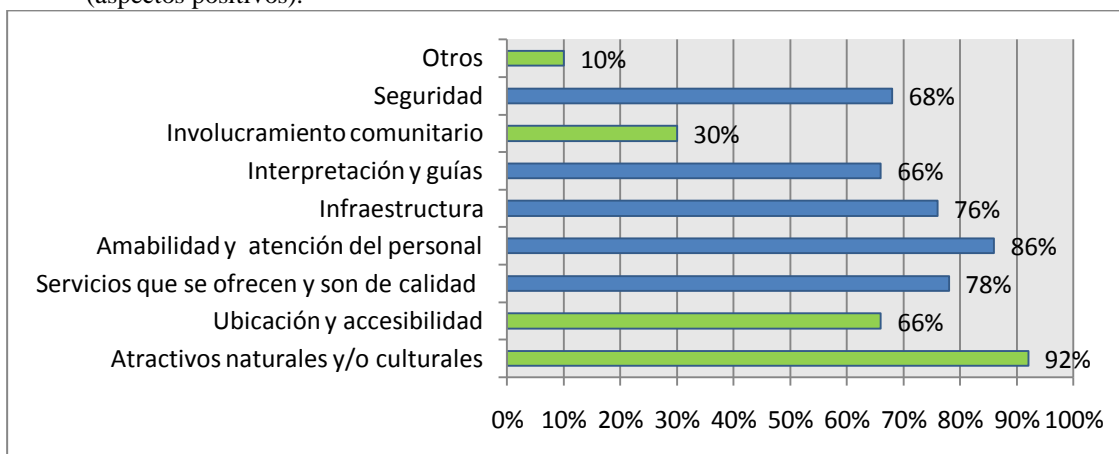
Figura 23. Porcentaje de visitantes atendidos por el personal de las áreas protegidas, según su puesto laboral.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Posteriormente, en el cuestionario se encontraban preguntas más específicas sobre la experiencia en el lugar y los factores o aspectos que la afectaron positiva o negativamente. En general, obtuvieron un porcentaje mayor los factores positivos que los negativos, lo cual se refleja en que los visitantes consideraron que su experiencia en el área fue satisfactoria. Entre los factores positivos (Figura 24) relacionados directamente a la gestión y manejo de visitantes, el que más porcentaje obtuvo (86% y 73%) en dos de las tres áreas fue el de la amabilidad en la atención por parte del personal del lugar. En la otra área la seguridad fue la que puntuó más alto, con un 74%, aunque fue seguida por la amabilidad y atención del personal (72%). En las categorías complementarias la que mayor porcentaje obtuvo fue la de los atractivos naturales y culturales, mientras que la que obtuvo el menor porcentaje fue la de involucramiento comunitario, lo que indica que no se percibe que las comunidades aledañas trabajan en la gestión de visitantes dentro de estas áreas protegidas.

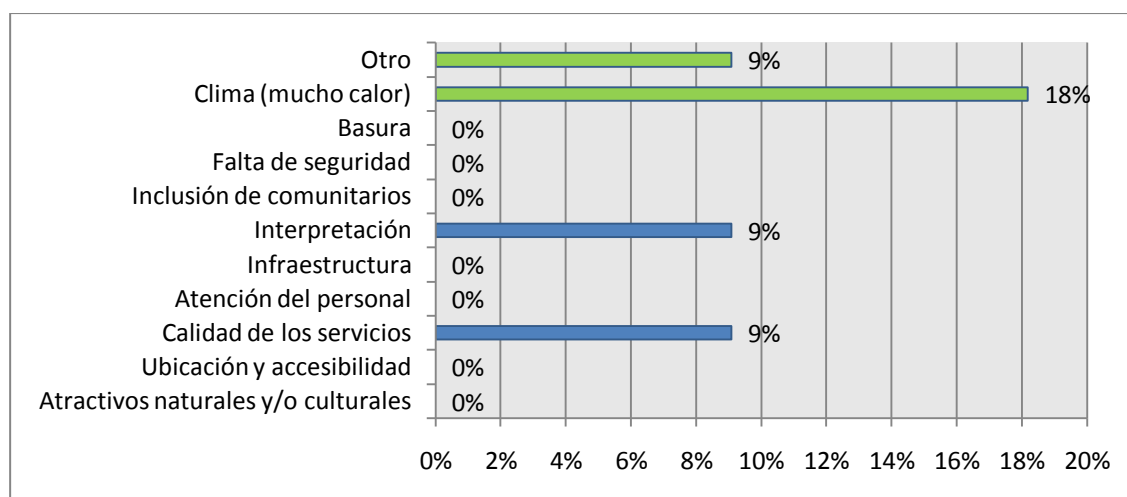
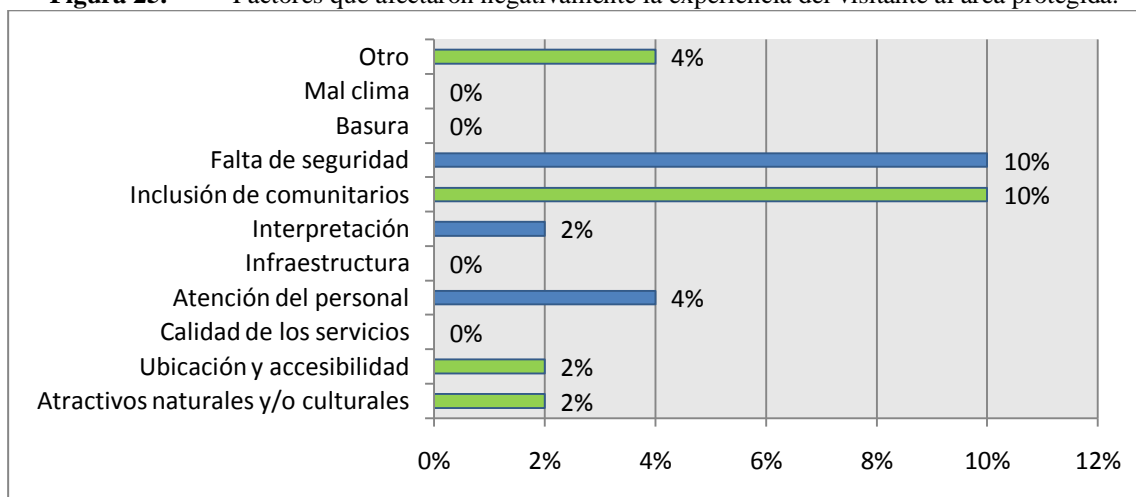
Figura 24. Aspectos que se considera que hicieron que la experiencia del visitante fuera buena (aspectos positivos).



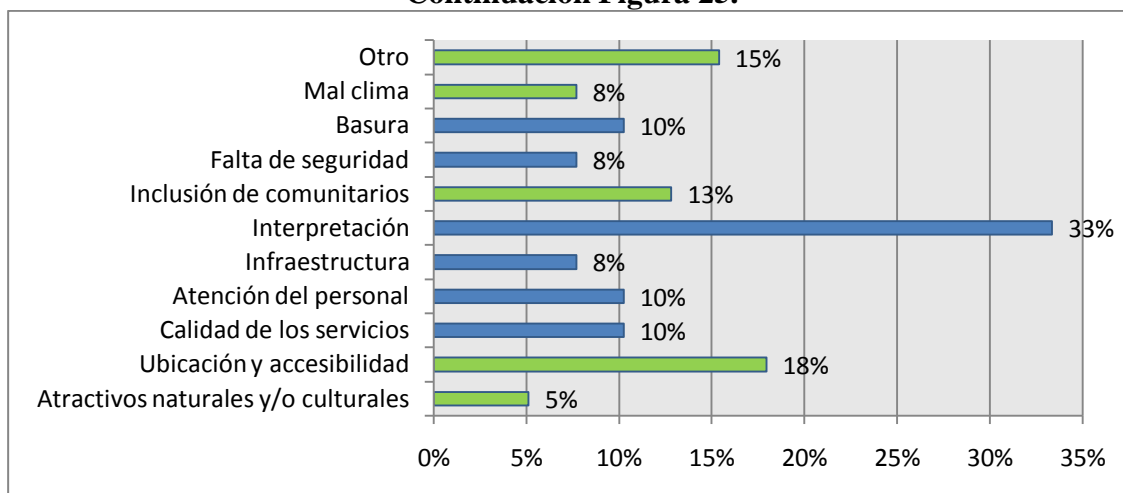
Fuente: Elaboración propia, 2010.

Como se mencionó, pocos fueron considerados como factores que afectan negativamente (Figura 25) la experiencia de los visitantes a las áreas protegidas. Aunque las respuestas difirieron entre las áreas, puede decirse que la opción que resaltó en dos de las tres áreas protegidas fue la falta o deficiencia en la interpretación, con un 9% y un 33%. En el área restante, la opción que más porcentaje obtuvo fue la de falta de seguridad, con un 10%. Entre los factores complementarios, que no están determinados directamente por la gestión y manejo de visitantes, puede mencionarse que resaltó en un área la falta de inclusión de comunitarios, en otra el clima (mucho calor) y en la otra la ubicación y accesibilidad.

Figura 25. Factores que afectaron negativamente la experiencia del visitante al área protegida.



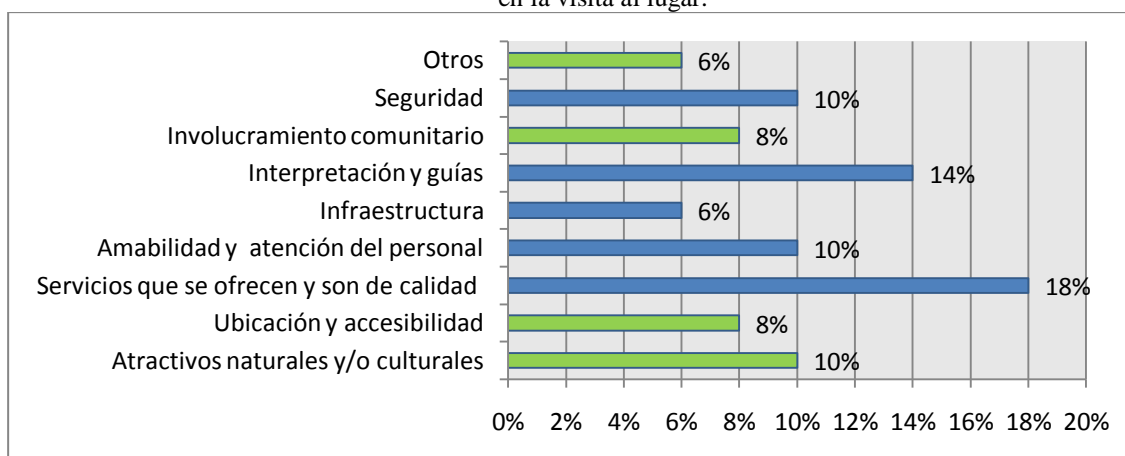
Continuación Figura 25.

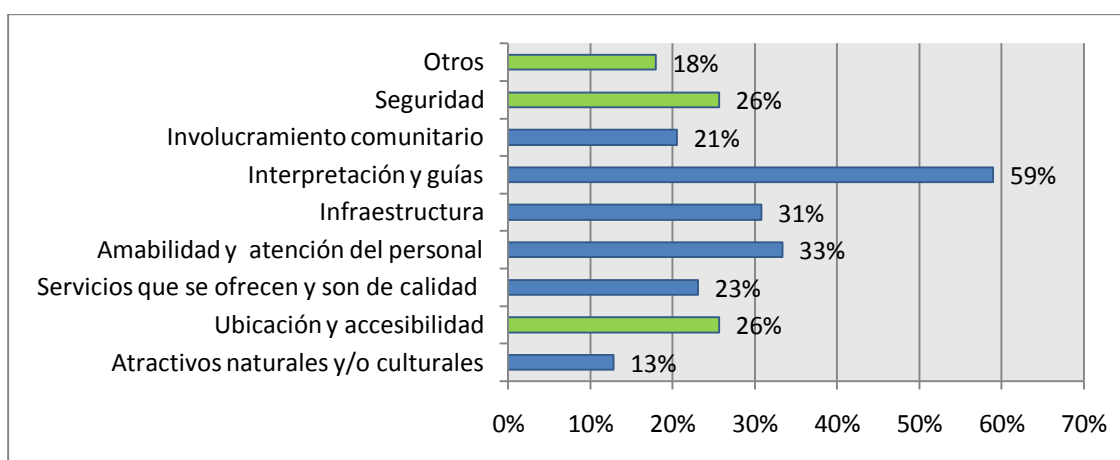
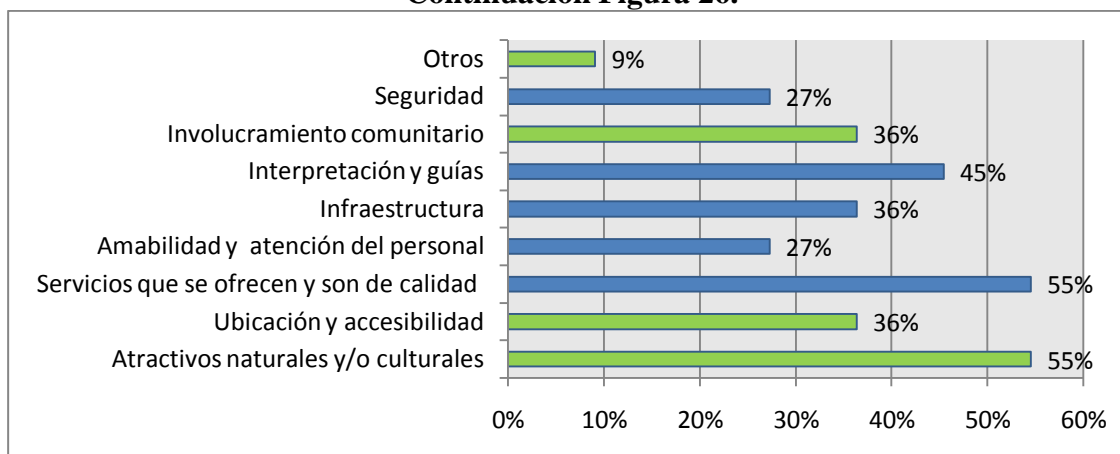


Fuente: Elaboración propia, 2010.

Por último, los visitantes que participaron opinaron sobre aspectos a cambiar en el área protegida, para mejorar su experiencia y su visita (Figura 26). En dos de las tres áreas la opción que mayor porcentaje obtuvo fue la de mejorar los servicios que se ofrecen y su calidad (18% y 55%), mientras que en la otra fue la de interpretación y guías (59%), la cual obtuvo el segundo lugar en porcentaje en las otras dos áreas. Con esto puede decirse, que aunque la mayoría considera su visita como satisfactoria, sí hay factores que necesitan ser mejorados para optimizar la experiencia del visitante a las áreas protegidas.

Figura 26. Aspectos que los visitantes consideran que deberían cambiar para mejorar su experiencia en la visita al lugar.



Continuación Figura 26.

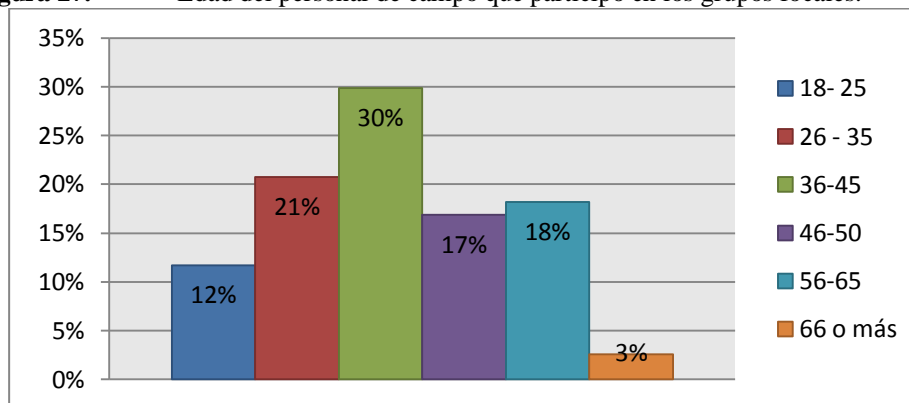
Fuente: Elaboración propia, 2010.

e. Perfil general de un grupo meta: personal de campo que participó en los grupos focales.

Cuando se realizaron los grupos focales se obtuvo también información acerca de las características del personal que trabaja dentro de las áreas protegidas. Aunque solamente fueron visitadas siete áreas, la información a continuación brinda un panorama general de sus características. Esta fue obtenida de los 81 participantes, 80 hombres y una mujer. Las características que se presentan son la edad, el puesto que desempeñan y la cantidad de años que llevan trabajando en el área protegida correspondiente. Además, se obtuvo una idea general del nivel de escolaridad de los mismos, proporcionada por los directores o administradores de las áreas.

En lo que respecta a la edad (Figura 27), la mayoría, un 30%, se encuentra en el rango de 36 a 45 años; mientras que un 33% se encuentra cuenta con menos de 35 años. Es decir que la mayoría de personas, un 66%, tiene menos de 45 años, lo que refleja que es una población joven la que trabaja en las áreas protegidas.

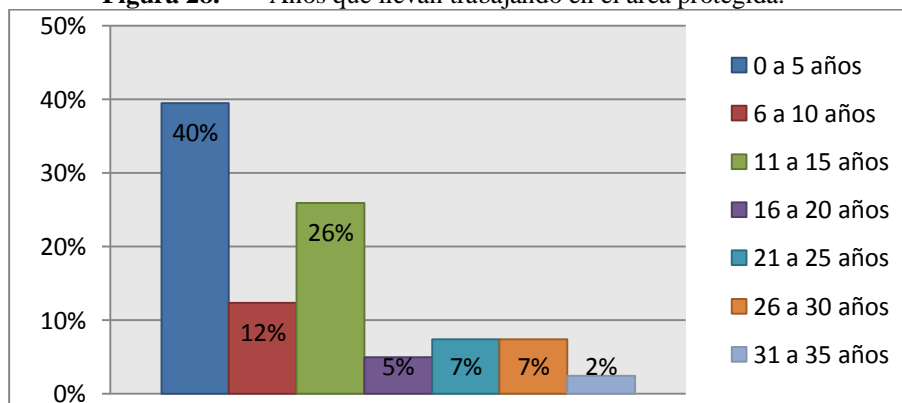
Figura 27. Edad del personal de campo que participó en los grupos focales.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

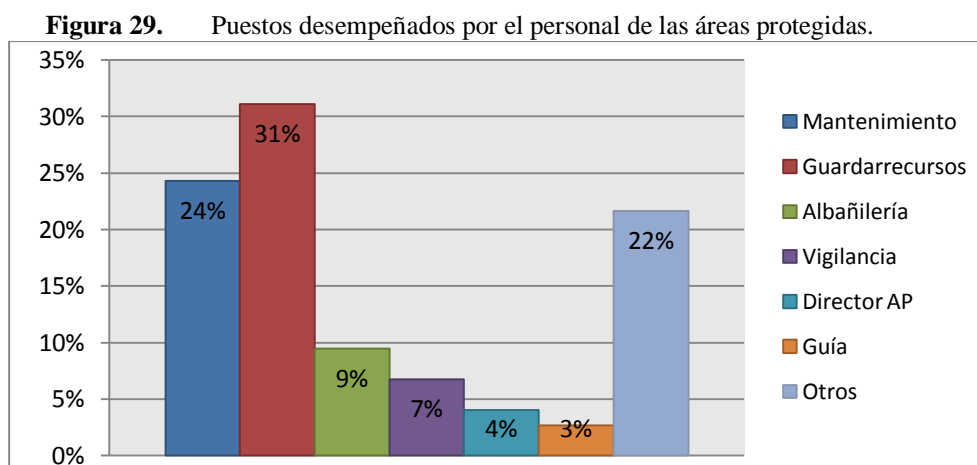
En el tema de los años que llevan trabajando en el área protegida, se observa una mayor variación entre las respuestas obtenidas (Figura 28). Un 40% lleva trabajando en su área 5 años o menos, lo que indica que se da una alta rotación de personal en las áreas protegidas. Sin embargo, la opción que le siguen con un 26%, lleva en el área de 11 a 15 años, lo que indica que si hay algunos que perduran más tiempo. Solamente un 2% lleva trabajando de 30 a 35 años en el área.

Figura 28. Años que llevan trabajando en el área protegida.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

En los puestos de trabajo (Figura 29), la mayoría pertenece al nivel operativo. Hubo dos categorías a las que pertenece la mayoría de personas del personal de las áreas protegidas: la de guardarrecursos, con un 31%, y la de personal de mantenimiento, con un 24%. La siguiente opción, con un 22%, fue la de «Otros», que incluyó a puestos específicos como encargados de museos, extensionistas forestales, encargados de restauración y arqueología, y cocineros.



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Por último, se preguntó de manera general a los encargados y administradores sobre el nivel de escolaridad del personal. En esto se mencionó que la mayoría del personal de campo cuenta con un nivel primario de educación. Son pocos los que cuentan con un nivel diversificado o universitario, siendo estos en su mayoría los directores.

Cuadro 9. Resumen de los resultados obtenidos según herramienta de recolección y grupo consultado.

Tema	Resultados obtenidos según herramienta de recolección y grupo consultado			
	Cuestionarios de sondeo*	Entrevista a expertos	Grupos focales con el personal de campo	Cuestionario a visitantes
GESTIÓN Y MANEJO DE VISITANTES.				
Principales fortalezas	1) Atractivos naturales y culturales – 21% 2) Coordinación y apoyo interinstitucional – 12% 3) Disponibilidad de recurso humano – 11%	1) Atractivos naturales y culturales – 100% 2) Apoyo a las comunidades – 75% 3) Otros – 42%	1) Atractivos naturales y culturales – 25% 2) Servicios existentes – 25% 3) Infraestructura – 21%	1) Atractivos naturales y culturales – 92%, 73%, 100% 2) Amabilidad y atención del persona – 86%, 73% y 72% 3) Servicios que se ofrecen y son de calidad – 78% Seguridad - 74%, 64%
Principales debilidades	1) Falta de infraestructura y servicios básicos y/o poca calidad – 19% 2) Deficiencia en la planificación y su aplicación y en la administración – 13% 3) Falta de interpretación, guías y/o señalización – 12%	1) Deficiencia de infraestructura y servicios básicos – 67% Falta de promoción y mercadeo – 67% 2) Deficiencia en interpretación, rotulación y/o señalización – 58% Limitaciones económicas – 58%	1) Deficiencia en infraestructura – 18% 2) Factores externos – 17% 3) Deficiencia en servicios básicos – 11% Personal poco calificado – 11% Deficiencia en interpretación y guías – 11%	1) Deficiencia en la interpretación – 9%, 33%, 2) Falta de seguridad – 10% 3) Calidad de servicios – 9%, 10%

Continuación Cuadro 9.

Tema	Cuestionarios de sondeo*	Entrevista a expertos	Grupos focales con el personal de campo	Cuestionario a visitantes
CAPACITACIONES.				
Principales temas	1) Servicio y atención al visitante -25% 2) Planificación, legislación y su aplicación – 12% 3) Manejo de impactos y de visitantes – 8%	1) Atención al visitante y calidad de servicios – 67% 2) Guías y conducción de grupos – 58% 3) Planificación y legislación – 33%	1) Temas básicos de turismo: - Atención al visitante. - Primeros auxilios. - Guías e interpretación turística. 2) Temas especializados de turismo: - Idiomas - Cocina y restaurantes - Aviturismo 3) Información de cada área protegida.	1) Servicios y su calidad – 18%, 55% 2) Interpretación y guías – 14%, 55%, 59%
Grupo meta	1) Guardarrecursos – 36% 2) Personal técnico – 31% 3) Directores y administrativos – 28%	A todo nivel: • Administrativo y técnico • Personal de campo (guardarrecursos, personal de mantenimiento y demás).	A todos los trabajadores.	N/A
Otras recomendaciones	N/A	• Integrar teoría y práctica. • Integrar otras experiencias. • Dar seguimiento y evaluación • Entregar diplomas de reconocimiento. • Priorizar áreas protegidas en la implementación. • Capacitar capacitadores.	• Incluir práctica en las capacitaciones. • Dar seguimiento a las capacitaciones • Intercambios de experiencias. • Otorgar manuales, libros, copias o material digital de apoyo. • Adaptar las capacitaciones al nivel promedio de estudio. • Otorgar diplomas de reconocimiento.	N/A

N/A: No aplica.

*Realizados en el Taller de actualización

Fuente: Elaboración propia, 2010.

IV. PROPUESTA BASE DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y MANEJO DE VISITANTES EN EL SIGAP

A continuación se presenta la propuesta base de un programa de capacitación, basado en los resultados de la investigación de campo y revisión bibliográfica realizada. Además, estos resultados se delimitaron a través de una reunión de validación con los encargados de los temas de gestión y manejo de visitantes y de capacitaciones del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), de modo que la propuesta a continuación sea factible de implementarse e, idealmente, institucionalizarse.

Se debe utilizar el formato de taller de capacitación. Éste se define como una sesión intensiva en la que se busca desarrollar nuevas habilidades, aumentar el conocimiento o desarrollar ideas o una misión entre un grupo con experiencias laborales o conocimientos relacionados (Goody y Kozoll 1995). Además de ello, es fundamental añadir en este programa de capacitación un sistema de actividades de práctica que los participantes puedan realizar y aplicar en su propia área protegida.

Para principiar se delimitó la duración y la periodicidad, pues habían sido los resultados en donde más amplia respuesta se había obtenido, así como el lugar en el cual se desarrollarían las capacitaciones. Asimismo, a continuación se describen a detalle los objetivos, temas a impartir, métodos de enseñanza, así como otras recomendaciones que se deben tomar en cuenta a la hora de implementar dicho programa.

A. Lugar

Las capacitaciones deben realizarse regionalmente, pues es la opción que fue considerada como más viable por el CONAP. Sin embargo, para la elección de las sedes regionales en que se lleven a cabo, se deben tomar en cuenta los recursos con que se cuenta y el lugar en que se encuentran las áreas que participen; estos factores determinarán el número de regiones a elegir

así como su ubicación. Después de consultarlo con el personal del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), se propuso como una posible opción para sede regional el Centro de Capacitación «Las Camelias», en Río Dulce, Izabal, el cual es administrado directamente por el CONAP; las demás sedes se definirán cuando se identifiquen las regiones.

Por otro lado, también pueden considerarse y/o tomarse como base las regiones en las que actualmente se encuentra organizado el CONAP, ya que son convenientes por su ubicación. Estas son ocho y se presentan a continuación, detallando los departamentos que incluye cada una:

- Petén.
- NorOriente: Izabal.
- Oriente: El Progreso, Chiquimula y Zacapa.
- SurOriente: Santa Rosa, Jalapa y Jutiapa.
- Costa Sur: Escuintla, Suchitepéquez y Retalhuleu.
- Altiplano Central: El Quiché, Chimaltenango y Sololá.
- Altiplano Occidental: Huehuetenango, San Marcos, Totonicapán y Quetzaltenango.
- Las Verapaces: Alta y Baja Verapaz (CONAP 2010b).

B. Grupos meta

Se identificaron dos grupos meta para las capacitaciones:

- **Personal de campo:** En este se incluye al personal operativo, que trabaja dentro de las áreas protegidas. Por ejemplo, los guardarrecursos, el personal de mantenimiento y demás. Este grupo es importante pues es el que interactúa día a día con los visitantes.
- **Personal técnico y administrativo:** En este se incluyen los técnicos y algún personal administrativo, que son quienes se encargan de la planificación, organización y administración de las áreas protegidas. Este grupo es importante también, pues es el que se encarga de la toma de decisiones.

C. Periodicidad

Después de consultarlo en la reunión de validación con el personal de CONAP, se consideró que la opción más factible es que las capacitaciones sean anuales, es decir, cada taller debe impartirse una vez al año a cada grupo meta. Debe evitarse realizar las capacitaciones en épocas de incendios forestales o de mucha lluvia, pues estos factores son prioritarios en la gestión de las áreas protegidas, por lo que dejarían a las capacitaciones en un segundo plano, dificultando así la asistencia de los participantes. También debe evitarse que la fecha elegida se cruce con las épocas de planificación u otras actividades prioritarias, y que les tomen bastante tiempo, para las áreas. La elección de la fecha debe coordinarse con los encargados de las áreas que participarán, para evitar que se cruce con otras actividades locales y regionales importantes y así lograr que la mayoría de personas pueda asistir. Es por ello que no puede elegirse solamente una fecha para todas las regiones, sino debe estar adaptada a las características de cada una de ellas.

D. Duración

Cada una de las capacitaciones debe tener una duración de dos días como máximo, en jornadas de ocho o nueve horas (incluyendo la hora de almuerzo y refacciones). Aun cuando esto puede presentar jornadas muy cargadas en información, es la más factible por la cantidad de tiempo disponible con que cuentan generalmente los participantes. Es por eso también, que es imprescindible incluir actividades, para lograr así un balance entre lo teórico y lo práctico, entre la participación pasiva y activa (Goody y Kozoll 1995).

E. Objetivos

- **Objetivo general:**
 - Contribuir al fortalecimiento de la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas del país a través del desarrollo de habilidades y del enriquecimiento de las capacidades y conocimientos actuales del personal que labora en ellas, con el fin de mejorar la atención al visitante y el desarrollo turístico de las áreas y para minimizar los impactos negativos que esta actividad pueda tener.

- **Objetivos específicos:**

- Introducir al personal que trabaja en las áreas protegidas al tema del turismo sostenible, así como a los fundamentos legales y operativos de las áreas protegidas en el país.
- Mejorar la experiencia de los visitantes y mitigar los impactos turísticos al fortalecer los conocimientos y habilidades del personal de campo de las áreas protegidas por medio de un taller de capacitación que proporcione una base teórica y práctica en los temas relacionados a la atención al visitante, la interpretación y el manejo de impactos derivados de la actividad de visitación.
- Fortalecer la planificación y administración de la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas, a través del fomento y desarrollo de habilidades y capacidades del personal técnico y administrativo de las mismas.

F. Temas a impartir

Debido al desarrollo empírico y poco planificado que ha tenido la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas del país, puede decirse que aún no existe ni ha existido un programa de capacitación integral para fortalecer este tema. Es por ello que en este programa los temas se deben impartir de una forma práctica y sencilla, ya que todavía no existe una base teórica estándar de capacitaciones recibidas, sobre la que se pueda trabajar. A esto se suma, el límite de tiempo disponible para tocar cada tema, el cual tampoco permite que se profundice más en cada uno.

Por ello es fundamental que al iniciar la implementación de un programa de capacitación de este tipo, se tomen en cuenta los temas presentados a continuación, ya que estos fueron los priorizados en los resultados obtenidos en campo. Estos fueron validados en la reunión con el personal del CONAP. A futuro la temática aquí propuesta puede y debe irse modificando, para profundizar más en los temas que se requieran; así como a los recursos con que se cuente.

Entre los temas identificados, hay algunos que ya han sido desarrollados e implementados por algunas de las instituciones que se desempeñan en estas funciones. Las dos principales son el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). Por ello se sugiere, como una opción viable, la creación de alianzas estratégicas, para aprovechar los recursos existentes. Para conocer más al respecto puede consultar la sección III de resultados, en su inciso B, que presenta los resultados obtenidos en las entrevistas a expertos, y el apartado tres que se refiere directamente a las alianzas estratégicas. También puede consultar el Anexo 9 y el Anexo 10 que contienen algunas de las capacitaciones que ya se imparten y su institución respectiva.

La temática identificada varía un poco entre los grupos meta. Por ello a continuación, en el Cuadro 10, se presentan los temas propuestos para desarrollar un taller de capacitación con el personal de campo de las áreas protegidas. Este, y los siguientes, inician con un tema cero, el cual solamente fue identificado en las entrevistas a expertos, pero se consideró de importancia como base para dar un contexto al personal en la actividad que están desempeñando, es decir, en el turismo sostenible, las áreas protegidas y su interrelación.

Cuadro 10. Temas propuestos a impartir en el taller de capacitación para el personal de campo.

TÉMATICA DEL TALLER PARA EL PERSONAL DE CAMPO			
Tema	Ideas principales	Subtemas	Duración sugerida**
0. Introducción al turismo sostenible y las áreas protegidas.	Proporcionar y situar a los participantes en un contexto general, al dar a conocer los conceptos básicos de turismo sostenible y áreas protegidas del país.	a. ¿Qué es turismo sostenible? b. Pilares de la sostenibilidad: - Económico - Ambiental - Sociocultural c. Guatemala y la actividad turística: Principales destinos y cadena de valores. d. Áreas protegidas en el país. - ¿Qué es un área protegida? - Categorías de manejo de las áreas protegidas. - Importancia de las áreas protegidas. e. Turismo sostenible y áreas protegidas.	2 horas
1. Atención y servicio al visitante.	Proporcionar a los participantes los fundamentos del tema de servicio al cliente, así como consejos prácticos para brindar una mejor atención a los visitantes.	a. Atención y servicio al visitante. - ¿Cómo es el consumidor turístico hoy en día? - Satisfacción del visitante: ¿Por qué es importante? b. La cultura del servicio. - Elementos básicos en el sistema de satisfacción al cliente. c. Comunicándome con el cliente. - Comunicación verbal y no verbal. - Elementos prácticos fundamentales. d. ¿Qué es calidad? - La calidad y el turismo. - Importancia de la calidad en los servicios turísticos. *Practicar entre sí, con los participantes de las otras áreas protegidas, aplicando los nuevos consejos aprendidos.	3 horas

Continuación Cuadro 10.

Tema	Ideas principales	Subtemas	Duración sugerida**
2. Guiaje y manejo de grupos.	Introducir a los participantes al concepto de la interpretación ambiental y cultural, para proporcionar a los participantes un fundamento teórico para la interpretación guiada y autoguiada. Asimismo, se proporcionan consejos prácticos para los guías y la conducción de grupos.	a. ¿Qué es la interpretación ambiental y cultural? b. Principios de la interpretación. c. Guías ambientales y naturales. - Consejos prácticos d. Manejo y conducción de grupos. - Consejos prácticos *Práctica.	3 horas
3. Legislación y planificación turística.			
3a. Legislación turística.	Presentar las leyes que rigen las áreas protegidas, para reforzar en los participantes lo que es y no es permitido, así como cómo proceder en caso de delitos (denuncias, etc.)	a. Leyes y áreas protegidas. - Ley y Reglamento de Áreas Protegidas. - Instrumentos de Gestión Ecoturística en el SIGAP. - Política Nacional de Ecoturismo. - Política Nacional y Estrategias para el Desarrollo del SIGAP b. ¿Qué es un delito? - Delitos dentro de las áreas protegidas y sus sanciones. c. ¿Qué hacer y qué no hacer en caso de delito? - Derechos y obligaciones. - ¿Cómo hacer denuncias?	45 minutos
3b. Planificación turística.	Complementar el tema anterior a través de la presentación de un panorama general de las normativas y planes que rigen la actividad de visitación en las áreas protegidas. *De ser posible, se presentará a grandes rasgos la planificación de las áreas participantes.	d. Planificación y áreas protegidas. - Importancia y función de la planificación y su aplicación e. ¿Cuáles son los planes básicos en las áreas protegidas? - Plan Maestro - Plan de Uso Público - Reglamento para la gestión y manejo de las actividades de visita en el SIGAP - Otras normativas f. ¿Cómo hacer un plan de trabajo? *Actividad: ¿cuáles son los planes en mi área?	45 minutos

Continuación Cuadro 10.

Tema	Ideas principales	Subtemas	Duración sugerida**
4. Manejo de impactos y de visitantes.	Introducir al tema de impacto turístico: sociocultural, ambiental y económico. Aunque, principalmente se busca proporcionar consejos prácticos para mitigar los impactos más tangibles.	a. Impactos del turismo en áreas protegidas. - Impacto económico - Impacto ambiental - Impacto sociocultural b. Evaluando los impactos. - Capacidad de carga y límites de cambio aceptable. - Monitoreo de impactos c. ¿Cómo mitigar los impactos más tangibles? - Manejo de desechos - Impactos en senderos e infraestructura - Estrategias de mantenimiento de infraestructura y servicios d. Buenas prácticas en turismo sostenible. - Económicas/empresariales, socioculturales y ambientales. * Incluir lluvia de ideas y compartir experiencias efectivas y no efectivas.	1.5 horas

* Actividades e ideas sugeridas para llevar a cabo y complementar los temas.

** La duración de cada módulo es solamente una sugerencia y puede variar. En algunos casos, la duración es bastante corta pero se está considerando que solamente se tienen dos días para impartir estos temas. Además, esta pretende reflejar la importancia que debe dársele a cada tema, es decir, a los que se les asignó un tiempo mayor, debe dárseles una mayor importancia e indagarse más. La duración deberá adaptarse a las características y necesidades que se presenten al implementarlo.

Fuente: Elaboración propia, 2010.

A continuación, en el Cuadro 11, se presentan otros temas que se consideran importantes y necesarios de impartir al personal de campo, según los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades. Estos no fueron incluidos en el taller propuesto previamente, pues el primero de los temas que aquí se incluye varía mucho de un área a otra, por lo que idealmente debe ser impartido localmente; mientras que el segundo es un tema demasiado amplio como para impartirse en tan poco tiempo.

Cuadro 11. Otros talleres temáticos a tomar en cuenta para impartir al personal de campo.

Otros talleres temáticos que deberían ser impartidos:			
Tema	Ideas principales	Subtemas	Observaciones
<p>Información local: flora, fauna, historia, cultura local.</p>	<p>En este taller se debe incluir información básica y más relevante de las características de las áreas protegidas, en temas naturales y culturales.</p> <p>Es fundamental dar a conocer esto al personal de campo pues son quienes interactúan la mayoría de veces con el visitante. Esta interacción generalmente se da porque el visitante busca más información acerca del área con estas personas, por lo que es imprescindible que ellos tengan estos conocimientos y así puedan transmitirlos, y que esta comunicación sea verídica y confiable.</p>	<p><u>Temas naturales:</u></p> <p>a. Conceptos básicos de ecología.</p> <p>b. Flora.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plantas de la región. - Su importancia. - Usos: etnobotánica. <p>c. Fauna.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Animales de la región. - Su importancia y su uso. - Datos interesantes: p.e. están en peligro de extinción, son endémicos, etc. <p><u>Temas culturales:</u></p> <p>a. Historia del área.</p> <p>b. Cultura local.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupos etnolingüísticos locales y sus características. - Gastronomía. - Artesanía y otras tradiciones. - Otros datos interesantes locales. 	<p>En la mayoría de los grupos focales se mencionó que les gustaría conocer más acerca de las características de su área, para así poder transmitir esta información a los visitantes. Muchas veces, por ser personas oriundas del lugar donde se ubica el área en que laboran, sí cuentan ya con algunos conocimientos del área, sin embargo hay cosas por las que los visitantes preguntan, pero que ellos todavía desconocen.</p> <p>La impartición de estos temas debería hacerse en cada área, pues esta información varía entre una y otra. Puede hacerse como iniciativa propia, aunque también puede buscarse el apoyo de instituciones locales o personas que conozcan del tema: universidades, ONG's, especialistas, etc. Asimismo, se sugiere contar con el apoyo del Departamento de Vida Silvestre y Educación y Fomento del CONAP.</p>

Continuación Cuadro 11.

Tema	Ideas principales	Subtemas	Observaciones
<p>Primeros auxilios y seguridad al visitante.</p>	<p>Con este taller se debe presentar los conocimientos básicos de qué hacer en caso de emergencias, y de este modo poder brindar la máxima seguridad posible al visitante.</p> <p>Es fundamental incluir práctica en las emergencias más comunes, así como dejar un manual en cada área para que puedan consultarlo en cualquier momento.</p> <p>Es importante también incluir el tema de salvavidas en las áreas que cuenten con lagos, lagunas, ríos, etc., así como consejos prácticos y acciones a implementar para que los visitantes sepan qué pueden hacer en caso de emergencias (a dónde acudir, etc.).</p>	<p>a. ¿Qué son primeros auxilios?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos básicos <p>b. Qué hacer en caso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cortadas y heridas punzo cortantes - Daño muscular por sobreesfuerzo - Mordeduras y picaduras - Quemaduras - Envenenamientos - Hemorragias - Fracturas <p>c. Primeros auxilios en víctimas inconscientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación - Respiración artificial - Respiración cardiopulmonar - Otras recomendaciones <p>d. El botiquín y su importancia.</p> <p>e. ¿Cómo brindar seguridad al visitante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias 	<p>En bastantes casos, en los grupos focales, se mencionó que se han recibido cursos de primeros auxilios y cómo manejar las mordeduras de serpientes. Generalmente, estos fueron proporcionados por la Cruz Roja o los Bomberos de la localidad, por lo que sería interesante hacer alianzas con ellos, tomando en cuenta que son expertos en estos temas.</p> <p>Sin embargo, también se mencionó en algunos casos que habían recibido dicho curso por parte de CONAP o por iniciativa propia, por lo que podrían ser otras opciones para implementarlo.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2010.

El Cuadro 12 presenta los temas propuestos para el taller de capacitación dirigido al personal técnico y administrativo. Puede observarse que algunos temas se repiten con el del personal de campo, sin embargo la prioridad y profundidad con que debe tratarse varía. Asimismo, como se mencionó, se presenta el primer tema (número cero) que pretende poner en contexto al personal en la actividad de visitación, pues muchas veces no se tiene una fundamentación teórica, aún cuando si se desempeñan en el tema.

Cuadro 12. Temas propuestos a impartir en el taller de capacitación para el personal técnico y administrativo.

TÉMATICA DEL TALLER PARA EL PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO			
Tema	Ideas principales	Subtemas	Duración sugerida**
0. Introducción al turismo sostenible y las áreas protegidas.	Proporcionar a las personas un contexto general, dando a conocer los conceptos de turismo sostenible y áreas protegidas del país.	a. ¿Qué es turismo sostenible? b. Pilares de la sostenibilidad: - Económico - Ambiental - Sociocultural c. Guatemala y la actividad turística: - Principales destinos y cadena de valores. d. Áreas protegidas en el país. - ¿Qué es un área protegida? - Categorías de manejo de las áreas protegidas. - Importancia de las áreas protegidas. e. Turismo sostenible y áreas protegidas.	2 horas
1. Planificación turística y su aplicación.	Presentar un panorama general de las normativas y planes que rigen la actividad de visitación en las áreas protegidas, así como información sobre cómo llevar a cabo estos procesos. En esto se debe recalcar la importancia de la aplicación de la planificación. Asimismo, se sugiere incluir el tema de evaluación, para fortalecer y/o fomentar la implementación de este tipo de herramientas en la gestión de las áreas.	a. Planificación y áreas protegidas. - Importancia y función de la planificación y su aplicación. b. Planificando: - ¿Hacia dónde se dirige la actividad de visitación en mi área protegida?: Estableciendo objetivos - Aspectos importantes a considerar en la planificación. - Aplicando el reglamento para la gestión y manejo de las actividades de visita en el SIGAP c. ¿Qué tanto he avanzado? - Importancia de la evaluación en la gestión y manejo de visitantes. - Consejos prácticos para realizar y aplicar herramientas de monitoreo y evaluación. *En esta parte puede utilizarse como material de apoyo la guía que está realizando CONAP y <i>Counterpart International</i> . <i>Como actividad se sugiere compartir experiencias del tema entre los participantes de diferentes áreas protegidas. También puede ser útil la aplicación de algunas herramientas.</i>	3.5 horas

Continuación Cuadro 12.

Tema	Ideas principales	Subtemas	Duración sugerida**
2. Administración y mercadeo turístico.	Aquí se proporciona los fundamentos generales de la administración y el mercadeo, así como los elementos que pueden y deben aplicar los participantes para ser más eficientes en dichas áreas.	a. Administración. <ul style="list-style-type: none"> - Introducción a la administración y su importancia. - Administración financiera. - Cronograma de actividades anual (o por el período de tiempo preferido). - Programa de mantenimiento para el área. b. Mercadeo. <ul style="list-style-type: none"> - Introducción y principios básicos del mercadeo. - Las 7 P's de marketing: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física (<i>physical evidence</i>). - Desarrollo de producto (bajo los lineamientos establecidos por CONAP). - Promoción: estrategias y consejos prácticos. 	3.5 horas
3. Calidad de servicios y atención al cliente.	En este se da a los participantes una introducción al tema de servicio al cliente y calidad de servicios. Asimismo se brindan los lineamientos generales de los servicios básicos para visitantes con los que deberían contar las áreas protegidas.	a. Atención y servicio al visitante. <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo es el consumidor turístico hoy en día? - Satisfacción del visitante: ¿Por qué es importante? b. La cultura del servicio. c. Servicios básicos a prestar en las áreas protegidas: <ul style="list-style-type: none"> - Servicios sanitarios - Servicios de alimentación - Centro de información al visitante - Otros d. ¿Qué es calidad? <ul style="list-style-type: none"> - La calidad y el turismo. - Importancia y componentes de la calidad en los servicios turísticos. 	45 minutos

Continuación Cuadro 12.

Tema	Ideas principales	Subtemas	Duración sugerida**
4. Impacto turístico y manejo de visitantes.	En este tema se da una introducción al impacto turístico: sociocultural, ambiental y económico. Asimismo se proporcionan consejos prácticos para mitigar los impactos.	a. Impactos del turismo en áreas protegidas. <ul style="list-style-type: none"> - Impacto económico - Impacto ambiental - Impacto sociocultural b. Zonificación y su importancia. c. Evaluando los impactos. <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de carga y límites de cambio aceptable. - Monitoreo de impactos d. Mitigación de impactos. <ul style="list-style-type: none"> - Importancia de la prevención y mitigación. - Estrategias de mitigación de impactos. - Estrategias de mantenimiento de infraestructura - Estrategias de control de visitantes. e. Buenas prácticas en turismo sostenible. <ul style="list-style-type: none"> - Económicas/empresariales, socioculturales y ambientales. * Incluir lluvia de ideas y compartir experiencias efectivas y no efectivas.	1.5 horas
5. Interpretación ambiental.	En este tema se brinda una introducción al concepto de la interpretación ambiental y cultural, para proporcionar a los participantes un fundamento teórico para la interpretación guiada y autoguiada.	a. ¿Qué es la interpretación ambiental y cultural? <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué no es interpretación? b. Principios de la interpretación. c. Consejos prácticos para desarrollar material informativo. *Como material de apoyo se sugiere: Ham, 1992.	45 minutos.

* Actividades e ideas sugeridas para llevar a cabo y complementar los temas.

** La duración de cada módulo es solamente una sugerencia y puede variar. En algunos casos, la duración es bastante corta pero se está considerando que solamente se tienen dos días para impartir estos temas. Además, esta pretende reflejar la importancia que debe dársele a cada tema, es decir, a los que se les asignó un tiempo mayor, debe dárseles una mayor importancia e indagarse más. La duración deberá adaptarse a las características y necesidades que se presenten al implementarlo.

Fuente: Elaboración propia, 2010.

G. Métodos de enseñanza a utilizar

Lo principal en la impartición de las capacitaciones es que además de dar la teoría y clases magistrales, se integre la práctica y/o actividades dinámicas de apoyo en cada uno de los temas (p.e. discusiones de grupo, lluvias de ideas, juegos, ejemplos y estudios de caso, etc.). Es importante que en las actividades los participantes puedan aportar sus conocimientos y creatividad para generar ideas y propuestas. Cabe mencionar que las dinámicas van a variar según el tema impartido. Se sugiere que se planifiquen también práctica en el campo siempre que sea posible, es decir, actividades que puedan llevarse a cabo por los participantes al volver a su área protegida, especialmente para el personal de campo, pues es probable que durante estos talleres no se cuente con el tiempo disponible.

Debido a que se hará regionalmente, es útil también que las actividades fomenten el compartir e integrar las diferentes experiencias de los participantes, para que así puedan aprender de las prácticas exitosas que se han llevado a cabo en diferentes situaciones y lugares. Asimismo, es fundamental incluir material de apoyo como videos, carteles, presentaciones, etc. para la impartición de la teoría, así como con manuales diagramados, libros o material en digital, que los participantes puedan quedarse para repasos o consultas posteriores.

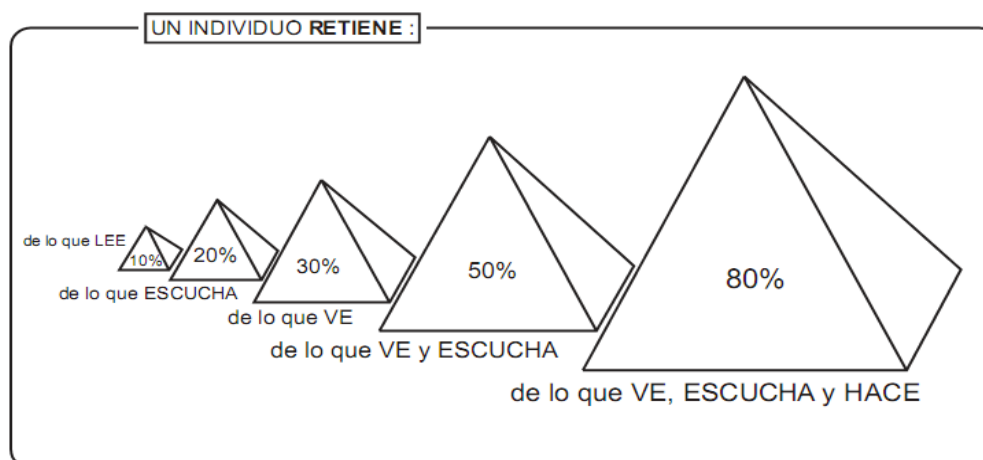
Otro aspecto a considerar es que las capacitaciones estén adecuadas al nivel de estudio promedio de los participantes (primario en el caso del personal de campo y diversificado, y en algunos casos, universitario, en el caso del personal administrativo y técnico). Por ejemplo, se debe tomar en cuenta el lenguaje con que se realicen las capacitaciones y el material de apoyo, las gráficas e ilustraciones, etc. Las ayudas visuales son importantes pues sirven para reforzar la información, disminuir la ansiedad del instructor hacia sus apuntes, atraen la atención de los estudiantes, les ayudan a retener y les animan a participar (Moore 1993b).

Estas ideas, obtenidas como resultados de la investigación de campo, se ven respaldadas y complementadas por los lineamientos para la enseñanza de adultos que

presenta Moore (1993b) y Caffarella (2002). Estos incluyen ciertos aspectos a tomarse cuenta para la formación de personas adultas:

- Los adultos tienen que querer aprender para aprender, no se debe forzarlos. Solamente se comprometerán a aprender si ven que es útil para ellos.
- La función que tiene aprender para los adultos se enfoca en solucionar problemas, y estos problemas tienen que ser realistas.
- Los adultos ya cuentan con conocimientos y experiencias, y aprenden mejor cuando el nuevo conocimiento se construye sobre estas experiencias pasadas.
- Los adultos son prácticos, solamente aprenderán lo que creen necesario saber. También son pragmáticos, por lo que necesitan aplicar los conocimientos a situaciones presentes.
- Los adultos aprenden al hacer las cosas. En la Figura 30 se muestran los porcentajes de retención según los métodos de aprendizaje que se utilizan.
- Una situación informal favorece el aprendizaje de los adultos. Ellos están más receptivos a aprender en situaciones que son cómodas física y psicológicamente.
- Utilizar una variedad de métodos, preferiblemente por vías sensoriales, para instruir a los adultos.
- Por último, los adultos requieren una orientación o lineamientos nada más, y no notas o indicaciones rígidas (Moore 1993b y Caffarella 2002).

Figura 30. Porcentajes de retención según la experiencia de aprendizaje para personas adultas.



Fuente: Moore, 1993b.

A esto puede añadirse, el principio de participación (Moore 1993b) el cual considera que al participar el estudiante se compromete activamente con el proceso de aprendizaje. Es por ello, que más que una participación pasiva (en la que el estudiante solamente observa o escucha), la participación que debe fomentarse y aplicarse es la activa, en que se le exija también pensar y actuar (Caffarella 2002).

Por último, si las instituciones encargadas así lo deciden, podría implementarse este programa como una capacitación a capacitadores, de modo que los participantes se encarguen de replicar los talleres en sus áreas. Esta sería una buena manera que la información llegue a más personas; sin embargo es difícil garantizar la calidad o compromiso con el que se replicarían los talleres. Esta limitante podría verse amortiguada con la implementación de una herramienta de monitoreo y evaluación para supervisar cómo se replicó y qué alcance tuvo esta modalidad, si fue efectivo y cumplió los objetivos establecidos (Caffarella 2002), así como los resultados que se obtuvieron a través de la capacitación (Moore 1993b). Además, para esto es importante la elaboración de material de apoyo de alta calidad, para que sea duradero y pueda utilizarse varias veces.

H. Otras recomendaciones

Deben **entregarse certificados oficiales de reconocimiento a los participantes**, firmados por el Departamento de Educación y Fomento y por la Sección de Patrimonio Cultural y Ecoturismo del CONAP, al finalizar los talleres. Esto, además de ser una constancia tangible de que los participantes se han fortalecido en los temas impartidos, sirve también como incentivo, pues permite que ellos lo añadan a su currículo.

Es fundamental también que el **programa se institucionalice**, lo que quiere decir que el programa debe pasar a ser parte de las responsabilidades del CONAP y sus obligaciones. Con esto se busca garantizar la continuidad, seguimiento y periodicidad del programa, para evitar que se vea afectado por factores externos que no permitan que continúe o afecten su calidad. El CONAP debe tener establecidos desde un principio para

un programa de este tipo una visión a largo y mediano plazo, para optimizar sus resultados.

Por otro lado, se recomienda que se realice un **registro de participantes** para así llevar control del personal que ha recibido las capacitaciones. Este aspecto es importante por la alta rotación del personal que tiene el SIGAP, para así poder saber quiénes han recibido las capacitaciones y quiénes no. Además, para que varias personas tengan la oportunidad de recibir las capacitaciones, enviando así a personas que no las hayan recibido y no repetir los participantes.

I. Transmisión de información

La primera impresión del programa que tengan sus participantes es muy importante para lograr aceptación y apropiación. Por ello se recomienda dar a conocer la idea y los objetivos del programa antes de implementarlo, para conseguir la aceptación y apropiación de los participantes e interesados. Junto a esto, debe plantearse de manera llamativa, para lograr el interés deseado, mostrando los resultados que puede proporcionar la capacitación. También se sugiere crear o adecuar incentivos y facilidades para lograr una mayor participación. Estos incentivos pueden ir desde la entrega de certificados de reconocimiento por participación, avalados por la(s) institución(es) oficial(es) encargada(s), hasta la creación de facilidades económicas, por ejemplo brindar viáticos y alimentación, para los participantes.

J. Encargado

El encargado de implementar este programa deberá ser el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), a través del Departamento de Educación y Fomento, con el apoyo de la Sección de Patrimonio Cultural y Ecoturismo del Departamento de Unidades de Conservación. Preferiblemente se debe contratar a personas con experiencia tanto en el tema de áreas protegidas, turismo sostenible y educación para adultos, para que impartan y organicen las capacitaciones.

K. Financiamiento

El programa de capacitación debe estar cofinanciado por el CONAP y la institución coadministradora o la administración de cada área.

- CONAP: se sugiere debe cubrir los gastos de organización, logística e implementación de las capacitaciones, así como el material utilizado y material de apoyo y el capacitador.
- Coadministrador / área protegida: debe cubrir los viáticos (hospedaje, alimentación) del personal asistente. También el lugar en donde se imparte, si es que se decide que se lleve a cabo en algún área protegida.

Junto a esto, podrían buscarse alianzas para compartir los gastos con otras instituciones interesadas, como *Counterpart International*, INGUAT, JICA, USAID, *Rainforest Alliance*, *The Nature Conservancy* o Comisión de Turismo Sostenible (COMITURS). Para información más detallada de las Alianzas estratégicas, consultar la sección III de resultados, en su inciso B, resultados de entrevistas a expertos. Por otro lado se sugirió en las entrevistas a expertos y grupos focales, que para el largo plazo, se crearan fondos para capacitación en cada área protegida. Así como que se abrieran las capacitaciones a todas las personas interesadas, aún no trabajadores de áreas protegidas, y que en este caso sean cobradas para así generar ganancias adicionales.

Respecto a este tema, es indispensable que se haga una buena planificación para que pueda dársele seguimiento y continuidad a lo largo de los años, y no se quede como una o dos capacitaciones nada más. Por ello CONAP debe incluirlo en su planificación y presupuesto anual.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El desarrollo de la gestión y manejo de visitantes en el SIGAP se ha dado de una manera empírica; aunque actualmente, ya se está realizando de una manera más planificada. Esto ha dejado algunos vacíos todavía latentes, aunque se considera que se ha mejorado y fortalecido la gestión y manejo de visitantes a través del tiempo. Para ello, se consideró como una herramienta muy importante y necesaria la impartición de capacitaciones, como parte de la planificación, para fortalecer la gestión y manejo de la actividad de visitación en las áreas protegidas del país. Se recomienda al Consejo Nacional de Áreas Protegidas tomar esto en cuenta e incluirlo dentro de sus acciones.
- La institución responsable de impartir dichas capacitaciones es el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), a través del Departamento de Educación y Fomento. Sin embargo hay otros actores que deberían estar involucrados pues es un tema que también les beneficia y les compete. Por ejemplo, se recomienda que se hagan alianzas con el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), por ser la institución líder en el tema de capacitaciones, así como con las organizaciones y personas coadministradoras de las áreas que reciben visitación.
- En la actualidad ya hay instituciones que imparten capacitaciones en temas relacionados a la gestión y manejo de visitantes. Por ello se recomienda la creación de alianzas estratégicas como una buena estrategia a largo plazo, para el desarrollo de un programa de capacitación más integral y completo, y para optimizar el uso de los recursos existentes. Es importante incluir a las instituciones académicas en estas alianzas, ya que es un sector con conocimiento y potencial que puede brindar apoyo.
- Es fundamental que un programa de capacitación de este tipo se institucionalice en CONAP, para que sea sostenible a largo plazo, es decir, que tenga continuidad, y que se imparta periódicamente.

- También es fundamental que se creen y apliquen herramientas de evaluación para así monitorear la calidad y eficiencia con que se ofrezca. La evaluación y monitoreo permiten conocer los resultados obtenidos y recibir retroalimentación, para ir mejorando y adaptando las capacitaciones a las características y necesidades que surjan.
- Las capacitaciones deben ser impartidas a los dos grupos identificados: al personal de campo, que son quienes generalmente tienen contacto directo con los visitantes, y al personal técnico y administrativo, que son quienes administran, planifican y toman las decisiones en las áreas protegidas.
- Aún cuando la variedad de las características del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP) es bastante amplia, sí fue posible identificar temas básicos para implementar un programa general de capacitación de este tipo. Se recomienda que se impartan estos temas al personal de las áreas de manera obligatoria y oficial. Para el futuro, la temática debe actualizarse, profundizarse y adaptarse a las necesidades que se vayan presentando.
- Se recomienda que en el futuro se impartan capacitaciones cubriendo una mayor cantidad de personas. Por ejemplo, si se cuenta con los recursos y la disponibilidad, podría realizarse los talleres de capacitación en cada área protegida o en regiones más pequeñas, para que puedan asistir más participantes por área. Solamente se puede mejorar un sistema, a través del fortalecimiento de las capacidades y conocimientos de las personas en su estructura, por ello es importante que las capacitaciones lleguen a todos; además en el diagnóstico de necesidades se observó interés por parte de los potenciales participantes.
- Asimismo, se recomienda que se gestionen más recursos (económicos, humanos y/o en especie) para que pueda realizarse una mayor cantidad de veces al año. Una de las sugerencias identificadas para obtener recursos económicos adicionales es que las capacitaciones se habrán al público en general y se les cobre su participación.

- Para la implementación de los talleres de capacitación es fundamental que se incluya práctica, actividades dinámicas, así como ejemplos reales (o estudios de caso) y materiales de apoyo visual, es decir, que las capacitaciones no sean solamente teóricas. Además, se debe fomentar el intercambio de experiencias para enriquecer la información impartida en las capacitaciones. Será útil adaptar el material de apoyo a la realidad de las áreas y al nivel de escolaridad del público meta. Por otro lado, debe proveerse manuales diagramados o algún otro material de apoyo y consulta.
- Aún cuando los visitantes consideran que hay que mejorar algunos aspectos turísticos, la mayoría considera tener una buena experiencia en su visita al área protegida. Sin embargo, los aspectos que más se consideró que deben mejorar están incluidos en los temas propuestos en el programa de capacitación, por ejemplo: atención al visitante, interpretación y calidad de servicios.
- Respecto a las metodologías utilizadas, el cuestionario de sondeo fue una herramienta fundamental para el desarrollo e implementación de las demás herramientas; este cumplió su objetivo de brindar un panorama general inicial a utilizarse como base para el resto de la investigación. Las entrevistas a expertos y los grupos focales también fueron herramientas muy útiles para obtener información cualitativa rica. También fueron útiles para poder profundizar en los temas que se requerían, pues ambas son bastante flexibles y pueden adaptarse a las situaciones que se presentan y a las necesidades de la investigadora. Por otro lado, los cuestionarios a visitantes fueron un poco débiles, pues se obtuvo una respuesta muy baja. Parte de la limitante de este último, fue que se dejó en las áreas protegidas visitadas para ser pasados por el personal del lugar, lo cual hizo que se perdiera en gran parte el control sobre ellos.
- Por último, se recomienda darle continuidad a este trabajo, para que se desarrolle e implemente el programa de capacitación para fortalecer la gestión y manejo de visitantes en el SIGAP.

VI. BIBLIOGRAFÍA

A. Literatura citada

- Báez, A. L. y A. Acuña. 1998. *Guía para las mejores prácticas de ecoturismo en las áreas protegidas de Centro América*. PROARCA/ CAPAS, USAID – CCAD, San José. 193pp.
- Caffarella, R.S. 2002. *Planning programs for adult learners*. 2a ed. John Wiley & Sons, Inc. California. 403pp.
- Cámara de Turismo de Guatemala (CAMTUR). 2004. *Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala, 2004-2014*. Guatemala. 69pp.
- Congreso de la República de Guatemala. 1989. *Decreto 4-89, Ley de áreas protegidas*. Guatemala. 18pp.
- Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP). 2010. *Borrador del Reglamento para la Gestión y Manejo de las Actividades de Visita en el SIGAP*. Guatemala. 7pp.
- , 2004. *Política de Co-administración en Áreas Protegidas*. Guatemala. 21pp.
- , 2003. *Instrumentos de Gestión Ecoturística en el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas*. Guatemala. 93pp.
- , 2000. *Política sobre la Actividad Turística en Áreas Protegidas*. Guatemala. 38pp.
- , 1999. *Política Nacional y estrategias para el desarrollo del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP)*. Guatemala. 50pp.
- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 2a. ed. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks. 395pp.
- Eagles, P.F.J; S.F. McCool y C.D. Haynes. 2003. *Turismo sostenible en áreas protegidas, directrices de planificación y gestión*. Organización Mundial del Turismo (OMT), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), Madrid. 183pp.

- Gibbs, G. 2007. *Analyzing qualitative data*. Sage Publications Ltd, London. 160pp.
- Gobierno de Guatemala. 1990. *Acuerdo Gubernativo No. 759-90: Reglamento de Ley de Áreas Protegidas*. Presidencia de la República, Guatemala. 33pp.
- Gollin, L., H. McMillen y B. Wilcox. 2004. *Participant-observation and pile sorting: Methods for eliciting local understandings and valuations of plants as a first step towards informed community participation in environment and health initiatives in Hawai'i*. En: *Applied Environmental Education and Communication*, 3:259-267.
- Goody, A.E. y C.E. Kozoll. 1995. *Program development in continuing education*. University of Illinois at Urbana-Champaign. Krieger Publishing Company, Florida. 144pp.
- Graziano, A. L.y M.L. Raulin. 2004. *Chapter 6: Field Research*. En: *Research methods, a process of inquiry*. 5a ed. Pearson Education Group, Inc. Boston. Pp.123-145.
- Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 2003. *Política Nacional de Ecoturismo*. INGUAT, Guatemala. 63pp.
- Krueger, R.A. y M.A. Casey. 2000. *Focus Groups, a practical guide for applied research*. 3ra ed. Sage Publications, Inc. California. 209pp.
- Marshall, C. y G.B. Rossman. 2006. *Designing Qualitative Research*. 4ta ed. Sage Publications, Inc., California. 262pp.
- Mertens, D. M. 2005. *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. 2^a ed. SAGE Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Moore, A.W. 1993a. *Manual para la capacitación del personal de áreas protegidas*. Departamento del Interior de los Estados Unidos, Servicio de Parques Nacionales, Washington, D.C. 162pp.
- , 1993b. *Mejorando nuestra habilidad para capacitar: Una guía para capacitadores de personal de áreas protegidas*. Departamento del Interior de los Estados Unidos, Servicio de Parques Nacionales, Washington, D.C. 242pp.

- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.575pp.
- Siegenthaler, K. y K. Riley. 2002. *What needs may be, using nominal groups and the Delphi technique for needs assessment*. Parks & Recreation. National Recreation and Park Association, Virginia. Pp. 58-63.
- The Nature Conservancy (TNC). 2004. *Desarrollo del ecoturismo, un manual para los profesionales de la conservación. Volumen II: Desarrollo y manejo del ecoturismo*. The Nature Conservancy, Virginia. 116pp.
- Visser, Krosnick & Lavrakas. 2000. *Chapter 9: Survey research*. En: Reis, H. T. & Judd, C. M. *Handbook of research methods in social and personality psychology*. Cambridge University Press, Cambridge, UK. 544pp.
- Wongwathana, P. 2003. *Meanings of protected area-based tourism to residents of a nearby rural community: a case study of Tam Lod, Mae Hong Son, Thailand; and a cross-case community analysis – Ecuador, Guatemala, and Thailand*. Dissertation presented for the Degree of Doctor of Philosophy with a Major in Natural Resources, College of Graduate Studies, University of Idaho. Estados Unidos. 278pp.

▪ **Referencias de internet**

- Center for Development Information and Evaluation (CDIE). 1996. *Conducting focus groups interviews*. Performance Monitoring and Evaluation (10):1-4. United States Agency for International Development (USAID-CDIE). En: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaby233.pdf [Con acceso 08.nov.2009].
- Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP). 2010b. *CONAP Regionales*. En: <http://www.conap.gob.gt/conap-regionales> [Con acceso 09.nov.2010].
- . 2007. *Mapa del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SIGAP)*. En: <http://conap.gob.gt:7778/conap/mapas/sigap-20070730.jpg/view?searchterm=sigap> [Con acceso 17.oct.2009].
- . s.f. *Hacia la consolidación del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas – SIGAP- del futuro*. En: http://conap.gob.gt:7778/conap/Members/admin/noticias/fotos-para-noticias/Hacia%20la%20Consolidacion%20del%20SIGAP.jpg/image_view_fullscreen [Con acceso 17.oct.2009].

- Grudens-Schuck, N.; B. Lundy Allen, y K. Larson. 2004. *Focus group fundamentals*. Ames, Iowa: Iowa State University Extension. En: <http://www.extenison.iastate.edu/Publications/PM1969B.pdf> [Con acceso 01.oct.2009]
- Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 2009. *Estadísticas de turismo Guatemala 2009*. División de mercadeo, Departamento de Investigación de Mercados, INGUAT. En: <http://heartofthemayanworld.com/index.html> [Con acceso 08.nov.2010]
- Larson, K.; N. Grudens-Schuck y B. Lundy Allen. 2004. *Can you call it a focus group?* Ames, Iowa: Iowa State University Extension. En: <http://www.extension.iastate.edu/Publications/PM1969A.pdf> [Con acceso 01.oct.2009].
- Lehigh University. s.f. *Conducting a focus group*. Computer Science and Engineering, Lehigh University. Bethlehem, Pennsylvania. En: <http://www.cse.lehigh.edu/~glennb/mm/FocusGroups.htm> [Con acceso 03.oct.2009].
- Red de Educación Nacional de Venezuela (RENA). 2008. *Triangulación*. En: <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema8a.html> [Con acceso: 08.nov.2010].
- Rotondo, E. 2009. *Metodologías participativas*. Preval, seguimiento y evaluación para el desarrollo rural. 8pp. En: <http://www.preval.info/programa/wp-content/uploads/2008/08/004-programacion-con-enfoque-de-derechos.pdf> [Con acceso 17.oct.2009].
- The International Ecotourism Society (TIES). 1990. *What is ecotourism?* En: http://www.ecotourism.org/site/c.orLQKXPCLmF/b.4835303/k.BEB9/What_is_Ecotourism_The_International_Ecotourism_Society.htm [Con acceso 05.nov.2010].
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). 1994. *Directrices para las categorías de manejo de áreas protegidas*. UICN y Comisión Mundial de Áreas Protegidas. En: http://www.unep-wcmc.org/protected_areas/categories/esp/index.html [Con acceso 18.oct.2009].

-----, 2009. *Categorías de manejo de áreas protegidas de la UICN*. En: http://www.iucn.org/es/sobre/union/secretaria/oficinas/sudamerica/sur_trabajo/sur_aprotegidas/ap_categorias.cfm [Con acceso 18.oct.2009].

United Nations Environment Programme (UNEP). 2002. *Sustainable tourism turning the tide*. Economic Briefing No. 4. 16pp. En: http://www.stakeholderforum.org/fileadmin/files/SF_Briefing_Papers/bp_tourism.pdf [Con acceso 18.oct.2009].

B. Otras referencias

Anónimo. S.f. *Manual de primeros auxilios*. En: <http://www.manualdeprimerosauxilios.com/> [Con acceso 13.oct.2010].

Castañeda, R.M. 2001. *Programa de capacitación en manejo ambiental para empleados municipales*. Trabajo de Graduación de Maestría en Desarrollo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad del Valle de Guatemala. 70pp.

Executive Marketing Plus. S.f. *The seven "P" of marketing*. En: <http://www.executivemarketingplus.com/pdfs/The%20Seven%20Ps%20of%20Marketing.pdf> [Con acceso 10.nov.2010].

Funding Central. S.f. *A guide to 7 P's of marketing*. United Kingdom. En: <http://www.fundingcentral.org.uk/Page.aspx?SD=1791> [Con acceso 10.nov.2010].

González, M.L. 2002. *Programa de capacitación ciudadana en el ámbito municipal*. Trabajo de Graduación de Maestría en Desarrollo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad del Valle de Guatemala. 39pp.

Ham, S. 1992. *Interpretación ambiental: una guía práctica para gente con grandes ideas y presupuestos pequeños*. North American Press. Estados Unidos. 437pp.

Willingham, R. 1992. *Hey, I'm the customer*. Prentice Hall. Estados Unidos. 200pp.

VII. ANEXOS

Anexo 1. Categorías de manejo de la UICN y sus objetivos.

Categoría	Objetivos
<p>I: Protección estricta. Ia: Reserva natural estricta.</p> <p>Ib: Área natural silvestre.</p>	<p>Conservar a escala regional, nacional o global ecosistemas, especies (presencia o agregaciones) y/o rasgos de geodiversidad extraordinarios: dichos atributos se han conformado principalmente o exclusivamente por fuerzas no humanas y se degradarían o destruirían si se vieses sometidos a cualquier impacto humano significativo.</p> <p>Proteger la integridad ecológica a largo plazo de áreas naturales no perturbadas por actividades humanas significativas, libres de infraestructuras modernas y en las que predominan las fuerzas y procesos naturales, de forma que las generaciones presentes y futuras tengan la oportunidad de experimentar dichas áreas.</p>
<p>II: Parque nacional. Conservación y protección del ecosistema.</p>	<p>Proteger la biodiversidad natural junto con la estructura ecológica subyacente y los procesos ambientales sobre los que se apoya, y promover la educación y el uso recreativo.</p>
<p>III: Monumento natural. Conservación de los rasgos naturales.</p>	<p>Proteger rasgos naturales específicos sobresalientes y la biodiversidad y los hábitats asociados a ellos.</p>
<p>IV: Área de manejo de hábitats / especies. Conservación mediante manejo activo.</p>	<p>Mantener, conservar y restaurar especies y hábitats.</p>
<p>V: Paisaje terrestre y marino protegido. Conservación de paisajes terrestres y marinos y recreación.</p>	<p>Proteger y mantener paisajes terrestres/marinos importantes y la conservación de la naturaleza asociada a ellos, así como otros valores creados por las interacciones con los seres humanos mediante prácticas de manejo tradicionales.</p>
<p>VI: Área protegida manejada. Uso sostenible de los recursos naturales.</p>	<p>Proteger los ecosistemas naturales y usar los recursos naturales de forma sostenible, cuando la conservación y el uso sostenible puedan beneficiarse mutuamente.</p>

Fuente: UICN, 2009.

Anexo 2. Beneficios potenciales que brinda el desarrollo de ecoturismo a las áreas protegidas.

Beneficios	
Mayores oportunidades económicas.	<p>Más puestos de trabajo para los habitantes del lugar. Mayores ingresos. Estímulo para la creación de nuevas empresas turísticas e impulso y diversificación de la economía local. Fomento de la manufactura local de bienes. Obtención de nuevos mercados y divisas. Mejora del nivel de vida. Generación de ingresos mediante impuestos locales. Aprendizaje de nuevas técnicas por parte de los empleados. Mayor financiación para las áreas protegidas y para las comunidades locales.</p>
Protección del patrimonio natural y cultural.	<p>Protección de los procesos ecológicos y cuencas hidrográficas. Conservación de la biodiversidad. Protección, conservación y valoración de los recursos del patrimonio cultural y construido. Creación de valor económico y protección de unos recursos que, de otro modo, no poseerían un valor que fuera percibido por los habitantes o que supondrían un costo más que un beneficio. Transmisión de los valores de la conservación mediante educación e interpretación. Contribución a la comunicación e interpretación de los valores del patrimonio natural y construido y de la herencia cultural para los visitantes y habitantes de las áreas, creándose así una nueva generación de consumidores responsables. Apoyo a la investigación y el desarrollo de prácticas medioambientales y sistemas de gestión correctos que influyan en el funcionamiento de los negocios turísticos, así como en el comportamiento de los visitantes en los destinos. Mejora de las instalaciones, medios de transporte y comunicaciones locales. Ayuda al desarrollo de mecanismos de autofinanciación para las actividades del área protegida.</p>
Mejora de la calidad de vida.	<p>Promoción de los valores estéticos, espirituales y de otra índole, relacionados con el bienestar. Apoyo a la educación ambiental de visitantes y residentes. Creación de entornos atractivos para los destinos, los residentes y los visitantes, que puedan apoyar otras actividades compatibles nuevas, desde la pesca a la empresa de servicios y productos. Mejora del entendimiento intercultural. Fomento del desarrollo de la cultura, la artesanía y el arte. Aumento del nivel educativo de la población local. Estímulo para que la población conozca los idiomas y culturas de los turistas extranjeros. Estímulo para que la población autóctona valore su cultura y entorno.</p>

Fuente: Eagles *et al.* 2002.

Anexo 3. Potenciales riesgos que tiene el desarrollo de la actividad turística en áreas protegidas.

Elemento	Ejemplos de riesgos derivados de la actividad turística
Ecosistemas	<p>La construcción de alojamientos, centros de recepción de visitantes, infraestructuras y otros servicios tiene consecuencias directas para el entorno, entre ellas la supresión de la vegetación, la perturbación de la vida animal, la eliminación de hábitats, la modificación de los sistemas de drenaje, etc.</p> <p>El hábitat de las especies silvestres puede transformarse significativamente (carreteras, zonas de caza, zonas de cría, etc.), sea cual sea el tipo de desarrollo o uso turístico que se produzca.</p>
Suelos	<p>En algunas zonas muy utilizadas puede producirse una compactación del terreno. También se producen extracciones y erosión, un proceso que puede prolongarse aun desaparecida la perturbación.</p>
Vegetación	<p>La frecuentación de las zonas que circundan las instalaciones tienen un efecto negativo en la vegetación.</p> <p>El transporte puede tener efectos negativos en el entorno (p. ej. Eliminación de la vegetación, propagación de malas hierbas, perturbación de la vida animal).</p> <p>La frecuencia de los incendios puede variar debido a los turistas y a la gestión del turismo en los parques.</p>
Agua	<p>Mayor demanda de agua potable.</p> <p>Eliminación de aguas residuales o basuras en ríos, lagos u océanos.</p> <p>Derramamiento de petróleo y combustible de barcos y embarcaciones pequeñas.</p> <p>Las embarcaciones a motor pueden afectar a ciertas especies acuáticas.</p>
Aire	<p>El transporte motorizado puede causar contaminación por las emisiones que produce (aviones, trenes, barcos o automóviles).</p> <p>Utilización de leña para cocinar o calentar.</p>
Vida silvestre	<p>La caza y la pesca pueden cambiar la dinámica de la población.</p> <p>Los cazadores y los pescadores pueden pedir la introducción de especies exógenas y mayores poblaciones de animales que se pueden cazar.</p> <p>El transporte, las especies introducidas y otros elementos pueden tener consecuencias para los insectos y pequeños invertebrados.</p> <p>Los visitantes pueden perturbar a todas las especies, no sólo a las que les atraen al lugar.</p> <p>Esa perturbación puede ser de diversos tipos: ruido, impacto visual o acoso.</p> <p>El impacto puede prolongarse más allá del momento del contacto inicial (p.e. hasta que el corazón vuelva a su ritmo normal, o hasta que los pájaros se posen o los mamíferos continúen con el cuidado de sus crías o reanuden su alimentación).</p> <p>Los mamíferos marinos pueden resultar heridos o muertos al colisionar con barcos o cortarse con las hélices.</p> <p>El hábito del contacto con las personas puede modificar los comportamientos de los animales llevándoles por ejemplo, a acercarse a la gente para obtener comida.</p>

Fuente: Eagles *et al.* 2002.

Anexo 4. Cuestionario utilizado en el Taller de actualización para la gestión y manejo de visitantes en el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP).

CUESTIONARIO

**Taller: “Actualización para la Gestión y Manejo de Visitantes en Áreas Protegidas”
2 y 3 de febrero del 2010**

Mi nombre es Elizabeth Pellecer, estudiante de la Licenciatura en Ecoturismo en la Universidad del Valle de Guatemala. Actualmente estoy trabajando en mi tesis, la cual parte de una iniciativa del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) y es el **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN para el personal encargado de la GESTIÓN Y MANEJO DE VISITANTES EN LAS ÁREAS PROTEGIDAS DEL PAÍS.**

El objetivo de este cuestionario, es conocer las necesidades de formación y capacitación del personal que trabaja en instituciones involucradas en el tema. Con esto se busca empezar a identificar las prioridades, necesidades y características actuales de la actividad de gestión y manejo de visitantes en las diferentes áreas protegidas, para delimitar y optimizar así el contenido y demás características de dicho programa.

Agradecería su colaboración respondiendo las siguientes preguntas, basándose en su conocimiento y experiencia en estos temas.

¡Muchas Gracias!

Sección I.

Marque su respuesta con una X:

Género: F M

Edad: 18 a 25 años 26 a 35 años 36 a 45 años
 46 a 55 años 56 a 65 años Más de 65 años

Institución / empresa en la que trabaja: _____

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta institución / empresa?

Menos de un año 1 a 3 años 4 a 7 años 8 a 15 años Más de 15 años

¿Cuál es su puesto de trabajo?

Administrativo Técnico Operativo Otro. Especifique: _____

Nivel de Escolaridad:

Primaria Básicos Diversificado Graduado Universitario

Sección II.

Marque con una X la respuesta que más se ajuste:

1. ¿Trabaja usted actualmente para un área protegida?

Sí No

1a. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿En qué nivel de desarrollo considera que se encuentra la actividad de visitación del área en que usted trabaja?

Incipiente
 Medio
 Desarrollado

1b. ¿Cuántos visitantes recibe aproximadamente al año el área protegida en que trabaja?

- No llega ningún visitante
- Menos de 1, 500 visitantes al año
- Entre 1,500 y 15,000 visitantes al año
- Más de 15,000 visitantes al año

2. A continuación se presenta un listado de ámbitos relacionados con la gestión y manejo de visitantes. Por favor, califique de 1 a 5 el estado de cada uno de estos en el área protegida en la que usted trabaja (siendo 5 nivel óptimo y 1 un nivel deficiente).

Ámbito	Calificación
a. Calidad del servicio que presta el personal	
b. Planificación de las actividades para visitantes	
c. Infraestructura para los visitantes	
d. Interpretación y servicio de guías	
e. Estado de conservación de los atractivos naturales / culturales del área	
f. Mantenimiento de la infraestructura	
g. Control de los impactos derivados de la actividad de visita	
h. Mercadeo y promoción del área	
i. Otros (especifique):	
j. Otros (especifique):	

3. Basándose en su experiencia, mencione 5 debilidades en cuanto a la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. Basándose en su experiencia, mencione 5 fortalezas en cuanto a la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

5. ¿Qué roles o funciones considera que asumiría su institución como administradora o coadministradora en el tema de gestión y manejo de visitantes? Marque con una x la(s) opción(es) que considere.

- Generación de normativas y regulación para la actividad de visitación
- Planificación para el desarrollo y manejo de visitantes
- Manejo directo de los visitantes / Atención al visitante
- Otros (especifique) : _____
- Otros (especifique) : _____
- Otros (especifique) : _____

6. ¿Usted o alguien de su área protegida ha recibido alguna capacitación y/o curso de formación en los temas relacionados con la gestión y el manejo de visitantes?

Sí No

6a. Si su respuesta fue positiva, por favor liste a continuación los temas de dichos cursos y la institución que lo impartió. Además, indique con una "X" si asistió por su cuenta o fue enviado/designado por la institución en que labora.

TEMAS	Institución que lo impartió	¿Fue gestionado por su cuenta?	¿Fue designado por la institución en que labora?

7. ¿Cómo consideraría usted un programa de capacitación sobre gestión y manejo de visitantes para el personal de las áreas protegidas?

- Muy importante y necesario
 Importante
 Importante, pero hay otras prioridades
 Poco importante
 Sin importancia

8. ¿Qué temas considera usted que es necesario incluir en un programa de capacitación para el personal involucrado con la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas? Por favor, lístelos en orden de importancia (primero el que considere de mayor importancia).

a.
b.
c.
d.
e.

9. Si la temática se impartiera por módulos,:

9a. ¿Cuánto tiempo cree que debe durar cada uno?

- 1 día
 3 días
 5 días
 1 semana
 Otro (especifique): _____

9b. ¿Con qué frecuencia cree que se deberían impartir cada uno de los temas?

- Todos los módulos en un solo taller de capacitación al año
 Un módulo cada mes
 Un módulo cada 3 meses
 Un módulo cada 6 meses
 Otro (especifique): _____

10. Según su experiencia en áreas protegidas, ¿qué personal considera debe ser capacitado principalmente en temas de gestión y manejo de visitantes? Indique de uno a tres (o cuatro, si fuera el caso) las siguientes opciones, siendo uno el más importante y tres el menos importante. Además indique sugerencias o ejemplos de los temas en que cada uno debería ser capacitado.

	Calificación (#)	Sugerencias o ejemplos de temas a incluir.
a. Directores y personal administrativo		
b. Personal técnico		
c. Guardarrecursos		
d. Otro (especifique):		

11. Al momento de implementar un programa de capacitación, ¿en qué considera que estaría dispuesta su organización a apoyar?

- Pagar los cursos, los viáticos y otros gastos del personal asistente
- Pagar viáticos y otros gastos del personal asistente, si los cursos son gratuitos
- No pagar nada
- Autorización y disponibilidad del personal
- Otros (especifique): _____

12. Al desarrollar un programa de capacitación en temas de gestión y manejo de visitantes para el personal de áreas protegidas, ¿estaría dispuesto en colaborar con el desarrollo y diseño de la propuesta del programa?

- Sí
- No

Si su respuesta fue afirmativa, ¿cómo estaría dispuesto a colaborar?

- Revisión de contenidos
- Apoyo con bibliografías y otras fuentes de información
- Apoyo económico
- Otros (especifique): _____

COMENTARIOS / OBSERVACIONES / SUGERENCIAS:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 5. Protocolo de entrevista semi-estructurada a expertos.

Entrevista semi-estructurada a expertos

Presentación personal, propósito y descripción del trabajo de graduación, términos de confidencialidad y permiso para grabar.

No. de entrevista (código):

Fecha y hora:

Lugar y contexto:

Entrevistador:

Institución:

Cargo:

Años de experiencia en el tema:

Principal actividad realizada en la institución o área protegida:

1. ¿Cuál es su percepción general de la gestión y manejo de visitantes en las áreas protegidas del país (SIGAP)?
2. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas que tiene la actividad de visitación a nivel del SIGAP? (*Responder en la hoja de respuestas*)
 - Belleza escénica. Atractivos naturales y culturales. Ubicación conveniente.
 - Apoyo de las comunidades y para las comunidades. Organización comunitaria.
 - Infraestructura
 - Recurso humano capacitado.
 - Planificación.
 - Coordinación y apoyo interinstitucional.
 - Interpretación.
 - Seguridad
 - Mercadeo y promoción
 - Otros:
3. ¿Cuáles cree que son las principales debilidades que tiene la actividad de visitación a nivel del SIGAP? (*Responder en la hoja de respuestas*)
 - Interpretación y guías. Rotulación y señalización. Debilidad en transmisión de información al visitante. Conducción de grupos.
 - Personal poco calificado (en general). Falta de conocimientos/capacitación en: manejo de visitantes, turismo, instrumentos de gestión (pasos a seguir, etc.), planes e instrumentos
 - Deficiencia o falta de infraestructura y servicios básicos. Mantenimiento.
 - Planificación: planes de manejo de visitantes y uso público. Debilidades en la planificación. Obligación en el cumplimiento de los planes existentes. No hay guías de planificación. Deficiencia en generación de normativas y reglamentos.
 - Falta de recursos: personal e insumos.
 - Promoción y mercadeo
 - Falta de apoyo/ coordinación institucional. Debilidad instituciones de arriba.
 - Limitaciones económicas (de afuera: donaciones, etc. y de adentro: no se cobra, no se reinvierten los ingresos obtenidos)
 - Manejo de desechos
 - Factores externos: clima, agricultura, ganado, etc.
 - Servicio: calidad del servicio que se presta
 - Otros:

4. De uno a diez, ¿qué tan importante considera que es la capacitación de personal para fortalecer el desarrollo de la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas? (10 más importante, 1 menos importante).
- _____
5. ¿Conoce usted alguna institución o programa que dé capacitaciones o cursos relacionados con el manejo de visitantes en áreas de conservación? ¿Qué instituciones o programas? ¿En qué temas? ¿A quién? ¿Dónde?.
6. ¿Qué instituciones cree que pueden apoyar, en el futuro, el desarrollo e implementación de un programa de capacitaciones relacionadas con el manejo de visitantes en áreas de conservación? ¿Cómo?
7. ¿Cuál considera que es la manera más adecuada para implementar dicho programa?
- Duración de cada módulo:
 - 1 día
 - 3 días
 - 5 días
 - 1 semana
 - Dependiendo de la disponibilidad de la gente o el área
 - Otro (especifique): _____
 - Periodicidad
 - Todos los módulos en un solo taller de capacitación al año
 - Un módulo cada mes
 - Un módulo cada 3 meses
 - Un módulo cada 6 meses
 - Dependiendo de la disponibilidad gente o el área
 - Otro (especifique): _____
 - Lugar en el cuál debe llevarse a cabo:
 - Un lugar céntrico en el país
 - Por regiones
 - En cada área protegida
 - Otro:
 - ¿Obligatoriedad?
 - Obligatorio
 - Voluntario
 - Otro
 - ¿Costos?
 - Gratuito
 - Financiado por la institución encargada del AP
 - Otro
 - Otro aspecto de importancia:
8. En orden de prioridad enumere cinco temas que considere que deben ser incluidos en este programa de capacitación. ¡Priorizar! (*Responder en la hoja de respuestas*)
- Conservación y manejo de recursos naturales y culturales.
 - Calidad de servicio. Atención al visitante. Relaciones públicas. Relaciones humanas.
 - Capacidad de carga y manejo de impactos.

<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Temas de Administración. Cobros y tarifas. Mercadeo y promoción.<input type="radio"/> Antecedentes históricos, culturales, naturales del lugar. Información del lugar. Temas para interpretación.<input type="radio"/> Planificación. Que conozcan los planes maestros y demás, así como los protocolos y normas para realizarlos. Leyes, herramientas de planificación.<input type="radio"/> Guías. Manejo de grupos.<input type="radio"/> Manejo de desechos.<input type="radio"/> Involucramiento comunitario<input type="radio"/> Resolución de conflictos.<input type="radio"/> Inglés o idiomas.<input type="radio"/> Primeros auxilios. Manejo de especies peligrosas. Seguridad.<input type="radio"/> Otros: <p>9. ¿A quién considera que debe estar dirigido principalmente este programa? Mencione los tres principales grupos meta.</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Directores y personal administrativo<input type="radio"/> Personal técnico<input type="radio"/> Guardarrecursos<input type="radio"/> Personal operativo<input type="radio"/> Otro (especifique): <p>10. Para terminar, ¿cuáles cree que serían las principales limitantes del desarrollo e implementación de un programa de este tipo?</p>
--

Anexo 6. Guía de preguntas para los grupos focales realizados con el personal de las áreas protegidas participantes.

Código del grupo focal: Lugar y contexto:	Fecha y hora:
Nombre del área protegida: Moderadores:	Número de participantes:
<p><u>Inicio:</u> Actividad rompe hielo y registro de participantes: pasar una pelota a los participantes aleatoriamente y preguntar el nombre, edad, puesto y años que lleva trabajando en el área protegida al que le caiga la pelotita. (<i>Apuntarlo en la hoja de registro de participantes</i>)</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su percepción general de la gestión y manejo de visitantes (turismo) en esta área protegida? 2. ¿Cuáles creen que son las principales fortalezas (aspectos positivos, lo que ha facilitado, las cosas buenas) que han favorecido dicha actividad? 3. ¿Cuáles creen que son las principales debilidades (aspectos negativos, lo que ha dificultado, las cosas malas) que tiene esta actividad? <p><i>Entrando al tema de las capacitaciones...</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Han recibido capacitaciones en este tipo de temas (relacionados a la gestión y manejo de visitantes, a la actividad turística o de visitación)? <ol style="list-style-type: none"> 4.1 ¿En qué temas? 4.2 ¿Quién las ha impartido? 4.3 Pueden hacerme el favor de describir más al respecto (duración, lugar, etc). 4.4 ¿Consideran que han sido útiles? Sí, no y ¿Por qué? 4.5 ¿Le gustaría recibir este tipo de cursos? 5. Si se dieran cursos o talleres, ¿cuál creen que sería la mejor forma de impartirlos? <ol style="list-style-type: none"> 5.1 Temas 5.2 Lugar 5.3 Tiempo de duración 5.4 Periodicidad 5.5 ¿Quiénes deberían recibirlos? 5.6 Recomendaciones para el desarrollo de esto 6. Comentarios, dudas o sugerencias. 7. Conclusiones y resumen de lo discutido y aprendido. 	

Anexo 7. Cuestionario para visitantes.



Cuestionario para visitantes

Quisiera pedir su colaboración para responder este cuestionario, el cual es parte de mi trabajo de tesis como estudiante de la Licenciatura en Ecoturismo de la Universidad del Valle de Guatemala. Son únicamente seis preguntas, por lo que no tomará más de 10 minutos de su tiempo, y su participación es confidencial.

Con este cuestionario quiero conocer su opinión, ya sea positiva o negativa, sobre su experiencia en este lugar. Por ejemplo, conocer las cosas que le gustaron, las cosas que le molestaron, lo que hace falta, entre otras cosas. Esta información será utilizada para hacer un programa de capacitación para las personas que trabajan en áreas protegidas, que tiene el objetivo de fortalecer el manejo de la actividad turística sostenible en el país.

¡Gracias por su colaboración y espero que haya disfrutado su visita!

Fecha: _____

Sexo: F ____ M ____

Edad: _____

Lugar de proveniencia: _____

Marque con una "x" sus respuestas.

1. De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 muy buena ¿cómo calificaría su visita a este lugar?

1- Muy mala

4- Buena

2- Mala

5- Muy buena

3- Regular

2. ¿Fue atendido/a directamente por algún trabajador del lugar?

Sí (pase a la pregunta 2a)

No (pase a la pregunta 3)

Atendido/a por alguien externo (que trabaja fuera del área protegida) (pase a la pregunta 3)

2a. Si su respuesta fue sí, ¿quién le atendió?

Un guía

La persona que cobra en la entrada

Un guardarrecursos

Alguien más. Especifique:

No sé

3. ¿Cuáles fueron las cosas que hicieron buena su experiencia en este lugar? (Puede marcar varias, si fuera el caso).

	Atractivos naturales y/o culturales del lugar. La belleza escénica. La naturaleza del lugar.
	La ubicación del lugar. Es accesible, hay un buen camino para llegar.
	Calidad de los servicios del lugar. Hay baños, restaurante, parqueo, etc. son de buena calidad.
	Amabilidad y buena atención por parte del personal. Las personas que atienden y trabajan en el lugar son amables y tratan bien al visitante.
	Infraestructura. Existe centro de visitantes, senderos, etc. y están en buen estado.
	Interpretación con la que cuenta el sitio: hay rótulos o trifoliales con información, los guías que me acompañaron en la visita son muy buenos. Hay señalización para no perderme. Pude aprender algo del lugar.
	Me atendieron personas de las comunidades cercanas. Esta atención fue buena.
	Hay seguridad. Me sentí seguro en mi visita.
	Otros (especifique):

4. ¿Qué factores afectaron negativamente su visita a este lugar?

	Atractivos naturales y/o culturales del lugar. La naturaleza o atractivos culturales están en mal estado.
	La ubicación del lugar. No es accesible, es muy difícil llegar, el camino está mal.
	Calidad de los servicios del lugar. No hay baños, restaurante o parqueo, etc. o la calidad que ofrecen es mala.
	Atención por parte del personal. Las personas que atienden y trabajan en el lugar no son muy amables y no tratan bien al visitante.
	Infraestructura. No existe centro de visitantes, senderos, etc., o si existe pero está en mal estado.
	Interpretación con la que cuenta el sitio: no hay rótulos o trifoliales con información, no hay guías que acompañen o si hay pero no son muy buenos. No pude aprender nada del lugar.
	No me atendió ninguna persona de las comunidades cercanas.
	No hay mucha seguridad.
	Había basura y otros desechos donde no debía haber. Se miraba mal. Arruinaba el paisaje.
	El clima estuvo mal.
	Otros (especifique):

5. ¿Qué cosas cree que se deberían cambiar para mejorar la experiencia de su visita a este lugar? Por favor enumere las 3 más importantes por favor.

	Atractivos naturales y/o culturales del lugar. La belleza escénica. La naturaleza del lugar.
	La ubicación del lugar. Es accesible, hay un buen camino para llegar.
	Calidad de los servicios del lugar. Hay baños, restaurante, parqueo, etc. son de buena calidad.
	Amabilidad y buena atención por parte del personal. Las personas que atienden y trabajan en el lugar son amables y tratan bien al visitante.
	Infraestructura. Existe centro de visitantes, senderos, etc. y están en buen estado físico.
	Interpretación con la que cuenta el sitio: hay rótulos o trifoliales con información, los guías que me acompañaron en la visita son muy buenos. Hay señalización para no perderme. Pude aprender algo del lugar.
	Me atendieron personas de las comunidades cercanas. Esta atención fue buena.
	Hay seguridad. Me sentí seguro en mi visita.
	Otros (especifique):

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 8. Modelo interactivo de planificación de programas de Caffarella.

Fuente: Caffarella, 2002.

Anexo 9. Capacitaciones recibidas por las personas que respondieron el cuestionario de sondeo e instituciones que las imparten.

CONAP/INGUAT	INTECAP	CONAP	IDAEH	INGUAT
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de la boleta de visitantes ▪ Normativa para la gestión y manejo de visitantes en áreas protegidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura turística ▪ Inglés básico para turismo ▪ Guías comunitarios ▪ Planificación de circuitos turísticos ▪ Conducción de grupos ▪ Cultura maya ▪ Cocina ▪ Relaciones interpersonales ▪ Resolución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de visitantes ▪ Plan de trabajo en áreas protegidas ▪ Actualización de gestión en áreas de visitación ▪ Taller de tierras comunales ▪ Aplicación de monitoreo y seguimiento del SIGAP ▪ Educación ambiental ▪ Ecoturismo ▪ Prestadores de servicio ▪ Áreas protegidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de parques para guardarrecursos ▪ Manejo del área protegida: módulo cultural y natural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo turístico ▪ Cultura turística ▪ Primeros auxilios ▪ Servicio al cliente ▪ Atención turística

OTRAS CAPACITACIONES	
Temas relacionados con la gestión y manejo de visitantes.	Instituciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de parques municipales ▪ Plan de Uso Público ▪ Plan Operativo Anual 2010 ▪ Métodos de planeación en áreas protegidas ▪ Capacidad de carga ▪ Elaboración de material didáctico para visitantes ▪ Administración de áreas protegidas ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> Cuerpo de Paz RARE Center Vivamos Mejor PARPA INAB ARNPG CECON Otros
Otros temas de apoyo.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes de conservación de sitio ▪ Buenas prácticas de manejo ▪ Gestión empresarial ▪ Generación de productos turísticos ▪ Manejo de grupos de birdwatching 	<ul style="list-style-type: none"> TNC Otros

Otros temas.	Instituciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deforestación y vivero nativo municipal ▪ Gestión de riesgos y mitigación ▪ Pago por servicios ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> Prorural CONRED FAO

Anexo 10. Temas de capacitación relacionados a la gestión y manejo de visitantes existentes.

Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT).

Año 2010.

Cultura turística:

- Generales (Guatemala y Centro América/ Código de turismo).
- Sensibilización.
- Gestión de calidad.
- Legislación.
- Cultura turística a niños, adolescentes y jóvenes hasta 20 años de edad.
- Mundo Maya.
- Clasificación del turismo (agroturismo, ecoturismo, turismo comunitario, etc.)
- Turismo sostenible y sustentable.
- Legislación migratoria.
- Historia.
- Folklore.

Servicio al cliente:

- Generales.
- Atención al turista.
- Seguridad al turista.
- Elaboración de paquetes turísticos.
- Manipulación de alimentos.

Cursos varios:

- Prevención de linchamientos.
- Prevención de abuso sexual de niñas, niños y adolescentes en el sector turismo.
- Elaboración de proyectos turísticos.
- Geografía guatemalteca (destinos turísticos).
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Primeros auxilios.
- Comunicación.
- Ética.
- Buenas prácticas de administración de pymes turísticas.
- Formador de formadores.

INGUAT – Sede de Petén.

Año 2010.

- Curso de cultura turística
- Curso Calidad soy yo.
- Curso Gestión administrativa.
- Curso Gestión de negocios.
- Buenas prácticas ambientales

Algunos de los cursos del Instituto de Capacitación y Productividad (INTECAP)

Sede: Guatemala. Año 2010.

- Carrera de Administrador de empresas hoteleras.
- Etiqueta y protocolo.
- Introducción al aviturismo.
- Geografía turística.
- Inglés técnico.
- Relaciones humanas en el trabajo.
- Cocina internacional.
- Cocina guatemalteca
- Control y costos en alimentos y bebidas.
- Conducción de grupos turísticos.
- Primeros auxilios.
- Desarrollo de productos de aviturismo.
- Turismo sostenible y comunidad.
- Turismo comunitario en Guatemala.
- Destinos turísticos comunitarios a promover.
- Legislación turística vigente.
- Lugares turísticos emblemáticos de Guatemala.

Comisión de Turismo Sostenible (COMITURS – AGEXPORT).

Año 2010.

- Capacitación y Asistencia técnica en buenas prácticas en turismo sostenible.
- Asistencia Técnica en Criterios Globales de Turismo Sostenible.
- Capacitación en optimización de páginas web.
- Capacitación en marketing Turístico.
- Asistencia técnica para planes de marketing de empresas turísticas.
- Capacitación en calidad turística.
- Capacitación en primeros auxilios.