



## SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO DE CAPACITACIÓN EN MANEJO DE TURISMO SOSTENIBLE EN ÁREAS PROTEGIDAS





**Sistematización del programa  
piloto de capacitación en manejo  
de turismo sostenible en áreas  
protegidas**



# SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO DE CAPACITACIÓN EN MANEJO DE TURISMO SOSTENIBLE EN ÁREAS PROTEGIDAS

Documento técnico No. 21-2016

Agosto, 2016

## DOCUMENTO ELABORADO POR EL CONSEJO NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS

### Textos

Asociación Ati't Ala' Pablo Alarcón  
Asociación Ati't Ala' Mariajosé Mansilla

### Revisión

Técnica de Proyecto GEF/PNUD/CONAP Ana Virginia Cuéllar  
Coordinador de Proyecto GEF/PNUD/GEF Alejandro Calvente

### Diseño y diagramación

Asociación Ati't Ala' José Pacajoj

### Fotografía de portada

Asociación Ati't Ala'

Se sugiere citar el documento de la siguiente manera:

CONAP. 2016. Sistematización del Programa Piloto de Capacitación en Manejo de Turismo Sostenible en Áreas Protegidas. Guatemala. 56 páginas. Documento Técnico No. 21-2016.

Edición: Digital

### Consejo Nacional de Áreas Protegidas - CONAP -

5a. Avenida, 6-06 Zona 1, Edificio IPM, 5to., 6to., y 7mo., Nivel, Guatemala, C.A

PBX: +(502) 2422-6700

FAX: +(502) 2253-4141



[conap.gob.gt](http://conap.gob.gt)

[chmguatemala.gob.gt](http://chmguatemala.gob.gt) (portal especializado en diversidad biológica)

[bchguatemala.gob.gt](http://bchguatemala.gob.gt) (portal especializado en seguridad de la biotecnología)



Esta publicación se realiza de acuerdo al normativo de propiedad intelectual de CONAP, aprobado por el Consejo Nacional de Áreas Protegidas con fecha 28 de agosto del 2013.

Lista de Acrónimos	<b>5</b>
1. Introducción	<b>7</b>
2. Objetivos del Programa de Capacitación	<b>9</b>
3. Resumen del Programa de Capacitación	<b>11</b>
4. Descripción del Programa de Capacitación	<b>16</b>
5. Metodología Utilizada	<b>18</b>
6. Perfil de los Participantes	<b>27</b>
7. Horas de Capacitación y Temas Desarrollados	<b>29</b>
8. Proceso de Convocatoria	<b>32</b>
9. Responsabilidades de los Actores	<b>34</b>
10. Lecciones Aprendidas	<b>36</b>
11. Buenas Prácticas	<b>42</b>
12. Conclusiones	<b>45</b>
13. Recomendaciones	<b>47</b>
14. Bibliografía	<b>54</b>

<b>AP</b>	Área Protegida.
<b>ARNPG</b>	Asociación de Reservas Naturales Privadas de Guatemala.
<b>ASAECO</b>	Asociación de Agricultores Ecológicos Laguna de Chicabal.
<b>CONAP</b>	Consejo Nacional de Áreas Protegidas.
<b>FMAM</b>	Fondo para el Medio Ambiente Mundial.
<b>GEF</b>	Global Environmental Fund.
<b>INAB</b>	Instituto Nacional de Bosques.
<b>INGUAT</b>	Instituto Guatemalteco de Turismo.
<b>OMT</b>	Organización Mundial de Turismo.
<b>ONG</b>	Organizaciones No Gubernamentales.
<b>PRM</b>	Parque Regional Municipal.
<b>RNP</b>	Reserva Natural Privada.
<b>RUM</b>	Reserva de Usos Múltiples.
<b>RUV</b>	Registro Unificado de Visitantes.
<b>RUMCLA</b>	Reserva de Usos Múltiples Cuenca del Lago de Atitlán.
<b>SIGAP</b>	Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas.
<b>SPCE</b>	Sección de Patrimonio Cultural y Ecoturismo de CONAP.
<b>UNEP</b>	Programa de Naciones Unidas para la Protección del Ambiente.
<b>ZVD</b>	Zona de Veda Definitiva.

# 1

## INTRODUCCIÓN

---

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

El objetivo del presente documento es sistematizar la experiencia del Programa de Capacitación Permanente en el proyecto “Promoviendo el Ecoturismo para Fortalecer la Sostenibilidad Financiera del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas –SIGAP–” (de ahora en adelante llamado El Proyecto). Este Proyecto se desprende del área focal de Biodiversidad del Fondo Mundial Para el Medio Ambiente (FMAM por sus siglas en español, GEF por sus siglas en inglés), que busca catalizar la sostenibilidad de sistemas de áreas protegidas (AP’s) de Guatemala. En específico, El Proyecto contribuye al Programa Estratégico 1: Financiamiento sostenible para el sistemas de Áreas Protegidas –AP- a nivel nacional y al Programa Estratégico 3: Fortalecimiento de redes de AP’s terrestres.

La meta de El Proyecto es contribuir a la conservación de la biodiversidad de importancia global en Guatemala. El objetivo es fortalecer la sostenibilidad financiera del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas –SIGAP– mediante el desarrollo de nuevos mecanismos financieros en el sector del ecoturismo garantizando la alineación de actividades de ecoturismo con los objetivos de conservación de la biodiversidad.

El Proyecto cuenta con 7 áreas piloto donde se pondrán a prueba todos los instrumentos y herramientas generados. Las áreas se detallan en el cuadro a continuación.

No.	Nombre	Categoría	Municipio	Departamento
1.	Volcán Chicabal	Zona de Veda Definitiva (ZVD)	San Martín Sacatepéquez	Quetzaltenango
2.	Todos Santos Cuchumatán	Parque Regional Municipal (PRM)	Todos Santos Cuchumatán	Huehuetenango
3.	Astillero Municipal I y II de San Pedro Sacatepéquez	Parque Regional Municipal (PRM)	San Pedro Sacatepéquez	San Marcos
4.	Astillero Municipal de San Marcos	Parque Regional Municipal (PRM)	San Marcos	San Marcos
5.	Parque Regional Municipal Sibinal (Canjulá, Tacaná, Los Majones y Tocapote)	Parque Regional Municipal (PRM)	Sibinal	San Marcos
6.	El Mirador del Rey Tepepul		Santiago Atitlán	Sololá
7.	Parque Ecológico Corazón del Bosque – Uk’ux K’achelaj	Reserva Natural Privada (RNP)	Santa Lucía Utatlán	Sololá

Fuente: elaboración propia.

# 2

## OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.



- Diseñar un programa de capacitación para el personal administrativo, técnico y operativo de las áreas protegidas con visitación turística de Guatemala.
- A través el Proyecto se solicita diseñar e implementar dicho programa en cada una de las 7 áreas piloto del proyecto, 3 oficinas regionales de CONAP (Quetzaltenango, Huehuetenango y Sololá), 2 oficinas regionales de INGUAT (Quetzaltenango y Sololá) y la Oficina central de CONAP.
- Institucionalizar el Programa de Capacitación Permanente para fortalecer la capacidad técnica de los administradores de las Áreas Protegidas el cual estará a cargo del personal de la Sección de Patrimonio Cultural y Ecoturismo – SPCE-.

# 3

## RESUMEN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

El Programa de Capacitación Permanente se desarrolló, en resumen, de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia

El Programa de Capacitación Permanente detallado en este documento fue un proceso que inició en junio de 2014 y terminó en mayo de 2016, a través de dos implementaciones de formación y capacitación. También se realizó una evaluación intermedia para todo el proyecto, y la aplicación de la Herramienta de Seguimiento de la Efectividad de Manejo (METT por sus siglas en inglés), dirigida a conocer las capacidades institucionales en el proyecto Promoviendo el Ecoturismo para Fortalecer la Sostenibilidad Financiera del SIGAP.

El Programa se dividió en dos grandes fases: la capacitación a capacitadores, con perfil de técnico universitario, y la capacitación que éstos deben realizar hacia guarda recursos y comunitarios ( que es lo que llamamos personal técnico y operativo), los cuales en su mayoría presentan un nivel de escolaridad más abajo, muchos de ellos no saben leer ni escribir y presentan un nivel educativo inicial.

Para abordar efectivamente estos dos públicos, durante la primera implementación del programa se elaboraron dos materiales: un Manual para Capacitadores, que incluye contenidos más o menos extensos sobre turismo y áreas protegidas, y una Guía del Facilitador, que incluye técnicas didácticas y consejos útiles para la educación de adultos, además de los mismos contenidos del Manual, mediados para un público de baja escolaridad pero con gran conocimiento de campo de estos temas.

El Manual para Capacitadores consta de 5 módulos, y para cada uno de ellos se detalla objetivo, temas y tiempo necesario para abordar los contenidos. Por su parte, cada tema cuenta con su objetivo específico, preguntas generadoras, desarrollo de contenido y referencias bibliográficas. En el ítem de desarrollo de contenido aparece una serie de recursos didácticos que sirven para la autoevaluación ya que se pretende que este material sea utilizado para el auto aprendizaje.

Inicialmente, se realizó una revisión completa del Manual de Capacitación y de la Guía de Facilitadores, con el objetivo de preparar la metodología y las actividades didácticas para impartir los talleres de capacitación, así como todos los materiales de apoyo para cada uno de ellos. Seguidamente se celebró una reunión de coordinación con el equipo técnico del proyecto y de la Sección de Patrimonio Cultural y Ecoturismo (SPCE) para presentar las propuestas didácticas y metodológicas para la implementación de los talleres, así como para definir en conjunto los beneficiarios del programa de capacitación (personal administrativo y técnico, guardarecursos y personal de influencia en las áreas protegidas). Se trabajó también en continua coordinación con la consultora independiente que realizó la evaluación de la primera implementación del programa de capacitación, desde la fase preparatoria hasta la fase final de implementación de la capacitación.

En la primera implementación del Programa, se presentaron las herramientas de formación mencionadas a través de tres talleres. El primero, dirigido a administradores y personal operativo de AP's, enfocado a orientar a los participantes en el contenido y uso del Manual de Capacitación, así como en la implementación de la Guía de Facilitadores.

El segundo taller estuvo dirigido a personal que no pudo asistir al taller anterior, con contenido idéntico al primero.

El tercer taller tuvo como propósito dar oportunidad de práctica docente supervisada para los nuevos facilitadores formados en el primer y segundo taller, quienes impartieron los contenidos del Manual de Capacitación. Primeramente en el taller, las consultoras impartieron los contenidos más importantes del Manual, utilizando la metodología del modelaje, para ilustrar a los capacitadores de las áreas cómo impartir los temas. La supervisión de cada grupo en el tercer taller estuvo a cargo de un equipo técnico de campo bajo la coordinación de las especialistas en educación y ecoturismo de la empresa consultora contratada. Este evento se dirigió a formar guardarecursos, socios, además de personal técnico y operativo. La audiencia se dividió en cinco grupos, cada grupo a cargo de un capacitador, al que previamente se le había asignado un tema. Con el tiempo debido, él debía preparar su tema, su actividad motivacional, el material necesario y ejemplos. Para ello, las consultoras los apoyaron con ideas, material adicional y un seguimiento personalizado para asegurarse que cada capacitador tuviera todas las

herramientas para desempeñar su papel lo mejor posible. Cada capacitador impartió su tema cinco veces, una a cada grupo formado con personas de todas las áreas. Los administradores de las AP's asumieron el compromiso de llevar a cabo un programa de autoaprendizaje, utilizando el Manual del Capacitador y su Guía, entre noviembre 2014 y enero 2015. Cada facilitador tuvo a su cargo aprender un tema previo al evento. Así, todos los facilitadores tuvieron la oportunidad de practicar en cinco ocasiones su tema para perfeccionar sus habilidades de docencia.

Como apoyo a estas capacitaciones se entregó a los asistentes un disco compacto con material de lectura. El disco contiene las siguientes carpetas y documentos:

- a. Diversidad biológica: Esta carpeta contiene la Estrategia Nacional de Diversidad Biológica de CONAP, el Convenio de Diversidad Biológica, el manual metodológico para realizar evaluaciones ecosistémicas por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Iniciativa de Pobreza y Ambiente, un artículo científico sobre indicadores para realizar monitoreos biológicos y los planes de conservación de los bosques de pino-encino y de las regiones secas de Guatemala.
- b. Monitoreo y evaluación: Incluye un manual de proyectos y la presentación realizada durante la capacitación a técnicos de CONAP en junio.
- c. Primer taller de capacitación permanente: Contiene todas las presentaciones realizadas durante el taller, así como la agenda del mismo y la metodología de enseñanza utilizada.
- d. SIGAP: Contiene una serie de manuales técnicos generados por CONAP, entre ellos, lineamientos para actualizar planes maestros, para elaborar planes operativos anuales (POA's) y ejecutarlos, un libro descriptivo de las áreas protegidas de Guatemala y el informe de efectividad de manejo 2009 – 2012.
- e. Turismo en áreas protegidas: Incluye todas las herramientas de planificación turística generadas por la Sección de Patrimonio Cultural y Ecoturismo. Entre ellas códigos de ética, guía para generar el Plan de Gestión y Manejo de Visitantes, manual de rotulación, manual para ingresar datos del Registro Unificado de Visitantes, normativos, políticas e informes sobre el turismo en las áreas protegidas de Guatemala.

La segunda implementación del Programa tomó como insumos los resultados de la primera implementación y los resultados de la herramienta METT y de evaluación de capacidades institucionales de 2015. Durante la primera fase de ésta segunda implementación se llevó a cabo un primer taller dirigido a administradores de AP's y personal operativo de CONAP e INGUAT, y durante la segunda fase del programa se llevaron a cabo talleres in situ para las AP's piloto del Programa. En el siguiente diagrama se detalla el proceso para la ejecución de esta segunda implementación.

### Diagnóstico de necesidades de formación

- Elaboración de instrumentos para recabar información para los diferentes públicos (administradores de AP's, representantes de las oficinas de CONAP e INGUAT).
- Implementación de los instrumentos.
- Tabulación y análisis de la información.

### Propuesta del programa de capacitación

- Diseño del programa de capacitación, incluyendo contenidos y metodología.
- Aprobación de la propuesta por parte de CONAP.

### Convocatoria Taller Formador de Formadores

- Visitas a las áreas protegidas para invitar a los administradores y explicarles el objetivo de la capacitación.
- Elaboración y firma de cartas de compromiso de participación de los administradores de las AP's, representantes de CONAP e INGUAT.

### Taller Formador de Formadores

- Elaboración de la agenda del taller.
- Elaboración de los materiales a utilizar.
- Facilitación del taller de acuerdo a la metodología aprobada.
- Definición de compromisos de los nuevos formadores para los talleres in situ.

### Diseño de talleres in situ

- Programación de contenidos, metodologías, fechas y horarios de capacitación.
- Aprobación de CONAP y acompañamiento en el proceso de convocatoria.
- Desarrollo de agendas de capacitación por área protegida.
- Facilitación de los talleres.

### Evaluación y reporte

- Definición del método de evaluación de los talleres.
- Realización de las evaluaciones en cada uno de los talleres.
- Análisis de los resultados y presentación de informe a CONAP

Fuente: elaboración propia.



## DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

# 4

Con el objetivo de incrementar la capacidad administrativa y técnica en las AP's para la planificación y el desarrollo adecuado de la actividad de visita y de contribuir a la implementación de los normativos, lineamientos y herramientas generadas por CONAP las cuales son necesarias para asegurar una mejora en la calidad de atención de los visitantes y en el control de los impactos de la actividad de visita en las AP's, se diseñó un Programa de Capacitación Permanente consistente en material teórico específico (Manual de Capacitación y una Guía de Facilitadores), orientado a formar personal capacitado en el ámbito local.

Para desarrollar el programa, se ejecutaron dos implementaciones exclusivamente para operativizar el proceso.

Durante 2014 e inicios de 2015 se llevó a cabo la primera implementación del Programa, que ejecutó, en una primera fase, la formación de 14 capacitadores (dos por área). En una segunda fase, el personal capacitado durante la primera fase realizó 2 talleres, en los que fueron los responsables de capacitar al personal técnico y operativo de sus respectivas AP's.

Durante esta segunda fase, la empresa consultora realizó un acompañamiento y asesoramiento continuo, asistiendo a los 2 talleres impartidos por los nuevos capacitadores.

Los talleres impartidos contemplaron los siguientes contenidos:

1. Infraestructura e interpretación ambiental.
2. Manejo y monitoreo de impactos.
3. Áreas protegidas y turismo, conceptos básicos.
4. Planificación para la gestión y manejo de visitantes.
5. Atención al visitante.

Los dos talleres dirigidos a guarda recursos y personal operativo de las AP's, se enfocaron en capacitar en los temas básicos relacionados con AP's y turismo, basándose en los contenidos de la Guía de Facilitadores. Estos talleres también funcionaron para que los administradores y técnicos pusieran en práctica lo aprendido en la primera fase y fueran ellos los que trasladaran los conocimientos a las personas que laboran directamente en las AP's.

En el año 2016, se ejecutó la segunda implementación del Programa. Este proceso tuvo una primera fase consistente en la capacitación de facilitadores y, una segunda fase, en la que el personal capacitado realizó talleres en cada una de las AP's piloto, siendo los administradores los responsables de capacitar al personal técnico y administrativo de las mismas. Durante esta segunda fase, la Asociación consultora realizó acompañamiento y asesoramiento continuo asistiendo a todos los talleres impartidos por los nuevos capacitadores.





## METODOLOGÍA UTILIZADA

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

# 5

La metodología de formación se diseñó en una primera instancia, durante la primera implementación del programa. En esa ocasión, el proceso consistió en la formación de personal técnico y administrativo para desarrollar sus competencias como formadores en AP's y sedes regionales del CONAP y del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). La metodología se basó en la teoría del aprendizaje desarrollada por Jean Piaget (1896-1980), y el enfoque constructivista, donde el estudiante es agente de su propio aprendizaje. Esta teoría establece que los principios del aprendizaje son la individualización, la interacción y la integración; tal y como se muestra en el siguiente diagrama.

### Principios del aprendizaje



Fuente: Arias y Sazo (2014).

Por su parte, la andragogía consiste en el conjunto de técnicas de enseñanza orientadas a la formación de habilidades en personas adultas. Se diferencia de la pedagogía (en la cual se forman habilidades en niños), principalmente por el conocimiento previo y las experiencias anteriores que ya poseen los adultos y por los intereses existentes de los adultos por aprender elementos prácticos y de utilidad para sus actividades o sus problemas presentes.

A continuación se listan elementos claves para la formación de adultos que fueron considerados para los talleres de formación.

#### Los adultos:

1. No toleran las actividades pasivas prolongadas.
2. Valoran el buen trato y el reconocimiento por sus esfuerzos.
3. Aprecian y esperan ser tratados como adultos.
4. En general, esperan aprender a través de realizar actividades.
5. Valoran poder participar.
6. Valoran la existencia de la diversidad de actividades para mantener la atención en el proceso de aprendizaje.
7. Valoran el respeto a las diferencias individuales en grupos heterogéneos.

8. Reconocen la importancia en la equidad de la formación tanto de hombres como de mujeres.
9. Se interesan por el análisis de problemas y la búsqueda de sus soluciones.
10. Se interesan por saber cuál es la utilidad de los conocimientos aprendidos.
11. Se orientan por tareas y resultados.
12. Disponen de poco tiempo y desean aprovecharlo al máximo.
13. Se interesan por aprender.
14. Son independientes y poseen responsabilidades.
15. Tienen razones personales para aprender.,
16. Les gusta compartir sus experiencias con otras personas.
17. Cuentan con valiosos conocimientos, experiencias, valores e ideas.
18. Les interesa la búsqueda de resolución de problemas.

En la segunda implementación del Programa Permanente de Capacitación, la metodología se amplió y se complementó, al incluir los conceptos relacionados a la sensibilización de los participantes a través de técnicas de introducción a los temas, la motivación para que los participantes vieran la pertinencia de los tópicos a sus situaciones cotidianas, la presentación efectiva de los contenidos a audiencias adultas -tomando las circunstancias locales (nivel educativo, género, edad, entre otros)-, el desarrollo de los temas de manera amena y oportuna, el registro del conocimiento por parte de las audiencias, la integración de lo aprendido en modelos mentales organizados, el control constante de lo aprendido, y la retroalimentación de todo el proceso para un mejoramiento continuo en futuras experiencias de aprendizaje.

Se abordaron y expandieron también los temas relacionados a cómo aprenden los seres humanos, en los patrones de aprendizaje (enfocado y difuso), los procesos de aprendizaje, el funcionamiento de la memoria a corto y largo plazo, la importancia de los procesos fisiológicos (en especial del sueño), la segmentación del conocimiento, las ilusiones de competencia y la motivación en el proceso de aprendizaje.

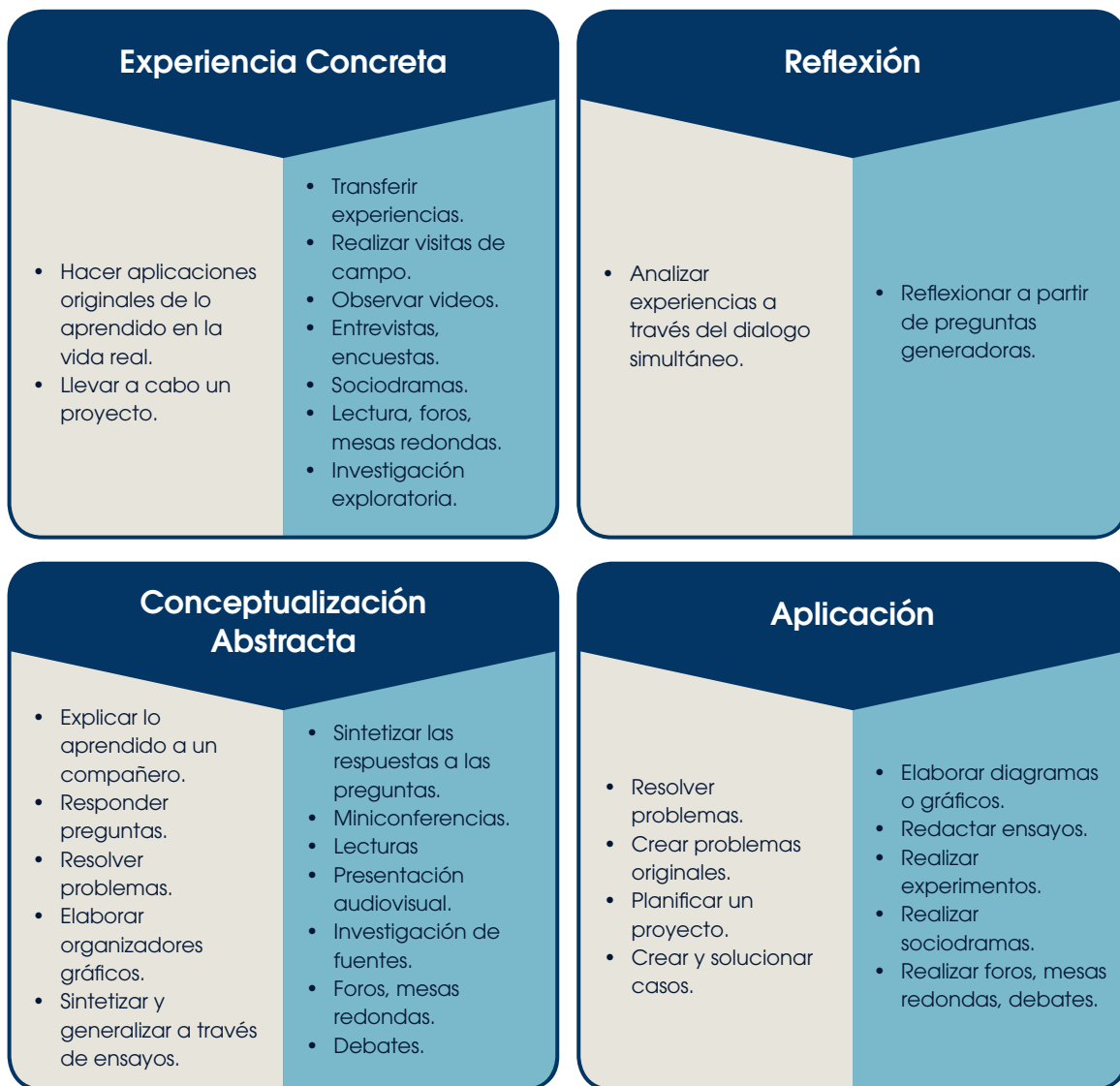
Tomando en consideración todo lo anterior, la metodología de enseñanza y aprendizaje en la segunda implementación del Programa complementó a la usada por Arias y Sazo (2014), al usar el modelo del ciclo de aprendizaje desarrollado por Kolb (1974), en el que el proceso de la educación de adultos se centra en cuatro etapas, siendo estas:

1. Las experiencias concretas
2. La reflexión
3. La conceptualización abstracta
4. La aplicación de lo aprendido.

Este ciclo se cierra cuando se generan nuevamente experiencias concretas, que a su vez inician nuevos ciclos de aprendizaje con un nuevo tema o tópico.

## El ciclo de aprendizaje

Actividades que pueden ser usadas en cada fase del ciclo.



Fuente: Kolb (1974)

**La primera etapa de aprendizaje del ciclo de Kolb (experiencias concretas),** coloca a los participantes en situaciones que les retan a abordar una temática desde la perspectiva de experimentación empírica. Así, si la experiencia o el tema son totalmente nuevos, se les desafía a vivirla de primera mano sin tener prejuicios o ideas preconcebidas sobre cómo actuar o solucionar las situaciones que se viven. Regularmente, al inicio de los talleres, estas experiencias se experimentan a través de dinámicas rompe hielo o dinámicas de grupo, para cohesión y trabajo en equipo. Posteriormente, cuando se avanza en el taller, se incorporan actividades más acordes a las temáticas específicas planificadas. Las experiencias se diseñaron con especial énfasis en los temas identificados como débiles en los informes de evaluación del proyecto.

Gómez (2015), identificó debilidades a través de la herramienta de evaluación de capacidades institucionales en las siguientes categorías: a) capacidades para adquirir compromisos y desarrollar acciones, b) capacidades para generar, acceder y usar información y conocimiento, c) capacidades para desarrollar estrategias, políticas y legislación, d) capacidades para gestionar e implementar procesos y proyectos, y e) capacidades para realizar monitoreo y evaluación. Las debilidades encontradas se pueden sintetizar en el siguiente listado que fue usado para diseñar las experiencias de aprendizaje de los talleres de formación.

1. Las cinco municipalidades analizadas mostraban deficiencias. Dos de ellas mostraban puntaje un poco superior al mínimo requerido.
2. Era necesario fortalecer la gestión y la ejecución en todos los casos.
3. Debía mejorarse los sistemas de monitoreo y evaluación.
4. Los proyectos mejor valuados fueron las asociaciones, las cuales debían fortalecerse en capacidades de administración por los socios.
5. El INGUAT, necesitaba ser fortalecido por el proyecto.
6. Era necesario el aumento de las capacidades de sostenibilidad financiera.
7. CONAP e INGUAT regionales no poseían capacidades de gestión, implementación, monitoreo ni evaluación.
8. INGUAT regional tenía puntaje bajo en todos los indicadores, ya que no existía prioridad en el tema de ecoturismo y sostenibilidad financiera por parte de la institución y tenía poco personal.
9. Las municipalidades necesitaban fortalecer los temas de estrategias, políticas y legislación.
10. Las municipalidades necesitaban apoyo en las capacidades de gestión e implementación, ya que tienen muy poco personal.
11. Las municipalidades necesitaban mejorar las acciones de monitoreo y evaluación.
12. San Pedro Sacatepéquez era la única municipalidad que tenía formalmente un sistema de Pago por Servicios Ambientales (PSA). Esto podía aprovecharse para ser usado como caso de estudio.
13. La Municipalidad de Todos Santos Cuchumatán tenía alta participación comunitaria, además de adecuados canales de comunicación y toma de decisiones. Esto podía aprovecharse para ser usado como caso de estudio.
14. Las asociaciones tenían debilidades en sus capacidades de gestión, implementación, monitoreo y evaluación.
15. Los retos de la sede Central de CONAP se concretaban en sus bajas capacidades de desarrollo de estrategias, políticas y legislación, gestión, implementación, monitoreo y evaluación.
16. Las cinco municipalidades analizadas tenían debilidades relacionadas a sus capacidades para el desarrollo de estrategias, políticas, legislación, gestión e implementación. También necesitaban mejorar sus capacidades de monitoreo y evaluación.
17. Las asociaciones Corazón del Bosque y ASAEKO tenían deficiencias en sus

- capacidades de sostenibilidad financiera debido a la poca capacidad de administración de los socios.
18. Se requería socializar los documentos “Plan Maestro, Plan de Negocios y Plan de Gestión y Manejo de Visitantes” a las municipalidades y juntas directivas de las asociaciones comunitarias.
  19. Era necesario desarrollar el tema sobre cómo implementar las herramientas de gestión de manera práctica.
  20. CONAP tiene un mandato específico para el desarrollo de estrategias y programas de investigación en ecoturismo, pero no se implementaba. Sí existía un control de registro de visitantes que envía información a la sección de patrimonio cultural y ecoturismo. Esto no se coordinaba con INGUAT y la división de investigación de mercados y estadísticas.
  21. Era necesario dar énfasis al fortalecimiento para el buen uso, manejo y destino de los recursos en el fortalecimiento del SIGAP, por parte de CONAP, y la conservación de las AP’s por parte de las municipalidades.
  22. Era necesario el apoyo para mejorar el vínculo entre CONAP, las municipalidades y los actores locales, afrontando los retos de no tener adecuadas tecnologías y su transferencia.
  23. Era necesario el apoyo sobre cómo ejecutar planes de ecoturismo y sostenibilidad financiera de las AP’s.

Los insumos anteriores se resumen en el siguiente cuadro, mostrando los temas que necesitaban especial énfasis y refuerzo para las diferentes instituciones a ser capacitadas.

Capacidades	Municipalidades	CONAP regionales	INGUAT regionales	Asociaciones
Gestión	X	X	X	X
Ejecución	X		X	
Administración			X	X
Sostenibilidad financiera			X	
Implementación	X		X	X
Monitoreo	X	X	X	X
Evaluación	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Gómez (2015)

El diagnóstico de necesidades de capacitación elaborado en la segunda implementación del programa, mostró las siguientes temáticas a ser enfatizadas.

Temas / Entrevistados	Administradores de AP	CONAP	INGUAT
Categorías de manejo	X		X
Funciones de los administradores	X		
Legislación y políticas	X		
Tipos de atractivos	X	X	
Legislación y planes de manejo	X		
Manejo administrativo y financiero	X		
Atención al cliente	X		
Plan de mejoras	X		
Diversificación de oferta	X		
Mercadeo	X	X	X
Mitigación de impactos negativos	X		
Servicio al turista	X		
Conducción de grupos	X		
Planificación, monitoreo y evaluación	X	X	
Resolución de conflictos	X		
Gestión empresarial		X	
Innovación		X	X
Mecanismos de convenio			X
Calidad en el servicio al visitante			X
Interpretación ambiental			X

Fuente: elaboración propia.

Los cuadros anteriores denotan que los talleres debían tener un especial énfasis en los temas relacionados a las actividades turísticas en AP's, gestión, ejecución, administración, sostenibilidad financiera, implementación, monitoreo y evaluación. Principalmente, en la búsqueda de alternativas y soluciones para retos relacionados a falta de recursos y de personal local.

Ya que muchos de los temas a abordar no eran totalmente nuevos para parte de la audiencia, debido a que ya los habían cubierto en los talleres de la primera implementación del Programa, ejecutada durante 2014 y 2015; se propusieron estudios de caso, retos a solucionar y experiencias prácticas. Además, se escogieron actividades tales como lecturas con ejemplos específicos a las problemáticas identificadas por las diferentes consultorías anteriores del Proyecto.

**La segunda etapa de aprendizaje del ciclo de Kolb correspondiente a la reflexión,** se abordó a través de preguntas generadoras o inspiradoras; además de momentos de reflexión y discusión entre los participantes, ya sea en plenaria o en grupos asignados. En estos grupos, cada participante expuso sus experiencias particulares, según la institución a la que pertenecía o al área protegida que administraba. Para esto, se contó con la experiencia de los facilitadores quienes agilizaron e hicieron dinámica la discusión. Asimismo, tomaron los tiempos, con el objetivo de estimular la participación, al mismo tiempo que se pudiera cumplir con el programa de trabajo definido (anexo 1). La reflexión dio paso a la exposición de los elementos que más importaron a los participantes para ser resueltos y utilizados en la siguiente fase. La reflexión conllevó momentos donde los participantes fueron los protagonistas de su aprendizaje.

**La tercera etapa de aprendizaje del ciclo de Kolb corresponde a conceptualización abstracta,** en la que formalmente se expusieron los contenidos que se abordaron en el programa de formación. Aquí, se usaron técnicas y métodos tradicionales de exposición de contenidos, así como otras formas menos ortodoxas de presentación, a través de medios audiovisuales, transformación de preguntas en repuestas, síntesis de la información o la exposición de lo aprendido por parte de los beneficiarios. Los participantes se familiarizaron con el contenido y el expositor presentó nuevo material. Un taller de formación de formadores es una oportunidad para aprender las técnicas y métodos de andragogía. La didáctica fue variada y en cada sesión los participantes reflexionaron acerca de las mejores técnicas para cada tema abordado. Los insumos generados o la información expuesta se sistematizaron en la próxima fase para generar soluciones concretas a través de aplicación. Se consideró también aprender de ejemplos y buenas prácticas ejecutadas en los diferentes casos de administración y conservación de las AP's.

Se tomó como ejemplos de formación didáctica los temas en los que las diferentes instituciones reflejaban debilidades, siendo estos:

1. Gestión.
2. Administración.
3. Ejecución.
4. Sostenibilidad financiera.
5. Implementación.
6. Monitoreo.
7. Evaluación.



Se elaboraron lecciones guías y casos de formación para cada uno de estos temas. Así el conocimiento fluyó desde lo tácito (habilidades internas de los participantes y los instructores), hacia lo explícito (adquisición de conocimientos a través de manuales, cursos e intercambio de experiencias, entre otros), para luego volver a ser internalizado por los participantes (el conocimiento vuelve a ser tácito).

**En la cuarta etapa de aprendizaje del ciclo de Kolb, se aplicó lo aprendido.** Se puso en práctica lo asimilado, generando soluciones a la problemática de una manera práctica. Se generaron planes de acción rápidos y factibles según las condiciones existentes en cada área protegida, de los cuales CONAP pudiera hacer un futuro seguimiento. Los participantes expusieron sus soluciones y los compañeros tuvieron la posibilidad de comentar y dar su punto de vista para enriquecer los mismos y obtener mayores beneficios en su implementación. Estas soluciones se pusieron por escrito para ser parte de un proceso de seguimiento con indicadores medibles. Se generaron también formatos para su aplicación a través del conocimiento explícito, por medio escrito. Los participantes compartieron sus experiencias para la mejora de las condiciones actuales en sus AP's. Se hizo un especial énfasis en los temas identificados como débiles para cada una de las instituciones. Ciertos temas fueron transversales para todas las entidades y se abordaron con especial énfasis, tomando en consideración las soluciones prácticas que pudieran implementarse sin que existiera ayuda exterior, ya que muchas de las debilidades expuestas radicaron en las privaciones y retos de los administradores al no tener todos los recursos idóneos para desempeñar sus funciones en las AP's. Los participantes tuvieron la oportunidad de establecer cómo podían mejorarse las condiciones actuales y superar los retos existentes. Además, se compartió a través de preguntas generadoras elementos que no se cubrieron en la etapa anterior.



# 6

## PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

---

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

Los participantes del Programa Permanente de Capacitación se clasifican en cuatro categorías específicas: a) administradores de AP's, b) personal técnico de las AP's, c) socios y miembros de organizacionales locales, y d) personal técnico de CONAP, INGUAT y Municipalidades. A continuación se muestra una síntesis de la cantidad de participantes y sus perfiles, detallado por taller ejecutado.

	Formación docentes 2015	Formación docentes 2016	Formación in situ 2016							
			ASAECO	San Marcos	Corazón del Bosque	Rey Tepepul	Todos Santos	San Pedro	Sibinal	Delegación Altiplano
CONAP y consultores	13	9				1			1	21
Administradores AP's		12			1	1				
Comisión de turismo	4									
Asesor	1									
Municipalidad	1					4			1	
Guardianes	4			5					1	
Socios de asociaciones	5		15		10					
Guarda recursos	22			2				14		
Técnicos INGUAT		6								
Viveristas	1			3						
Jardineros				4						
Contador										
CAT's y turismo							7		5	
Guías de turistas							3			
Cocinera										
Bibliotecarias								3	1	
No especificó									1	
<b>Total hombres</b>		<b>22</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>19</b>
<b>Total mujeres</b>		<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Capacitados por año</b>	<b>97</b>	<b>131</b>								
<b>Capacitados en total</b>	<b>228</b>									

**El cuadro presenta el número total de capacitados, mostrando así que en el 2015 se capacitó a 97 personas y en el 2016 un total de 131**

Fuente: elaboración propia.



7

## HORAS DE CAPACITACIÓN Y TEMAS DESARROLLADOS

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

A continuación se detalla la cantidad de horas de capacitación usadas en el proceso de formación para cada uno de los eventos. Se detalla, también, la distribución de los contenidos y los capacitadores responsables de las actividades.

Beneficiario(s)	Lugar de capacitación	Fecha(s)	No. participantes	No. horas	Temas	Responsable(s)
Administradores y técnicos de las 7 AP's piloto.	Hotel Villa Real Plaza, Quetzaltenango.	7 y 8 de noviembre 2014.	36	15	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura del manual de capacitación.</li> <li>2. Formación general para el desarrollo de actividades turísticas en AP's.</li> <li>3. Administración y mercadeo.</li> <li>4. Manejo y monitoreo de impactos.</li> <li>5. Facilidades y servicios para la atención de visitantes.</li> <li>6. Presentación de la guía para facilitadores.</li> <li>7. Orientaciones de contenido y uso de la guía de facilitadores.</li> <li>8. Desarrollo de temas de la guía de facilitadores y propuesta de dinámicas para cada tema.</li> <li>9. Presentación de los temas de la guía para facilitadores y ejercicios prácticos.</li> </ol>	Ana Luisa Arias. Eva Sazo de Méndez.
Guardarrecursos y Personal Operativo de Áreas Protegidas de Sololá.	Restaurante Pana Rock, Panajachel, Sololá.	3 de diciembre de 2014.	10	7.5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explicación interactiva de la estructura del manual de capacitación.</li> <li>2. Explicación interactiva de la estructura de la guía del facilitador.</li> <li>3. AP's y turismo.</li> <li>4. Marco legal y normativo para el desarrollo de turismo en AP's.</li> <li>5. Planificación para la gestión y manejo de turismo en AP's.</li> <li>6. Manejo y atención del visitante.</li> <li>7. Práctica reflexiva.</li> </ol>	Ana Luisa Arias. Eva Sazo de Méndez.
Administradores y técnicos de las 7 AP's piloto.	Parque Regional Municipal de Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango.	28 de enero de 2015.	51	9.5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Práctica reflexiva de la actividad.</li> <li>2. Trabajo de grupos de facilitadores para el desarrollo de los temas a su cargo.</li> <li>3. Primera Fase de Estaciones.</li> <li>4. Segunda Fase de Estaciones.</li> <li>5. Tercera Fase de Estaciones.</li> <li>6. Cuarta Fase de Estaciones.</li> <li>7. Quinta Fase de Estaciones.</li> <li>8. Práctica reflexiva.</li> </ol>	Ana Luisa Arias. Eva Sazo de Méndez.
7 AP's piloto Técnicos centros regionales CONAP, técnicos centros regionales INGUAT.	RNP Corazón del Bosque.	16 y 17 de marzo 2016.	28	16	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos y técnicas en andragogía para formadores.</li> <li>2. Educación e interpretación ambiental y cultural. – Habilidades para guiaje. – Áreas protegidas y turismo.</li> <li>3. Marco legal y normativo.</li> <li>4. Planificación para la gestión y manejo del turismo en las áreas protegidas.</li> <li>5. Evaluación de servicio al cliente y calidad de productos y servicios de las AP's.</li> <li>6. Manejo administrativo-financiero.</li> <li>7. Evaluación, monitoreo y mitigación de los impactos del ecoturismo en áreas protegidas.</li> </ol>	Marijosé Mansilla. Claudia Calderón. Pablo Alarcón. Elizabeth Pérez. María Raquel Ujpán.

Beneficiario(s)	Lugar de capacitación	Fecha(s)	No. participantes	No. horas	Temas	Responsable(s)
ZVD Volcán y Laguna de Chicabal	Centro de Visitantes Laguna Seca, Chicabal San Martín Sacatepéquez	13 de abril 2016	12 socios ASAECO	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercadeo.</li> <li>2. Sostenibilidad financiera: mecanismo de gestión compartida.</li> <li>3. Manejo y monitoreo del impacto turístico.</li> <li>4. Calidad del Servicio para la atención del visitante.</li> </ol>	Juan García García. Elizabeth Pérez. María Raquel Ujpán.
Parque Regional Municipal Astillero de San Marcos	Salón Municipalidad San Marcos, San Marcos	14 de abril 2016	15 guarda recursos, jardineros y guardianes 3 capacitadores	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación y gestión del turismo en Áreas Protegidas: Plan Maestro y Plan de gestión de visitantes del PRM Astillero de San Marcos.</li> <li>2. Facilidades y servicios para la atención del visitante.</li> </ol>	Ing. Sergio Pisquiy. Elizabeth Pérez. María Raquel Ujpán.
Reserva Natural Privada Corazón del Bosque	Aula de la Naturaleza, Corazón del Bosque, Santa Lucía Utatlán	19 de abril de 2016	12 socios Asociación Guadalupeana 4 capacitadores	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interpretación ambiental y cultura.</li> <li>2. Calidad del servicio para la atención del visitante.</li> <li>3. Mercadeo de las Áreas Protegidas.</li> </ol>	Manuel Trinidad . Andrés Vásquez. María Raquel Ujpán. María José Mansilla.
Guarda recursos CONAP Delegación Regional Altiplano Central	Salón San Lorenzo, Casa Texel Panajachel, Sololá	11 de mayo de 2016	20 participantes: Guarda recursos y Técnicos. 4 capacitadores	7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Turismo y áreas protegidas.</li> <li>2. El Registro Unificado de Visitantes.</li> <li>3. Facilidades y servicios para la atención al visitante.</li> <li>4. Manejo y Monitoreo de Impactos en Áreas Protegidas: boleta para control y monitoreo de impactos negativos.</li> </ol>	Glendy Cutzal Chavajay Elizabeth Pérez Cholotío. María Raquel Ujpán. María José Mansilla.
Parque Regional Municipal Mirador del Rey Tepepul	Centro Ecológico Atitlán	25 de abril de 2016	6 participantes: guarda recursos municipales y Administradores 2 capacitadoras	4.5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Áreas Protegidas y Turismo.</li> <li>2. Facilidades y servicios para la atención del visitante.</li> <li>3. Funciones de los Guarda recursos.</li> <li>4. Zonificación del PRM Mirador del Rey Tepepul.</li> </ol>	Elizabeth Pérez Cholotío. Glendy Cutzal.
Parque Regional Municipal K'ojlab' Tze'te Tnom	Salón, Centro de Información Turística de Chiabal, Todos Santos Cuchumatanes	27 de abril 2016	10 participantes 5 capacitadores	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidades y servicios para la atención del Visitante.</li> <li>2. Monitoreo de los Impactos del Turismo.</li> <li>3. Ordenamiento del Turismo en el Área Protegida.</li> </ol>	Esteban Matías. Rosendo Francinet. Elizabeth Pérez Cholotío. Alejandro Martín. Raquel Ujpán.
Parque Regional Municipal Sibinal	Biblioteca Municipal de Sibinal San Marcos	29 de abril 2016	12 participantes 3 capacitadores	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostenibilidad financiera.</li> <li>2. Facilidades y servicios para la atención del visitante.</li> <li>3. Mecanismo y convenio de gestión compartida.</li> </ol>	Elfido Pérez. María Raquel Ujpán.
Parque Regional Municipal Astillero I y II de San Pedro Sacatepéquez	Biblioteca Municipal, San Pedro Sacatepéquez	06 de mayo 2016	17 participantes 3 capacitadores	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidades y servicios para la atención del visitante.</li> <li>2. Marco Político para el desarrollo de la Actividad de visita en Áreas Protegidas.</li> <li>3. Planificación para la gestión y manejo del turismo.</li> </ol>	Ing. Julio Navarro María Raquel Ujpán Mendoza. Elizabeth Pérez.

Fuente: elaboración propia.



## PROCESO DE CONVOCATORIA

---

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

# 8

El proceso de convocatoria es vital para este tipo de programas para asegurar la participación de las personas en los talleres. Para asegurar la efectividad de este proceso, se estableció el involucramiento del director regional de CONAP, quien firmó las invitaciones que se giraron hacia los administradores de cada una de las AP's involucradas.

Para el proceso de convocatoria, se realizó una invitación a los administradores de las AP's, firmada y sellada por CONAP Central y el Proyecto, acompañada de una carta de compromiso (anexo 2) que debían llenar y entregar como mecanismo para asegurar la participación y para obtener los resultados planteados. Las invitaciones fueron entregadas personalmente en las AP's, momento que se aprovechó para dar a conocer el programa de capacitación, los objetivos y la metodología a utilizar. Además, cada administrador y responsable de las oficinas de CONAP e INGUAT llenaron sus cartas y participaron en el taller de formador de formadores.

Para las capacitaciones in situ de la segunda implementación del Programa, cada uno de los administradores o responsables de las AP's, se encargó de convocar a las personas que creyeron conveniente que participaran para aprender los contenidos que se iban a desarrollar. Previo a esto, los participantes del taller de formador de formadores entregaron una lista a la empresa consultora de los posibles participantes.





## RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES

---

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

# 9

Para la apropiada planificación y ejecución del Programa Permanente de Capacitación, se establecieron roles para cada una de las instituciones involucradas en el proceso. A continuación se ilustran las responsabilidades asignadas.

### CONAP

- Brindar las facilidades para realizar el proceso de formación.
- Analizar las necesidades de capacitación.
- Liderar el proceso de convocatoria.
- Participar activamente durante todo el proceso de formación.
- Motivar la participación del personal de las AP's.
- Validar la metodología y los contenidos de las sesiones.

### Administradores de AP's

- Brindar información sobre las necesidades de formación.
- Participar activamente en el proceso de formación.
- Facilitar los procesos de formación en sus áreas protegidas.
- Convocar a las personas y colaboradores de las áreas protegidas para que participen.
- Mantener una comunicación constante con CONAP sobre temas de formación.

### Empresa Consultora

- Realizar un diagnóstico de las necesidades de formación del área protegida.
- Desarrollar un programa de capacitación con base a los resultados del diagnóstico.
- Proponer los contenidos y metodologías para aprobación de CONAP.
- Facilitar el taller de formador de formadores.
- Brindar acompañamiento in situ en los procesos de formación.
- Presentar los informes de las actividades a CONAP.

Fuente: elaboración propia.

## LECCIONES APRENDIDAS

---

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

# 10

Las lecciones aprendidas durante la primera implementación del Programa Permanente de Capacitación son:

1. Se determinó que la calidad del seguimiento de la implementación depende principalmente de tres factores clave: a) el conocimiento, b) la responsabilidad, y c) el compromiso de los administradores y/o técnicos que se capaciten como facilitadores para transmitir la información a los guarda recursos, personal operativo y comunitario de sus AP's. En el caso de la implementación piloto, se evidenció que 5 de los 7 administradores y/o técnicos encargados de las AP's beneficiarias, cumplían con los factores clave de conocimiento, responsabilidad y compromiso para implementar el Programa Permanente de Capacitación y fortalecer, tanto sus conocimientos, como el del personal operativo de sus áreas.
2. A pesar de que la Guía de Facilitadores se elaboró de forma simple y con muchas ilustraciones, el grupo al que se dirigieron las capacitaciones era muy heterogéneo. Esto supuso que para alguno de los participantes resultara complicado para comprender el material y fue necesario elaborar material aún mucho más mediado, con más ilustraciones y poco texto. Por el contrario otro grupo de participantes con mayor nivel educativo encontró el material oportuno y ajustado al nivel. De esta experiencia se extrae que a pesar de contar con la necesidad de cumplir requerimientos de capacitación para personal de diferentes áreas protegidas y que el intercambio entre los participantes sea enriquecedor, se debe separar los participantes por niveles de conocimiento y educación, de forma que la mediación de los materiales y la forma de impartir las capacitaciones sea adecuada al nivel del grupo beneficiario.
3. Se evidenció que al impartir un tema de manera recurrente, se refuerzan y se amplían los conocimientos de los administradores y/o técnicos sobre ese tema en particular. Sin embargo, al mismo tiempo los participantes pueden encontrar la capacitación repetitiva. Por esto es importante realizar un análisis sobre cuáles son los temas más importantes a ser reforzados y procurar impartir dichos temas en varias ocasiones pero introduciendo variantes que eviten la sensación de repetición. Por ejemplo, que sean los beneficiarios que ya recibieron esa temática quienes lo expliquen al resto del grupo.
4. Los directores regionales de CONAP juegan un papel muy importante para el monitoreo de los cambios positivos que se vayan dando en las AP's que están implementando el programa permanente de capacitación. Por este motivo es imprescindible involucrar a dicho personal desde la fase de diseño de los materiales formativos y fortalecer su papel como actores activos durante las sesiones de capacitación. De esta forma se refuerza el sentimiento de que dichas personas son transmisores de conocimiento y una vez el programa de capacitación haya finalizado aumentan las probabilidades de que asuman un rol de divulgación en otras áreas que estaban incluidas en el programa de capacitación.

5. Los puestos administrativos y/o técnicos en los Parques Regionales Municipales principalmente, pueden verse afectados por intereses políticos, lo que hace que no haya un compromiso verdadero de este personal con el área protegida y/o con el tema de turismo. Para resolver esta situación, se recomienda por un lado mantener una entrevista con dicho personal para identificar cuáles son los retos y limitantes que enfrenta a nivel político, así como invitar en momentos clave a miembros de los Concejos Municipales, de forma que los tomadores de decisión tengan la oportunidad de valorar la importancia de estas capacitaciones y de la temática de desarrollo sostenible en sí, y de esta manera favorecer el apoyo al personal técnico en cuanto a la toma de decisiones políticas.
6. Es indispensable que tanto el capacitador como el público tengan claridad sobre lo que se pretende específicamente al abordar cada tema. Esto ayuda al capacitador a dosificar el tiempo de acuerdo a la importancia de cada tema, a planificar los documentos y ejercicios de refuerzo, a motivar mejor a la audiencia con ejemplos pertinentes y oportunos a sus realidades específicas. A los capacitados les permite identificar el contenido prioritario, a evaluar su propio progreso y a identificar los contenidos prioritarios que deben fijar de mejor manera.
7. Entre las ideas principales que se recogen de los talleres efectuados en la primera consultoría de implementación del Programa se encuentra que la principal aplicación que han tenido los contenidos fue en reforzar las inspecciones de evaluación de impacto ambiental que los técnicos realizan dentro de las AP's. Esto demuestra que el personal técnico posee interés en aumentar su conocimiento en cuanto a cómo obtener una mejor información de las amenazas que afectan el área bajo su cargo. Sin embargo es de vital importancia que el aumento en conocimiento de cómo realizar evaluaciones de impacto vayan acompañado del aumento en conocimiento de posibles medidas de mitigación, de forma que los administradores de las áreas aumenten su capacidad real de realizar cambios que disminuyan los impactos.

Las lecciones aprendidas durante la segunda implementación del Programa Permanente de Capacitación son:

1. Los participantes mostraron interés por la implementación de una metodología práctica. El acompañamiento en las capacitaciones in situ fue muy importante, considerando el desarrollo de dinámicas y actividades que facilitan el proceso de comprensión de los temas. Por este motivo, se recomienda que las capacitaciones, en la medida de lo posible, se realicen en los lugares específicos donde cada grupo trabaja, es decir en el área protegida a su cargo, ya que esto favorece un mayor nivel de implicación en los beneficiarios. En la medida de lo posible se recomienda evitar capacitar en salones de hotel lejanos a las áreas, ya que el personal recibe gran número de talleres y demuestra haber perdido el interés por este tipo de actividades.

2. A los administradores de las AP's les interesa tener conocimientos relacionados a la aplicación de la ley, y saber con certeza qué actividades son las que están reguladas para poder implementarlas y así generar mayores ingresos. Esto demuestra una debilidad y preocupación por parte de los administradores en cuanto a las implicaciones legales de su gestión. Por tal motivo, se recomienda que el apartado de formación en instrumentos legales sea una parte que tenga un peso importante en los programas de capacitación.
3. Los eventos de formación y capacitación favorecen espacios que generan interacciones informales entre los participantes, que a su vez propician el intercambio de experiencias en forma natural. La creación de espacios informales de intercambio establece un ambiente propicio para el aprendizaje, ya que permite relajar la tensión común en ambientes formales, y predispone positivamente a los participantes a aprender elementos que les son significativos a su situación particular. Cuando aparecen espacios informales de interacción, las personas abordan los temas que son de su especial interés y relevancia, en contraposición con una agenda formal impuesta y creada por agentes externos. Así, los asistentes tienen la oportunidad de interactuar con pares u homólogos que comparten intereses e inquietudes comunes, que de otra manera no es fácil poder hacerlo, debido a factores de distancia, prioridades, o tiempo que dedican usualmente para realizar sus labores cotidianas en sus puestos de trabajo. Los eventos de capacitación presencial abren posibilidades para la creación de nexos y la camaradería con otros miembros del personal tanto de la misma institución, como con instituciones externas. Esto puede llevar a la colaboración conjunta para la resolución de problemas comunes. En el caso de la segunda implementación, los miembros del personal técnico de las diferentes APs del proyecto tuvieron la oportunidad de intercambiar conocimiento. También fue notorio el acercamiento y creación de nexos entre elementos de CONAP, INGUAT y miembros del sector privado turístico. Esto puede replicarse en futuras oportunidades, promoviendo el intercambio horizontal (personas del mismo nivel jerárquico juntas), el intercambio vertical (personas de diferente nivel jerárquico), y el intercambio interinstitucional.
  - a. Favorecer espacios de interacción presencial en eventos de capacitación requiere intencionalidad en la planificación de los eventos. Sin embargo, su implementación es fácil y los beneficios son tangibles y aplicables en un corto plazo. Las acciones que pueden implementarse para generar estos espacios pueden ser, entre otras:
  - b. Planificar las agendas de los eventos de capacitación de manera que figuren espacios intencionales para la interacción informal. Ejemplos de estos espacios pueden ser estimular el intercambio de experiencias en un ambiente informal y divertido. Esto se puede promover en los recesos o tiempos de comida, o a través de actividades rompe hielo. También se puede exponer en la bienvenida a los participantes, una exhortación

- hacia la importancia de la interacción informal.
- c. Crear de herramientas para la recolección del conocimiento generado en los espacios informales. Se pueden crear carteles expositivos o formularios para la recolección de buenas ideas o experiencias aprendidas a través de otros participantes a lo largo de la jornada de capacitación. Esta experiencia debe ser agendada dentro del programa.
  - d. Se puede crear de antemano, previo a la jornada de capacitación, un directorio de participantes, que incluya sus datos de contacto, su ocupación o puesto dentro de la organización y sus intereses. Con esta herramienta, los asistentes pueden identificar previo a la jornada los puntos en común de interacción entre ellos. Esta herramienta también puede ser útil para que los participantes sigan interactuando entre ellos cuando regresen a sus labores cotidianas, si desean compartir experiencias o resolver problemas en el futuro.
4. En el taller de formación de formadores se propició por primera vez la interacción de representantes de CONAP, INGUAT y las AP's con resultados positivos y buena voluntad de colaboración conjunta. El intercambio interinstitucional es valioso para la concertación de agendas comunes, evitar la duplicación de esfuerzos, y la generación de sinergias en esfuerzos comunes y conjuntos. La experiencia fue valiosa como primer acercamiento entre CONAP, INGUAT y el sector privado para generar compromisos y conocer las acciones que cada institución está realizando en el manejo de visitantes dentro de las APs. En futuras ocasiones es oportuno continuar con esta dinámica, incluyendo a INGUAT dentro de la agenda, promoviendo que su personal pueda impartir contenido del programa. Como parte del evento de la Segunda Implementación, se programó un espacio para exponer los puntos en común entre las instituciones y sus compromisos. Esto fue positivo, más no se llegaron a realizar acuerdos por escrito, o una agenda de futuras acciones planificadas. Se recomienda rectificar este aspecto para establecer agendas compartidas de colaboración conjunta por escrito.
  5. La formación in situ es un excelente complemento a los eventos donde se reúnen miembros de varios APs. En los eventos in situ, los contenidos impartidos pueden ser mucho más específicos y ajustados a las necesidades particulares de la AP donde se imparte el seminario o taller, por lo que se puede llegar de manera más fácil a la resolución de problemas y a generar de soluciones viables y prácticas. Esta modalidad permite crear agendas de contenidos particulares, ajustadas a necesidades particulares. En la Implementación del Programa, el personal de cada AP mostró gran interés por seguir recibiendo este tipo de formación (tanto teórica como práctica), haciendo sugerencias a nuevos temas de formación. Es oportuno repetir el proceso de formación in situ, sin llegar a reemplazar del todo la formación en eventos donde el personal se desplaza a un lugar común con personal de otras APs.

6. Las sedes de capacitación y la flexibilidad de la agenda son aspectos importantes para asegurar la comodidad de los participantes y el éxito del programa de capacitación en general. Al asegurar estos elementos, los contenidos son más fáciles de comprender y poner en práctica al regresar a las AP's.
7. Los funcionarios de INGUAT no están familiarizados con los retos, y los compromisos del personal técnico y operativo a cargo de las AP's, por lo que estos espacios propician muy buen acercamiento entre las instituciones. La creación de agendas conjuntas de colaboración para el desarrollo de actividades de visitación en AP's es muy importante para la eficiencia estatal y el cumplimiento de los objetivos de conservación y desarrollo turístico. Tanto CONAP como INGUAT han estado incomunicados en el ámbito operativo, en lo que respecta a la habilitación de las APs para su visita por parte de viajeros o turistas. La creación de eventos de formación y capacitación en la que el personal de ambas instituciones asisten, genera oportunidades para que todos los participantes compartan conocimientos y habilidades comunes, además de generar vínculos laborales y relacionales importantes en los espacios informales ya descritos anteriormente. La presencia de los delegados regionales de INGUAT y CONAP en la segunda consultoría de implementación del Programa fue muy valiosa para realizar acuerdos verbales que eventualmente pueden dar paso a alianzas regionales.
8. La realización de ejercicios prácticos directamente en las AP's para poner a prueba los conceptos impartidos fue sumamente pertinente según la evaluación realizada al Programa de Capacitación Permanente. Esto permite que los asistentes utilicen la valiosa experiencia de campo que ya poseen y la enriquezcan con los conceptos aprendidos durante la capacitación.





## BUENAS PRÁCTICAS

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

# 11

1. Los temas que generaron más interés en la primera implementación del Programa de Capacitación Permanente fueron: a) gestión turística, planificación, monitoreo y evaluación de impactos del turismo en las AP's, e implementación del Registro Unificado de Visitantes (RUV). Mientras que los temas que generaron más interés en la segunda implementación del Programa Permanente de Capacitación fueron: a) interpretación ambiental, b) marco legal y c) administración financiera, en donde se abordaron generalidades e importancia de los planes de gestión que se han desarrollado para las AP's. En los dos casos de implementación del programa, las agendas de formación se planificaron con el objeto de desarrollar las habilidades que fueran más demandadas, o en las que los diagnósticos disponibles evidenciaran más debilidades. Es importante realizar siempre un diagnóstico previo de necesidades de formación, además de planificar y reforzar actividades que puedan ser implementadas de manera práctica y relevante a los participantes. Las evaluaciones positivas a las temáticas impartidas en las dos implementaciones reflejan diferentes enfoques de formación por parte de los organizadores y diferentes intereses de los participantes a lo largo del tiempo. Esto evidencia una relación dinámica de las necesidades de capacitación en las diferentes AP's.
2. Las dos consultorías de implementación usaron modalidades distintas de instrucción, lo cual impactó en la logística de ambas consultorías. En la primera consultoría se desplazó a los participantes hacia los centros de capacitación, donde experimentaron los procesos de formación y de docencia. En la segunda consultoría, se desplazó a una parte de los beneficiarios (los formadores) hacia una localidad, para formarlos como capacitadores. Seguidamente, se realizaron talleres de formación in situ en las AP's beneficiarias. Ambas modalidades de movilización e instrucción tienen diferentes retos y oportunidades a ser abordadas, detallados a continuación:

	Oportunidades	Retos
Formación centralizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor control sobre la agenda y las actividades de los participantes.</li> <li>• Inmersión en los temas a aprender. Los participantes tienen menos distractores por sus ocupaciones cotidianas.</li> <li>• Posibilidad de compartir experiencias con homólogos de otras AP's o instituciones.</li> <li>• Mayor involucramiento de las autoridades y mandos altos en los talleres de capacitación.</li> <li>• La logística se centraliza en uno o pocos eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores costos de movilización, hospedaje, renta de espacio para capacitación y equipo audiovisual.</li> <li>• Menor personalización de la experiencias en cuanto a temáticas particulares de las personas o de las AP's.</li> <li>• Las agendas de formación pueden ser genéricas y extensas para tratar de cubrir muchos temas con poca profundidad.</li> </ul>
Formación in situ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor oportunidad de personalización de la instrucción hacia los casos y problemáticas particulares de los participantes y de las AP's beneficiarias.</li> <li>• Las agendas y horarios de formación pueden ser flexibles y ajustadas a las necesidades particulares de los participantes. Se pueden impartir temas a profundidad y descartar otros irrelevantes.</li> <li>• Menores costos de movilización y hospedaje (sólo se cubren costos de los formadores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores oportunidades para intercambio de experiencias con personal de otras AP's y de otras instituciones.</li> <li>• Mayores esfuerzos de logística por parte de los organizadores para coordinar los eventos en cada AP.</li> <li>• Existen menos probabilidades de que las autoridades de CONAP central o regional asistan o se involucren en cada evento de formación.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



# 12

## CONCLUSIONES

---

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

1. En la primera consultoría de implementación del Programa, los guarda recursos y el personal operativo de las AP's mostraron estar muy identificados con el CONAP y con la causa de conservación de los recursos naturales. Estos elementos conocen bien los objetivos de sus respectivas AP's y la importancia del turismo. Estas personas están muy abiertas a aprender constantemente y a transmitir sus conocimientos con la población local. Se sienten motivados a compartir los contenidos del Manual de Capacitación con más gente en sus respectivas comunidades.
2. Los participantes expresaron su total disponibilidad para ser capacitadores en sus propias AP's. Tienen la confianza de hacerlo, además de conocer de manera detallada las necesidades de formación de las personas que trabajan en las AP's.
3. Los programas de capacitación son espacios para unir esfuerzos y compartir experiencias entre el personal de las AP's, CONAP, INGUAT y el equipo consultor con el objetivo de mejorar la administración de las áreas y brindarle una mejor atención a los visitantes.
4. La metodología utilizada en cada módulo fue bien aceptada por los participantes, pues conllevó una serie de dinámicas. Además, se generó información útil para las AP's que puede servir de base para las gestiones futuras.
5. Los administradores entienden la importancia de contar con un reglamento para los visitantes, y han elaborado al menos 5 normas generales que se deben cumplir. Existe ahora el reto de complementarlos, colocarlos en un lugar visible en las AP's y velar por su cumplimiento.
6. INGUAT sugirió durante la segunda consultoría de implementación del Programa que las AP's asuman un serio compromiso para conformarse como negocios turísticos.



# 13

## RECOMENDACIONES

---

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

Howard Gardner, psicólogo del desarrollo y propulsor de la Teoría de las Inteligencias Múltiples ha propuesto que estas inteligencias trabajan juntas, aunque como entidades semiautónomas. Cada persona desarrolla unas más que otras. Diferentes culturas y segmentos de la sociedad ponen diferentes énfasis en ellas.

Las inteligencias son las siguientes:

- a. *Inteligencia lingüística*. Se aprecia en la facilidad para escribir, leer, contar cuentos o hacer crucigramas.
- b. *Inteligencia lógico-matemática*. Se aprecia por el interés en patrones de medida, categorías y relaciones; facilidad para la resolución de problemas aritméticos, juegos de estrategia y experimentos.
- c. *Inteligencia visual y espacial*. Pensamiento a través de imágenes y dibujos. Se tiene facilidad para resolver rompecabezas, se dedica el tiempo libre a dibujar, se prefiere juegos constructivos, por ejemplo.
- d. *Inteligencia musical*. Se manifiestan frecuentemente con canciones y sonidos. Se identifican con facilidad los sonidos.
- e. *Inteligencia corporal cinestésica*. Facilidad para procesar el conocimiento a través de las sensaciones corporales. Se tiene una marcada capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.
- f. *Inteligencia interpersonal (inteligencia social)*. Buena comunicación y liderazgo en grupo. Se entienden bien los sentimientos de los demás y se proyectan con facilidad las relaciones interpersonales.
- g. *Inteligencia intrapersonal*. Relacionada con la capacidad de un sujeto de conocerse a sí mismo: sus reacciones, emociones y vida interior.

Basado en lo anterior, las principales recomendaciones que pueden desprenderse según las observaciones de Howard Gardner para un aprendizaje efectivo son:

**1. Respeto a la individualización máxima de la instrucción, se recomienda:**

En vez de aplicar un único estilo, con intención de acoplarlo a todas las audiencias (tal y como se hace tradicionalmente mediante exposiciones a través de proyectores multimedia y el software Power Point por ejemplo), es necesario conocer al máximo a cada estudiante e instruir a cada individuo en las formas y estilos que le sean confortables y efectivos para aprender. Esto es más fácil de lograr en grupos pequeños (no más de 5 personas), o a través de elementos tecnológicos tales como aplicaciones móviles educativas.

**2. En cuanto a la pluralización de la instrucción, se recomienda:**

Los contenidos importantes deben ser impartidos de distintas formas, evitando usar sólo una modalidad. Por ejemplo, se puede aprender a través de historias, obras de arte, diagramas y juegos de roles. De esta manera, es posible llegar a estudiantes que aprenden de formas diferentes. Además, mediante la presentación diversa de los materiales se aclara su significado y se logra un buen aprendizaje. Si sólo se aplica una modalidad de enseñanza, el aprendizaje

probablemente será carente de profundidad. La utilización de formas variadas de abordaje didáctico puede mejorar en mucho los resultados positivos de una capacitación.

Los dos elementos anteriores conllevan un reenfoque de los programas tradicionales de formación y capacitación. Esto implica desarrollar contenidos a través del ciclo de Kolb, con variedad de actividades y elementos personalizados para cada persona; contrastando con las jornadas de capacitación convencionales, donde se trabaja con grupos grandes, usando exposiciones magistrales. Por lo tanto, el aprendizaje a través de este ciclo implica dedicar más tiempo a cada tema o tópico para fortalecer el aprendizaje y la asimilación de los contenidos, además de considerar y estimular las diferentes inteligencias de los participantes.

Regionalizar los cursos e institucionalizarlos de forma que sean más atractivos al participante.

Elaborar material con poco texto y variadas ilustraciones acordes a públicos con bajo o nulo nivel de escolaridad, y en algunos casos no hispano parlantes. A pesar de que la Guía de Facilitadores fue diseñada y diagramada de tal manera que expresara ideas de manera simple acompañadas de ilustraciones, el personal operativo y comunitario de las AP's evidenció la necesidad de materiales aún más sencillos.

Que, si los procesos de capacitación requieren de un período de autoaprendizaje, que éste se lleve a cabo durante el año, evitando extenderlo en los meses de noviembre, diciembre y enero, que es el período en que los técnicos de las áreas piloto estarán más ocupados.

Que el programa migre a una estructura de educación y formación a distancia, para el cual sería importante montar una plataforma electrónica en la página de CONAP. A través de esta plataforma, los asistentes debieran tener acceso al material del curso con suficiente anticipación para revisarlo antes del taller, así como ejercicios de seguimiento y contacto con algún instructor que les brinde retroalimentación sobre los temas. Así, este curso permanente debiera, no sólo acompañar constantemente al alumno, sino evaluarlo a través de algún ejercicio que le ayude a poner en práctica lo aprendido (un perfil de proyecto o una evaluación de potencial turístico en campo). Al finalizar este curso, el asistente debiera obtener un diplomado avalado por la institución. Esta organización y respaldo motivaría en mucho a los técnicos y permitiría la implementación de herramientas al retroalimentar a distancia a los técnicos.

El informe final de evaluación la primera consultoría de implementación del Programa evidencia que no se ha trabajado una metodología o enfoque puntual para abordar los temas de turismo y AP's con pueblos indígenas, tomando en cuenta que tienen sus propias autoridades y procesos de socialización, a un ritmo específico. Por lo anterior, es importante que la Sección de Patrimonio Cultural y Ecoturismo trabaje en conjunto con la Dirección de Pueblos Indígenas y Participación Social de CONAP, en conjunto con las regionales interesadas.



### **3. En cuanto a la planificación detallada de la logística de los programas en un entorno favorable al aprendizaje, se recomienda:**

Escoger sedes de formación cómodas y con altos estándares de servicio al cliente, hospedaje y alimentación para favorecer la comodidad y evitar la distracción de los participantes.

En los eventos de capacitación, establecer normas claras de trabajo y recursos iguales para todos los participantes, para que todos se sientan cómodos y puedan trabajar al mismo ritmo, obteniendo así mejores resultados de los trabajos individuales o grupales.

El involucramiento de los beneficiarios en prácticas de campo donde puedan practicar los conceptos aprendidos y recibir comentarios para mejorar su desempeño.

Apoyar a los facilitadores locales de las AP's para fortalecerlos en la comprensión de temas específicos y en técnicas didácticas para impartir estos conocimientos. Es valioso también apoyar la formación de facilitadores que eventualmente puedan impartir los conocimientos en idiomas locales.

Para mejorar la asistencia y motivación de los participantes a los eventos de formación se recomienda:

- Contratar servicios locales de transporte de personas desde los poblados al centro donde se llevará a cabo el evento de capacitación.
- Organizar actividades prácticas, al aire libre, que faciliten el intercambio de experiencias entre técnicos y comunitarios de diferentes áreas.
- Iniciar las capacitaciones siempre a una hora fija, para dar tiempo a que todos los participantes asistan puntuales. Es importante el cumplimiento de la agenda y de los horarios establecidos. De esta forma se puede efectivamente los eventos antes y después de las experiencias de aprendizaje, evitando que los formularios de evaluación sean respondidos de manera rápida y con poca reflexión.

### **4. En cuanto a promover espacios de intercambio de experiencias y comunicación informal que las favorezcan, se recomienda:**

Promover espacios propicios para el intercambio de experiencias entre los miembros del personal administrativo y operativo de las diferentes AP's, en los que sea posible comparar estudios de caso, buenas prácticas, retos y errores que les acaecen y que puedan ayudar a su administración. Es importante planificar espacios de interacción informal como parte de las agendas de actividades, sin cubrirlas totalmente con actividades formales, tales como conferencias, exposiciones y plenarios.

Cojuntamente con las recomendaciones relacionadas al aprendizaje efectivo, se proponen otras asociadas a la implementación de lo aprendido en la gestión del turismo en las AP's, los mecanismos de la evaluación de la efectividad del Programa Permanente de Capacitación y la actualización de los contenidos en el Manual de Capacitación y la Guía de Facilitadores. A continuación se

detallan estas recomendaciones.

**5. En cuanto a establecer mecanismos de empoderamiento del proceso por parte de las AP's, se recomienda:**

La existencia de técnicos especialistas en turismo en las AP's, ya que el personal actual está sobre cargado de trabajo y no puede impulsar todos los procesos de implementación de actividades turísticas.

Elaborar de perfiles que tomen en cuenta los conocimientos, los valores, las actitudes y destrezas de los técnicos o administradores que se capaciten en un futuro como facilitadores. La elaboración de estos perfiles, conjuntamente con la responsabilidad y compromiso de los futuros facilitadores, contribuirá al éxito de la implementación del Programa Permanente de Capacitación.

Empoderar al personal para que transmita los temas de formación a lo interno de sus AP's de manera recurrente y periódicamente. Esto es de utilidad para reforzar, apropiar y aplicar el conocimiento en su labor diaria.

Generar incentivos que aseguren la implementación constante del Programa Permanente de Capacitación en todo el SIGAP. Los incentivos facilitan la implementación el programa para aplicar los conocimientos adquiridos.

Que los directores regionales mantengan informada a la Sección de Patrimonio Cultural y Ecoturismo de CONAP sobre los cambios positivos observados relacionados a los temas de formación encontrados en el Manual de Capacitación.

**6. En cuanto a establecer mecanismos de evaluación del proceso de aprendizaje y su implementación en las AP's, se recomienda:**

Elaborar una lista de cotejo para que CONAP evalúe objetivamente la implementación del Programa de Capacitación Permanente y la mejora de las AP's. Este listado es importante dado que existen factores contextuales que inciden positiva o negativamente en la implementación del Programa, además del proceso formativo. Algunos de estos factores son el presupuesto, el momento político, y la inseguridad, entre otros.

Elaborar una boleta para que los visitantes califiquen y comenten la calidad de la atención y el estado de los servicios. Esto serviría como evaluación de la aplicación de los conocimientos adquiridos a través del Programa Permanente de Capacitación. Este sería un instrumento práctico de evaluación y monitoreo de la implementación de los conocimientos adquiridos y su reflejo en la calidad del servicio.

Que el departamento jurídico de CONAP hacer un acercamiento hacia los administradores de las AP's para indagar sus inquietudes relacionadas a la aplicación de la ley en el desarrollo y regulación de nuevas actividades turísticas y generación de ingresos.

Que la Sección de Patrimonio Cultural y Ecoturismo de CONAP darle seguimiento puntual y constante a todas las regionales en el tema turístico, ayudándolos específicamente a implementar las herramientas apropiadas en cada AP

regional.

Efectuar llamadas telefónicas de seguimiento hacia todos los beneficiarios de los procesos de formación. Esta sencilla acción tiene un bajo costo y un gran impacto en la aceptación del proyecto y de la institución por parte de sus aliados y colaboradores. Manifiesta claramente que los participantes son sujetos y no objetos de un proyecto, con percepciones particulares que deben ser tomadas en cuenta.

Solicitar a los participantes que indiquen los temas que consideran importantes a ser cubiertos en capacitaciones periódicas, e incluirlos efectivamente.

Retroalimentar las evaluaciones personales para que cada participante pueda llevar un registro de su desempeño en los procesos de formación y su desarrollo personal gracias al proceso.

Otorgar diplomas de participación, indicando las horas atendidas, así como los temas cubiertos. El diploma debería estar firmado por CONAP y la municipalidad correspondiente para aumentar su significado en los asistentes.

Diseñar herramientas de evaluación breves y de fácil respuesta, para aumentar la probabilidad de que todas las personas completen todas las secciones.

**7. En cuanto a la actualización continua del material didáctico, se recomienda:**

Realizar una revisión anual de los manuales de formación para incorporar nuevas herramientas e información que enriquezcan los contenidos en los temas de manejo y gestión de visitantes en AP's. Asimismo, se recomienda retirar del Manual de Capacitación cualquier información que ya no sea de utilidad o que ya no esté vigente (por ejemplo, normativos o políticas).

Actualizar los contenidos del Manual de Capacitación y la Guía de Facilitadores, a través de la retroalimentación por parte de los administradores y/o técnicos que estén utilizando el material para realizar capacitaciones periódicas en sus AP's. Esta retroalimentación generaría una mejora continua del material, de acuerdo con las experiencias de los facilitadores que trabajan directamente en las AP's y que tienen una perspectiva distinta de los conocimientos que son de utilidad para manejar la actividad de visita.

Realizar un encuentro anual para compartir estudios de caso experiencias exitosas de implementación de los temas del Programa en las AP's, e integrar estas experiencias en una versión actualizada del Manual de Capacitación al siguiente año.

Continuar fomentando la interacción entre representantes de CONAP, INGUAT y las AP's, para generar y concertar convenios o compromisos de seguimiento que refuercen su involucramiento en el desarrollo del turismo en las AP's.

Involucrar al INGUAT en futuros eventos del Programa Permanente de Capacitación, propiciando que sus representantes actúen como expositores en temas pertinentes al desarrollo turístico en AP's.

Complementar todo el material audiovisual con citas bibliográficas o

documentales para que los asistentes puedan buscar, profundizar y verificar los contenidos por sí mismos. Uno de los objetivos últimos de la educación es crear en la persona la necesidad de buscar por sí mismo el conocimiento para fomentar el pensamiento crítico. Todo capacitador debe facilitar este objetivo último informando a su público sobre las diferentes fuentes donde pueden encontrar los contenidos impartidos.

Actualizar el contenido del Manual de Capacitación para Administradores y Técnicos, correspondiente al Módulo 1, Tema 2: Marco Legal y Normativo para del Desarrollo del Turismo en Áreas Protegidas. Es oportuno proceder a aclarar las diferencias entre una ley, un reglamento y un normativo. Este es un tema muy importante para todo ciudadano, pero un poco confuso para alguien no experto. Se sugiere indicar que las leyes las crea únicamente el Congreso de la República (Organismo Legislativo) y que los reglamentos y normativos los crean otras dependencias del Estado, especialmente en el Organismo Ejecutivo (Ministerios, Secretarías, Institutos, etc), y que son obligatorios porque tienen una ley ordinaria que respalda a dicha institución a normar la materia de la que se encarga.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Sistematización del programa piloto de capacitación en manejo de turismo sostenible en áreas protegidas.

# 14

Arias, A. L., & Sazo de Méndez, E. (2014). *Metodología de enseñanza y Desarrollo del Taller de Implementación del Programa de Capacitación para Fortalecer la Capacidad Técnica de los Administradores de Áreas Protegidas*. Guatemala: CONAP.

Arias, A. L., & Sazo de Méndez, E. (2015). *Informe Final: Implementación del Programa de Capacitación para Fortalecer la Capacidad Técnica de los Administradores de Áreas Protegidas*. Guatemala: CONAP.

Arias, A. L., & Sazo de Méndez, E. (2015). *Informe Taller de Capacitación para Guardarrecursos y Personal Operativo de Áreas Protegidas de Sololá, 3 de diciembre de 2014*. Guatemala: CONAP.

Arias, A. L., & Sazo de Méndez, E. (2015). *Informe Taller de Capacitación para Guardarrecursos y Personal Operativo Realizado en el Parque Regional Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango: 27, 28 y 29 de enero 2015*. Guatemala: CONAP.

Arias, A., & Sazo de Méndez, E. (2014). *Implementación del Programa de Capacitación para Fortalecer la Capacidad Técnica de los Administradores de Áreas Protegidas: Informe del Primer Taller de Capacitación para Administradores y Técnicos 6 y 7 de noviembre, 2014*. Consejo Nacional de Áreas Protegidas. Guatemala: Consejo Nacional de Áreas Protegidas.

Asociación Ati't Ala'. (2016). *Diagnóstico de necesidades de capacitación por parte de las 7 áreas piloto, CONAP e INGUAT*. Guatemala: CONAP.

CONAP. (2015). *Turismo y Áreas Protegidas*. Guatemala: Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-.

CONAP. (2015). *Turismo y Áreas protegidas: Manual de Capacitación para Administradores y Técnicos*. Guatemala: Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-.

Gómez Chavarry, A. (2015). *Capacidades Institucionales para la Revisión de Medio Término del Proyecto "Promoviendo el Ecoturismo para Fortalecer la Capacidad Financiera del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas -SIGAP-"*. Guatemala: CONAP.

Gómez Chavarry, A. M. (2015). *Cuarto Informe de consultoría. Producto 6: Herramienta de Seguimiento de la Efectividad de Manejo (METT, por sus siglas en inglés), Producto 7: Informe de Análisis de Resultados*. Guatemala: CONAP.

INDEDITASA. (2014). *Listado de invitados al Primer Taller de la Implementación del Programa Permanente de Capacitación para Fortalecer la Capacidad Técnica de los Administradores de Áreas Protegidas*. Guatemala: CONAP.

INEDITASA. (2014). *Listado de invitados al segundo taller de la Implementación del Programa de Capacitación para Fortalecer la Capacidad Técnica de los Administradores de Áreas Protegidas*. Guatemala: CONAP.

INEDITASA. (2014). *Plan de Trabajo de la Implementación del Programa de Capacitación para Fortalecer la Capacidad Técnica de los Administradores de Áreas Protegidas*. Guatemala: CONAP.

Kolb, D., & Fry, R. (1974). Towards an Applied Theory of Experiential Learning. En C. Cooper, *Theories of Group Processes* (págs. 33-57). New York: John Wiley & Sons.

Martínez Melgar, D. E. (2015). *Producto 20: Informe Final de la Evaluación del Proceso de Implementación del Programa de Entrenamiento para Desarrollar las Capacidades de los Administradores de Áreas Protegidas*. Guatemala: CONAP.

Strauss, V. (16 de Octubre de 2013). Howard Gardner: 'Multiple intelligences' are not 'learning styles'. Recuperado el 17 de Junio de 2016, de The Washington Post: <https://goo.gl/Rxcqux>



[www.conap.gob.gt](http://www.conap.gob.gt)

[www.chmguatemala.gob.gt](http://www.chmguatemala.gob.gt) (especializado en biodiversidad)

[www.bchguatemala.gob.gt](http://www.bchguatemala.gob.gt) (especializado en bioseguridad)

## Consejo Nacional de Áreas Protegidas - CONAP -

### Misión:

Asegurar la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica y las áreas protegidas de Guatemala, así como los bienes y servicios naturales que estas proveen a las presentes y futuras generaciones, a través de diseñar, coordinar y velar por la aplicación de políticas, normas, incentivos y estrategias, en colaboración con otros actores.

### Visión:

El CONAP es una entidad pública, autónoma y descentralizada, reconocida por su trabajo efectivo con otros actores en asegurar la conservación y el uso sostenible de las áreas protegidas y la diversidad biológica de Guatemala. El CONAP trabaja por una Guatemala en la que el patrimonio natural y cultural del país se conserva en armonía con el desarrollo social y económico, donde se valora la conexión entre los sistemas naturales y la calidad de vida humana y en donde las áreas que sostienen todas las formas de vida persisten para las futuras generaciones.

### Los fines principales del CONAP son:

- a. Propiciar y fomentar la conservación y el mejoramiento del patrimonio natural de Guatemala.
- b. Organizar, dirigir y desarrollar el Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas, SIGAP.
- c. Planificar, conducir y difundir la Estrategia Nacional de Conservación de la Diversidad Biológica y los Recursos Naturales Renovables de Guatemala.
- d. Coordinar la administración de los recursos de flora y fauna silvestre y de la diversidad biológica de la Nación, por medio de sus respectivos órganos ejecutores.
- e. Planificar y coordinar la aplicación de las disposiciones en materia de conservación de la diversidad biológica contenidos de los instrumentos internacionales ratificados por Guatemala.
- f. Constituir un fondo nacional para la conservación de la naturaleza, nutrido con recursos financieros provenientes de cooperación interna y externa.

(Artículo No. 62 de la Ley de Áreas Protegidas, Decreto 4-89)

**Megadiversidad**  
*para siempre*



Nos gustaría reconocer al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ([www.undp.org](http://www.undp.org)) y al Fondo para el Medio Ambiente Mundial ([www.thegef.org](http://www.thegef.org)) por su apoyo y contribución financiera a esta publicación a través del proyecto "Promoviendo el Ecoturismo para Fortalecer la Sostenibilidad Financiera del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas -SIGAP-".

