



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

NIVEL TÉCNICO

**CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS DEL SISTEMA  
NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN (SINAC)  
TURISMO EN ÁREAS SILVESTRES  
PROTEGIDAS**



**SINAC**

SISTEMA NACIONAL  
DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN  
C O S T A R I C A

PROBLEMA DE GESTIÓN	2
INTRODUCCIÓN	2
RETOS	2
COMPETENCIA ESPERADA	3
PERFIL DE INGRESO	3
ÁREAS DE VINCULACIÓN	4
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	4
BASES TEÓRICAS	5
¿QUE SABEMOS DEL TEMA?	16
AUTODIAGNÓSTICO	17
FACILITADORES	18
CUADRO DE ACTIVIDADES	21

## Problemas y oportunidades

Las actividades que realizan los visitantes no son controladas adecuadamente y no se comunican las actividades planificadas y los logros obtenidos.

La gestión de las áreas protegidas en el marco de la gestión de visitantes se realiza de manera aislada, no se integran otros actores a través de alianzas que tengan la finalidad de lograr beneficios mutuos.

Las áreas protegidas, las prácticas productivas, los elementos históricos y culturales de las comunidades aledañas y el marco normativo, ofrecen un escenario positivo para el desarrollo de proyectos que permitan mejorar la satisfacción de los visitantes e ingresos potenciales para una mejora en la calidad de vida.

## Retos

¿De qué manera se puede comunicar adecuadamente la importancia de las áreas protegidas, las actividades desarrolladas para mejorar y controlar la atención turística y los resultados obtenidos?

¿Cómo se puede lograr que los visitantes valoren satisfactoriamente la atención en las áreas protegidas y que la integración de esfuerzos de gestión entre las áreas protegidas y otros actores comunales faciliten la consecución de las metas establecidas en el plan de turismo sostenible?

¿De qué manera se pueden desarrollar proyectos (tanto dentro como fuera de las áreas protegidas) que permitan brindar una mejor atención a los visitantes e incrementar la calidad de vida local, donde se contemple la importancia de las ASP, la idiosincrasia local, aspectos culturales e históricos y elementos normativos?

## INTRODUCCIÓN

Las áreas protegidas de Costa Rica representan un atractivo turístico para visitantes nacionales y extranjeros debido a la riqueza en la biodiversidad y belleza paisajística que se puede contemplar en ellas, además de ser un país conocido a nivel mundial por su alto grado de responsabilidad en cuanto a lo que implica la conservación del ambiente.

Considerando que la atención de los visitantes es clave para el cumplimiento de los objetivos de conservación de las áreas protegidas, el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) tomó la decisión de capacitar a su personal operativo, técnico y ejecutivo en el tema de “turismo en áreas silvestres protegidas”, con el objetivo de desarrollar competencias técnicas y sociales propias de su puesto para mejorar la calidad de la atención al turista y realizar una gestión integral y sostenible del turismo en ASP.



## COMPETENCIA ESPERADA

Aplica estrategias para la sensibilización, integración de actores locales y establecimiento de alianzas en pro de la consecución de resultados planteados en la planificación del turismo sostenible.

Identifica y propone iniciativas para la promoción del desarrollo local y la mejora, tanto en la satisfacción de visitantes en áreas protegidas como en sus zonas de amortiguamiento.

Fortalece las competencias de sus colaboradores, transmitiendo saberes relacionados con la gestión de turismo sostenible en áreas protegidas.

## PERFIL DE INGRESO

Esta capacitación ha sido diseñada para brindarla a personal de nivel técnico del SINAC, compuesto por el coordinador nacional de turismo sostenible, coordinadores de turismo de áreas de conservación, operadores de turismo de ASP.

El enfoque de trabajo está dirigido a “brindar un proceso de fortalecimiento de competencias para personal de nivel ejecutivo vinculado con el turismo sostenible, generando condiciones que contribuyan con una mejora en la gestión del turismo para aumentar su grado de satisfacción, disminuyendo el impacto sobre los valores de conservación, y generando oportunidades para el desarrollo local”.



Las actividades de enseñanza-aprendizaje serán tanto presenciales como virtuales y al tener este componente virtual, se espera que los participantes tengan acceso regular a internet y equipo de cómputo en buen estado.

La virtualidad y la educación basada en competencias requieren que el beneficiario asuma un rol protagónico en su formación profesional; en ese sentido se hace necesario que el estudiante se comprometa a realizar todas las actividades de enseñanza-aprendizaje planteadas y a la vez que comparta sus diferentes experiencias, avances y conocimientos relacionados con los temas abordados.

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Reconoce el ciclo y los niveles de planificación.

Interpreta las actividades, metas e indicadores de la planificación y sus propias obligaciones.

Reconoce el impacto de las actividades planificadas en los valores de conservación de las áreas protegidas, en la satisfacción de visitantes y en el desarrollo local.

Reconoce las actividades permitidas y no permitidas en las áreas protegidas y el marco normativo que las sustente.

Programa la implementación de actividades contempladas en los planes de turismo, mercadeo y comunicación, definiendo presupuestos y recursos necesarios para su desarrollo a partir de una apropiada justificación.

Comunica actividades realizadas y logros obtenidos utilizando técnicas e instrumentos de apoyo.

Vela por el control de impactos ambientales en el desarrollo de actividades a través del control de flujos de visitación.

Realiza actividades para el monitoreo de los impactos de la visitación turística en sitios de uso público e instalaciones.

Desarrolla mapeos de actores y determina sus intereses.

Establece alianzas con actores claves para mejorar el éxito en la implementación de

medidas de los planes de turismo sostenible y promueve su fortalecimiento organizacional.

Desarrolla actividades para la sensibilización y promoción de liderazgo local.

Gestiona conflictos socioambientales cuando se presentan y trata de revertirlos a través de una comunicación asertiva..

Brinda orientaciones y directrices a su personal para el desarrollo de turismo sostenible, promoviendo el empoderamiento y ejerciendo estrategias de motivación y coaching.

Reconoce características biofísicas de las áreas protegidas.

Identifica atractivos turísticos.

Reconoce el marco normativo para el desarrollo de actividades turísticas incluyendo estudios de impacto y desarrollo de servicios no esenciales.

Propone posibles servicios no esenciales.

Evalúa la satisfacción de los visitantes y propone medidas para su mejora, velando por una atención de calidad.

Planifica el desarrollo de actividades para visitantes, definiendo un cronograma determinando, costos de ejecución, responsables y posibles fuentes financieras.

Promueve el emprendimiento local a través del fortalecimiento organizacional.

Diseña propuestas de procesos de facilitación.

Prepara contenidos académicos, define estrategias metodológicas y crea la mediación necesaria para el desarrollo de procesos de facilitación.

Coordina los aspectos logísticos para el desarrollo de procesos de facilitación.

Determina criterios para la evaluación de procesos de facilitación.

## ÁREAS DE VINCULACIÓN

Planes de mercadeo, comunicación y turismo, planificación, ciclo de la planificación, niveles de planificación, turismo sostenible, valores de conservación.

Coaching, técnicas comunicacionales, manejo de visitantes, gestión de grupos, gestión por resultados, negociación, liderazgo.

Gestión de la calidad, emprendedurismo, gestión de proyectos, desarrollo sostenible, satisfacción del visitante, fortalecimiento organizacional, servicios no esenciales, atractivos turísticos.

Comunicación, andragogía, diseño curricular, principios y técnicas pedagógicos.



# BASES TEÓRICAS

## • Competencias sociales

El abordaje conceptual lo retomamos del libro “Comunidades Rurales. Criterios y herramientas para su diagnóstico. (BRENES, 2015)

“La comunidad es, entonces, un tipo de organización social cuyos miembros se unen para participar de objetivos comunes, donde algunos o muchos de los objetivos individuales se comparten o se identifican con los intereses colectivos. A mayor número de intereses compartidos, habrá mayor cohesión social.”

“Hoy se apela a reconocer como esencial, más que su carácter geográfico (lugar), su carácter sociocultural y político, en términos de un conjunto de personas que, en un determinado espacio territorial, homogéneo o diverso ecológicamente, tienen diversos accesos a los recursos naturales, desarrollan variadas formas de trabajo (individual o conjunto, colaborador o complementario), definen acuerdos comunes sobre el uso de los beneficios y estructuran reglas de convivencia, (formales

o informales) para un bien común que las cohesionan e identifica.”

“Hoy hemos reconocido que un alto porcentaje de nuestros territorios del mundo rural son ricos y extremadamente valiosos por su biodiversidad (la riqueza biológica diversa existente), por las funciones del mosaico de ecosistemas con sus propias potencialidades ambientales (captura de carbono, producción de agua, etc.) y por su contribución para posibilitar modelos de agricultura orgánica cuyos efectos y aportes en la calidad de vida de las personas alcanzan niveles muy apreciados, considerándolos entonces como lo que podríamos llamar capital natural.”

“Al interior de las comunidades, rurales y urbanas, se puede reconocer una red de unidades sociales, las familias y grupos locales, que cumplen funciones de producción y provisión de bienes y servicios, ya sea para:

- La reproducción misma de las poblaciones asentadas y del medio ambiente que las rodea,



- La producción de bienes y servicios susceptibles de intercambiarse y aportarse a otros espacios, territorios o comunidades, y
- La recreación o disfrute de quienes conviven en ese espacio o lo visitan desde otros espacios o comunidades.”

“Esta característica de lo común sirve de referente analítico, de catalizador y de movilizador de las capacidades organizativas locales.”

“Lo común sirve de referente analítico, porque apela a todo aquello que se comparte entre las personas que habitan estos espacios. Algunas veces lo común es el acceso a un bosque, a una laguna o a unos servicios. Otras veces, la realización de un trabajo agrícola, pecuario o forestal similar o en similares condiciones, aunque sea en fincas individuales. O bien, el acceso a los beneficios del trabajo o el uso de los recursos en forma colectiva,





como el acceso a una fuente de agua, a un río, a la leña.”

“Lo común funciona también como movilizador en tanto pone en actividad o en movimiento las familias y grupos locales, alrededor de un ideario, una meta compartida, o una defensa asumida colectivamente, al ser capaz de articular, en el tiempo y en el espacio, a grupos de personas para desarrollar actividades tendentes a defender o alcanzar las metas que las benefician o afirman sus derechos de acceso, trabajo y usufructo.”

“Reconocemos que quienes conforman el conjunto de actores y actoras son

tanto los habitantes, mujeres y hombres, como las personas que prestan servicios y realizan trabajos en ese medio rural.”

“Actores y actoras, personas, grupos y organizaciones (incluidas empresas) se reconocen como tales a partir de su comportamiento en el medio rural, en la comunidad rural, sus espacios ecológicos, económicos, sociales y culturales, aunque no vivan directamente en ese espacio.”

“Los conjuntos de personas que comparten un territorio determinado e identificable, una cultura y necesidades comunes, que hacen que dichas personas

se organicen para satisfacerlas en torno a objetivos que tienden a:

- a. Resolver sus necesidades o problemática común de manera colectiva.
- b. Aprovechar oportunidades de su entorno y de su colectividad.
- c. Construir sueños, ilusiones y esperanzas.
- d. Recrearse y divertirse compartiendo un universo simbólico.
- e. Establecer relaciones afectivas que consolidan su permanencia en la comunidad.

“Podemos afirmar que ni el desarrollo, ni la comunidad, existen en sí mismos, como entes abstractos, sino que lo que existen son procesos de relacionamiento entre actores y actoras, que van configurando y dándole forma a eso que llamamos comunidad rural. Entonces podemos decir que esa construcción comunitaria va por







niveles, paso a paso, recreándose progresivamente, es decir, hablamos de procesos de construcción de la comunidad y procesos de construcción del desarrollo.”

“El elemento principal que teje el salto de los comportamientos individuales u ocasionales a comportamientos colectivos, es la asociatividad. “

“La Asociatividad contempla todas las formas en que los grupos de personas establecen mecanismos de ayuda, cooperación, trabajo conjunto, de manera regular y permanente hasta configurar o conformar reglas básicas que regulan sus relaciones y sus formas de asociarse.”

“Recientemente hemos reconocido con mayor intensidad que el mundo rural es rico no solo en ese capital natural , sino también en un diverso y dinámico capital social,



constituido por las fuertes relaciones permanentes entre personas, por las redes de cooperación e intercambio, tejidas y entreteljadas en ese mundo, más claramente por las propias instituciones locales del mundo rural, entendidas estas como los conjuntos de acuerdos o reglas que regulan las relaciones de reproducción, producción y recreación entre los pobladores.”

“Ser sujetos implica reconocernos inevitablemente como protagonistas de procesos donde se dan estiras y encoges de cooperación entre actoras y actores o de enfrentamiento o confrontación, hasta decantar o alcanzar mejores condiciones o situaciones, donde incluso personas aliadas pueden pasar a ser adversarias o viceversa, ya que las adversarias pueden pasar a ser aliadas.”

“Este mundo rural emerge y se construye en la dinámica de un conjunto de procesos principalmente conflictivos que van configurando situaciones y posiciones de los actores y las actoras y de las poblaciones, adquiriendo características especiales a lo largo de su historia.”

“Recientemente se han intensificado las dinámicas anteriormente descritas en términos de una reconfiguración del poder local y de una redefinición del papel del gobierno central y del Estado.”





Para prestar atención de manera más atenta al concepto de desarrollo, retomamos el concepto que presenta Manfred Max Neef (1986, p. 14):

“Tal desarrollo [se refiere a lo que él denomina Desarrollo a Escala Humana] se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación creciente de auto dependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación

con la autonomía y de la Sociedad Civil con el Estado.”

“Necesidades humanas, auto dependencia y articulaciones orgánicas, son los pilares que sustentan el Desarrollo a Escala Humana.”

“Como Max-Neef (1986) ya lo indica, el concepto de calidad de vida, conceptualizado en términos de satisfacción de necesidades humanas fundamentales es, a su vez, central en la noción y evaluación del proceso de desarrollo.”



“Todas estas dinámicas generan distintos procesos que pueden producir, ya sea el deterioro del entorno ambiental, el descenso de la calidad de vida, o un fuerte enriquecimiento de las relaciones entre las unidades y colectividades, de mayor colaboración y cooperación, en términos simétricos y equitativos que, como consecuencia lógica, generarán un cuidadoso uso de los recursos y tendencias crecientes de mejor calidad de vida.”

“Uno de los aspectos clave es cómo las dinámicas de relacionamiento, intercambio y cooperación, así como los medios usados, contribuyen a empobrecer o a enriquecer, creando diferencias y distanciamientos entre espacios rurales, territorios, comunidades e incluso entre los hombres y mujeres que son actores y actrices de esas comunidades.”



La planificación parte de un conjunto de supuestos que la fundamentan. Entre ellos el más relevante es que el control y dominio deliberado, ante la acción de ciertos factores, produce mecánicamente una reacción esperada. Esta es una asunción mecanicista que espera



un comportamiento previsible de los distintos factores y actores estimulados en el proceso de desarrollo. Sin embargo, este supuesto ignora el peso de las relaciones propiamente dichas y de los cambios que surgen en los procesos cuando se mejoran las capacidades locales. Además, tratándose de procesos sociales es de esperar que el factor humano emerja como determinante principal.

Un segundo supuesto es que una vez hecha la planificación, automáticamente se realizaran las acciones, sin advertir que el trabajo va a depender de sujetos interesados y comprometidos.

Este aspecto social está en la base de todo acto de planificación y determina la viabilidad de cualquier esfuerzo de formalización; en él se fundamenta la participación en el proceso de planificación, sin reducirla a una simple moda.



## • Participación ciudadana

El tema de la participación de las comunidades locales, pueblos indígenas, sector empresarial y todos sus derivados de género, juventud y diversidades, tiene una larga trayectoria, pero como todo este tipo de luchas sociales, este tema tiene aún mucho camino por avanzar.



Ha sido complejo incorporar la visión y conocimiento de estos sectores en los procesos de conservación y manejo de la vida silvestres, pero más difícil aún reconocer que existe en general interés de todos estos sectores en la conservación y que debemos de considerarlos no como un problema sino como un enorme potencial para la futura conservación de nuestro Planeta.

Estamos todavía lejos de que se cumplan en la práctica los principios fundamentales que aseguran que los beneficios derivados de la conservación se distribuyan de forma justa y



equitativa y que la conservación de nuestra diversidad biológica y cultural, -basada en los derechos humanos- se implemente en todos los rincones del globo y no recaiga sobre los sectores que hemos colocado en una condición de alta vulnerabilidad a través de un modelo de desarrollo poco equitativo para todos. Esto es importante porque una mejor distribución de los beneficios que se derivan de la conservación incluido el manejo y el turismo permitirá que los beneficios sociales, económicos y culturales entre otros evidencien la importancia de mantener un planeta con ecosistemas sanos y sostenibles.

Este curso, documenta algunos de los elementos necesarios para abordar este enfoque social para la conservación de nuestras áreas protegidas, brinda antecedentes de la política global sobre el tema y debate algunos de los principales elementos de contexto que han hecho que el tema de la participación sea cada día más importante y esté presente en los foros internacionales, regionales y nacionales relacionados a la conservación y manejo de las áreas silvestres protegidas.

## ● Formador de formadores

Este curso de carácter teórico-práctico donde el estudiante buscará la integración de los elementos curriculares en el diseño, en una acción coherente y sistemática, que tenga una aplicación directa en su labor de formación de formadores.

La planificación de los aprendizajes permite al docente analizar, diseñar e implementar acciones y actividades para lograr el

resultado pedagógico deseado. El docente accede, organiza y provee el cómo, cuándo, dónde, con qué y para qué aprender, por lo que se considera una herramienta que beneficia el proceso educativo y su labor docente.

Cada participante tendrá la oportunidad de apropiarse, indagar, analizar y transferir los conocimientos técnicos que le facilitarán construir y ejecutar el Planeamiento Didáctico y el Plan de Formación.

En el curso se tratarán los temas principales, Planeamiento Didáctico y su relación, niveles y tipos, construcción y Plan de Formación.

Diseñar planeamientos educativos centrados en el aprendizaje, mediante comunidades aprendientes y trabajo de campo para gestionar exitosamente el proceso educativo.



## ● Turismo sostenible en áreas silvestres protegidas

El vínculo entre las áreas protegidas y el turismo es tan antiguo como la propia historia de esas áreas. Las áreas protegidas necesitan del turismo y el turismo necesita de las áreas protegidas. Aunque la relación es compleja y a menudo conflictiva, el turismo es siempre un componente crítico que hay que tener en cuenta en la constitución y gestión de áreas protegidas (Organización Mundial del Turismo 2003).

Esta organización definió en el año 1995 el turismo sostenible como aquel turismo que: "satisface las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, al mismo tiempo que protege e incrementa las oportunidades para el futuro. Este es concebido de tal manera que conduzca al manejo de todos los recursos de forma tal que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas, manteniendo a la vez la integridad



cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que soportan la vida”.

Según la Organización Mundial del Turismo (1995) estos son los principios que sustentan el turismo sostenible:

- Los beneficios que reporten los medios naturales y culturales deben ir acompañados de una salvaguarda de estos recursos para su disponibilidad en el futuro.
- La planificación del desarrollo turístico de cada región no debe entrar en conflicto con el desarrollo ambiental y sociocultural
- La calidad del medioambiente debe ser mantenida y mejorada
- El nivel de satisfacción del turista debe ser notable, de manera que se conserve o aumente el prestigio y el potencial comercial del destino
- Toda la sociedad deberá ser beneficiada por el turismo en su región.

Por su parte el Sistema Nacional de Áreas de Conservación ha definido como política que la gestión del turismo en las ASP deberá desarrollarse dentro de un marco de sostenibilidad, integrado con sus áreas de influencia y articulado con las políticas, planes y programas nacionales de conservación y turismo (SINAC 2011).

Se sabe que dentro de la planificación territorial de las áreas silvestres protegidas (plan de manejo) en la mayoría de éstas se define un espacio denominado zona de uso público, mismo que posee diversos atractivos naturales o culturales que son precisamente el objetivo final por el cual llegan los visitantes a un área protegida, es en esta zona donde se desarrolla el turismo sostenible.

La actividad se organiza mediante el plan de turismo sostenible que tiene como propósito orientar la atención y el manejo de sus visitantes mediante la ejecución de un conjunto de políticas, reglas, recursos, servicios y actividades, que define la administración del ASP para facilitar al visitante el disfrute de los recursos naturales y culturales, sin que se comprometa la integridad de los recursos protegidos (Bermúdez 2009).

Toma relevancia en el plan de turismo sostenible dos elementos claves, el primero es el manejo del flujo de visitantes para que la actividad se desarrolle dentro de los límites mínimos de impactos en concordancia con los objetivos de conservación de área protegida; y el segundo, la calidad de experiencia del visitante o calidad de la visita. Es necesario recordar que lo que el visitante se lleva del área protegida son sus experiencias sean estas positivas o negativas.



El monitoreo de la calidad de experiencia de los visitantes por lo general se realiza mediante encuestas, instrumento que brinda información a la Administración rectora de las áreas protegidas, en temas diversos de la visita. Por ejemplo, motivos de la visita, medio utilizados para la visita, organización de la visita, evaluación de los servicios y facilidades utilizados dentro del área protegida y zona de influencia, cumplimiento de satisfacción de la visita y perfil del visitante (edad, educación, procedencia, entre otros).

Para lograr que a través de la actividad turística se autofinancie el SINAC y sus ASP y se aporte al desarrollo de grupos organizados de apoyo a la conservación la Ley de Biodiversidad N° 7788 en su artículo 39 autoriza al Consejo Nacional de Áreas de Conservación para aprobar contratos y concesiones de servicios no esenciales dentro de ASP y además indica que estas concesiones o contratos podrán otorgarse a personas jurídicas, con su personería jurídica vigente, que sean organizaciones sin fines de lucro y tengan objetivos de apoyo a la conservación de los recursos naturales; se les dará prioridad a las organizaciones regionales. La Ley en el mismo artículo define cuáles son estos servicios no esenciales.



## ● Ecología del paisaje

La Ecología del paisaje, tiene como elemento base para la interpretación del paisaje al mosaico, que está compuesto por tres grandes tipos de elementos, los fragmentos, los corredores y la matriz; los cuáles son originados por las diferencias en el substrato, la dinámica natural con sus perturbaciones y la actividad humana (Subirós et al 2006). Claramente tiene el fin de buscar la mejor manera de aprovechar estos dispersos recursos, para tratar de mantener las mejores condiciones del ambiente, sus especies y procesos.

Además existe otro factor muy importante que es producto directo de la actividad humana, el llamado cambio climático, el cual provoca aumentos en las temperaturas del planeta y conlleva aumentos en el nivel de los océanos, derretimiento de los glaciares, cambios en los patrones de lluvias, en la duración y alternancia de las estaciones (épocas), que van a afectar a las especies del planeta, las cuáles se podrán adaptar (las más flexibles) y otras deberán migrar a zonas con ambientes similares a los que inicialmente tenían, pero para ello dependen de la conectividad entre fragmentos y la calidad de los mismos.

ampliamente utilizados en diferentes estándares de certificación y para el uso de recursos y en la planificación de su conservación.

Tiene como objetivo asegurar el mantenimiento de los valores medioambientales y sociales significativos o críticos en el contexto de la certificación forestal.

Ha sido adoptado por otros sistemas de certificación con el objetivo de mantener o mejorar los valores medioambientales y sociales significativos y críticos, como parte de su gestión responsable.



## ● Valores de conservación

Desde 1996 el Forest Stewardship Council (FSC), desarrolló con concepto de Alto Valor de Conservación (AVC), que son

## ● Impactos de la actividad turística/impactos de visitantes

De acuerdo con la Real Academia Española, un impacto (ambiental) es un “conjunto de posibles efectos negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural, como consecuencia de obras u otras actividades”. Si nos apegamos estrictamente a dicha definición, tendríamos que “dejar de lado”, por ejemplo, el análisis y monitoreo de los efectos de la visitación turística en entornos “no naturales” como podrían ser ciertos espacios con algún grado de intervención humana presente o bien en el pasado mediato o incluso “de larga” data.

No obstante, desde el punto de vista de la responsabilidad que tenemos como administradores y protectores de áreas protegidas, debemos pensar más allá de esta simple definición. Debemos apropiarnos del concepto de que todos los seres humanos



que ponemos un pie dentro de un área protegida, estamos generando algún impacto. Que no todos los impactos son necesariamente negativos, también los hay positivos. Y que todos somos visitantes en dichos espacios... o bien, que nadie lo es, puesto que los seres humanos simplemente somos una especie más dentro del reino animal.

Esta “apertura” de mente de cara al análisis, la comprensión y el manejo (administración) de la visitación y sus impactos, nos permitirá abrir la puerta a la discusión de diversos enfoques y herramientas de abordaje para una circunstancia y presente y necesaria y una amplia mayoría –si no es que la totalidad- de nuestras Áreas Protegidas.

### **Buenas prácticas para el turismo sostenible**

Hoy en día el turismo es una actividad presente en la mayoría de nuestras Áreas Protegidas y probablemente, en la totalidad de sus áreas de influencia. Se trata de una actividad muy antigua, que ha sufrido amplias modificaciones a lo largo del tiempo, pasando de ser lujo al alcance de unos pocos, a una actividad masiva, cuyas implicancias no siempre son positivas, por el contrario, un turismo mal manejado (no planificado, descontrolado, mal concebido o simplemente malo por naturaleza, como el turismo sexual), puede y de hecho, trae consigo consecuencias negativas, incluso

graves. De allí la necesidad de que como sociedad, tomemos conciencia sobre la importancia de adoptar prácticas de sostenibilidad para la implementación de cualquier modalidad de turismo.

La actividad turística dentro de un Área Protegida debe ser, per se (es decir, sí o sí), sostenible, independientemente de los tipos o modalidades de turismo que en ella se practiquen: desde el simple sol-playa-mar, hasta las más sofisticadas, respetuosas e incluso novedosas prácticas de ecoturismo, turismo de aventura o turismo científico, por ejemplo.

Más aún, un Área Protegida en la que se desarrolle cualquier práctica turística debería servir de modelo y ser promotora de un ejercicio sano, solidario y sostenible del turismo en su área de influencia.

### **Gestión del turismo sostenible, mercadeo y comunicación**

Gestionar significa “hacer (las) diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”, pero también significa administrar, es decir: “gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan”; “ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes”; pero también y quizás por sobre todo: “graduar



o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto” (definiciones según la RAE, 2015).

Así pues, “gestionar el turismo sostenible” en el contexto de un área protegida, implica graduar o dosificar el uso de todas las herramientas que podamos tener a disposición, de los recursos naturales y culturales que tengamos a resguardo, de los recursos humanos, técnicos y financieros –etcétera- para procurar que la actividad turística que se desarrolla tanto en su interior como en su zona de influencia, produzca los mejores efectos posibles, en todos los ámbitos posibles (natural, cultural, social, económico, político, etc.).

Siendo el turismo una actividad económica por excelencia, más aún, siendo un negocio (aún el turismo social debe ser visto como negocio), la comunicación y el mercadeo constituyen aspectos fundamentales imposibles de obviar y por ende, indispensables de gestionar.





## Gestión del turismo sostenible, mercadeo y comunicación

Gestionar significa “hacer (las) diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”, pero también significa administrar, es decir: “gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan”; “ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes”; pero también y quizás por sobre todo: “graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto” (definiciones según la RAE, 2015).

Así pues, “gestionar el turismo sostenible” en el contexto de un área protegida, implica graduar o dosificar el uso de todas las herramientas que podamos tener a disposición, de los recursos naturales y culturales que tengamos a resguardo, de los recursos humanos, técnicos y financieros –etcétera- para procurar que la actividad turística que se desarrolla tanto en su interior como en su zona de influencia, produzca los mejores efectos posibles, en todos los ámbitos posibles (natural, cultural, social, económico, político, etc.).

Siendo el turismo una actividad económica por excelencia, más aún, siendo un negocio (aún el turismo social debe ser

visto como negocio), la comunicación y el mercadeo constituyen aspectos fundamentales imposibles de obviar y por ende, indispensables de gestionar.

## Determinación de atractivos turísticos

En cualquier entorno que se desarrolle, la actividad turística requiere de dos materias primas fundamentales: el recurso humano (entendido como el personal técnico, de servicio al cliente y demás) y los atractivos.

Así como para la elaboración de cualquier producto de alta calidad, escogemos materias primas de primera y personal altamente calificado, para el diseño y comercialización de un producto turístico, debemos ser capaces de reconocer, evaluar y seleccionar, de entre una amplia gama de opciones (el patrimonio turístico con que contamos), las materias primas -es decir, los atractivos- que mejor se adapten a nuestro “producto” y al mercado meta a quien éste va dirigido.

No necesariamente todo lo que pensamos que es “atractivo”, realmente lo es... y tratándose de áreas protegidas, no necesariamente todo lo que es atractivo puede o debe formar parte del “producto” a ofrecer. Más allá de las metodologías para inventariar, caracterizar y jerarquizar atractivos, el desarrollar criterios para seleccionar aquellos que pueden y deben ser “explotados” para la actividad turística.

## Servicio al cliente y calidad de servicios en áreas protegidas

Hablar de calidad del servicio sin hablar de servicio al cliente es como hablar de pan sin hablar de harina: imposible. Pero a veces, cuando estamos inmersos en el quehacer cotidiano de la operación y resguardo de un área silvestre, se nos olvida que todos sus



visitantes son clientes. Esto nos incluye a nosotros mismos como funcionarios, pues igual somos “visitantes”, o bien, a los niños de la escuela vecina que nos acompañan en la campaña de recolección de desechos, los “grandes” investigadores que vienen del extranjero, los “turistas” que nos visitan día a día... e incluso, los cazadores con los que tenemos que lidiar durante los patrullajes.

En un sentido amplio, todos ellos son “clientes” del área protegida, más sin embargo, los términos y condiciones para brindar “un servicio de calidad” a cada uno, no siempre son los mismos. Los parámetros para establecer, brindar y medir la calidad de servicio que se le brinda a un investigador, no son los mismos que para atender a un turista y dentro de éstos (los turistas) no es lo mismo brindar un servicio de calidad a un grupo de senderistas aventureros que a uno de niños con necesidades especiales que desean aprender sobre las maravillas del bosque tropical.

La calidad en los servicios es, si se quiere, un elemento subjetivo, que tiene su base y su cúspide en el servicio al cliente, por ende, depende en gran medida de qué tan bien conozcamos a nuestros clientes, sus necesidades y sus expectativas. Como custodios del patrimonio natural y/o cultural que resguardan nuestras áreas protegidas, debemos ser capaces de manejar diversas herramientas para identificar estos elementos, pero también debemos ser capaces de discernir cuándo, dónde y cómo poner límites, pues en este tipo de entornos no es válido dejarse llevar por la premisa de que “al cliente, lo que pida”. Parte importantísima de brindar un verdadero servicio de calidad a los visitantes de áreas protegidas, estriba en que cumplamos con el mandamiento básico de que cada



visita no nos aporte perjuicios, pero sí, que nos deje, y se lleve, tantos beneficios como sea posible.

## Medición de la calidad de la visita

Con suma frecuencia, como custodios y administradores de áreas protegidas, tendemos a sentir cierto temor de pensar aplicar para su gestión, conceptos como –o herramientas asociadas a- mercadeo, comercialización, venta, etc. Sin embargo, aún las causas más nobles y puras dependen, para su subsistencia y perseverancia en el tiempo “de algún tipo de venta” y la perseverancia en el tiempo de nuestras ventas, depende, en gran medida, de la medición de la calidad –en el caso que nos ocupa, la calidad de la visita.

La señora que vende tortillas en el mercado de la localidad “mide la calidad de su producto y servicio”, de manera intuitiva: ve cómo van las ventas (si suben, se mantienen o bajan), habla y escucha a sus clientes y “rediseña” su producto y sus servicios en función del análisis que realiza de esta información.

Sin embargo, cuando “lo que vendemos” no es un producto, sino un servicio... más aún, cuando lo que “vendemos” es un bien tutelado o un servicio público o social, o como podría ser el caso de una religión o de nuestras áreas protegidas, en ocasiones se olvida que de una u otra manera igual tememos que “vender” para subsistir y que mantener la calidad de nuestros servicios para mantener o favorecer la visita, debemos medir la satisfacción del cliente. Para ello, podemos echar mano (aunque no siempre lo hacemos) de técnicas tan “rudimentarias” –aunque efectivas- como las de la señora que vende tortillas, hasta herramientas igual de sencillas y eficaces que nos ofrece la tecnología moderna.



## • Liderazgo

El liderazgo es la función de motivar, entusiasmar, incitar al desarrollo de acciones para alcanzar los objetivos. Del líder se espera que sea capaz de construir en forma compartida metas realizables, que su papel sea desarrollar, revelar, hacer germinar. El futuro es desconocido pero existe, encierra una realidad que no es predeterminada: que hay que crearla.

Desde la comprensión de la importancia de desarrollar las inteligencias múltiples para el trabajo técnico en Áreas de Conservación, profundizaremos en diversos métodos y técnicas que acompañan al liderazgo en procesos de cambio: inteligencia emocional, coaching, método de los cuatro pasos, empowerment, negociación, briefing y sus roles informativo, persuasivo, delegador, instructor, negociador, asesor y decisor.

## ¿QUÉ SABEMOS DEL TEMA?

De acuerdo a la documentación contenida en este libro y para tener la noción de lo que nos ayudará a tener éxito en esta capacitación, les invitamos a investigar sobre las siguientes definiciones:

- DESARROLLO RURAL
- COMUNIDADES
- PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA
- NEGOCIACIÓN
- COMUNICACIÓN
- GESTIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS
- PARTICIPACIÓN CIUDADANA
- LUCHAS SOCIALES
- DERECHOS HUMANOS
- ANDRAGOGÍA
- PEDAGOGÍA
- EPISTEMOLOGÍA
- DIDÁCTICA
- EDUCACIÓN
- LÓGICA FORMAL
- APRENDIZAJE
- ARTE
- CIENCIA
- MODELO PEDAGÓGICO
- PLANIFICACIÓN
- PLAN DE MANEJO DE ÁREAS SILVESTRES PROTEGIDAS
- POLÍTICAS DE ÁREAS SILVESTRES PROTEGIDAS
- TURISMO SOSTENIBLE
- PLANIFICACIÓN TURÍSTICA
- MANEJO DE VISITANTES
- FLUJO DE VISITANTES
- MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL VISITANTE
- MONITOREO DE IMPACTOS NEGATIVOS O POSITIVOS DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA
- SERVICIOS NO ESENCIALES
- MOSAICO
- CORREDOR
- METAPOBLACIÓN
- ZONA NÚCLEO
- ZONA AMORTIGUAMIENTO
- ENDOGAMIA
- FILTROS ECOLÓGICOS
- SUMIDERO
- IMPACTO AMBIENTAL
- BUENAS PRÁCTICAS
- SERVICIO AL CLIENTE
- CALIDAD
- LIDERAZGO
- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
- INTELIGENCIA EMOCIONAL
- AUTOESTIMA
- COACHING
- EMPOWERMENT
- NEGOCIACIÓN
- MÉTODO DE LOS CUATRO PASOS
- LEARNING COACH





## AUTODIAGNÓSTICO

- Por favor indique el conjunto de aspectos que debemos tomar en cuenta para caracterizar las comunidades aledañas a las ASP, las interacciones con estas y los elementos que caracterizan las dinámicas de turismo y sus impactos en las ASP y en las comunidades.
- Señale los elementos que a su juicio detonan conflictos socio-ambiental, alrededor de las actividades turísticas y los recursos relevantes en sus áreas para comprenderlos, manejarlos y construir alternativas de solución participativamente.
- Si tuviese que facilitar un proceso de planificación participativa de actividades turísticas entre su ASP y las comunidades aledañas, que criterios, mecanismos y pasos impulsaría.
- ¿Es la participación ciudadana un derecho humano?



- ¿Cuáles políticas internacionales respaldan la participación ciudadana en las acciones orientadas a la conservación y el manejo de las áreas protegidas?
- ¿Por qué se planifica?
- ¿Cuáles ventajas tienen las actividades en procesos formativos?
- ¿Se podrá lograr una educación efectiva?
- Para qué sirve el monitoreo de visitantes en ASP?
- Qué es manejo de visitantes en ASP?
- Cuál es el objetivo de tener visitantes en un ASP?
- Cuál es el objetivo de tener un plan de atención de visitantes?
- Porqué y para qué dar en concesión los servicios no esenciales en un ASP?



- ¿Cuál orden de animales tienen mayor capacidad de dispersión?
- ¿Cuál es la mínima escala en la que se puede establecer un valor de conservación?
- Indique 3 impactos negativos y 3 positivos que puede generar la visitación y la actividad turística dentro de un área protegida. Para cada uno de los impactos negativos, indique al menos una buena práctica que pueda coadyuvar a minimizarlo o mitigarlo.
- ¿Conoce usted los criterios globales para destinos turísticos sostenibles?
- Mencione dos (2) criterios que denoten una adecuada gestión del turismo sostenible dentro de un área protegida.
- ¿En qué consiste una ficha técnica para el levantamiento del inventario de atractivos turísticos? Mencione al menos 5 elementos básicos que debería contener.
- Identifique al menos una herramienta práctica para la medición y monitoreo de la calidad de la visita que sea aplicable a la gestión de un área protegida.
- ¿Presto atención cuidadosa a las personas con las que me comunico?
- ¿Tengo ideas claras sobre la importancia relativa o las prioridades de los diferentes temas tratados con mi equipo de trabajo?
- ¿Atiendo a la percepción de mi confiabilidad, cumpliendo mis promesas, evitando cambios “bruscos” en mi posición y adoptando posiciones claras?



- ¿Asumo riesgos luego de evaluar las posibilidades de éxito o fracaso?
- Palabras o conceptos para investigar

## FACILITADORES

### Decano de la Facultad de Ambiente y Desarrollo de la UCI

#### Fernando Bermúdez Acuña

Profesional experto en Planificación y Manejo de Áreas Protegidas (AP), con 37 años de experiencia. Trabajó para el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), del Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE) de Costa Rica, ocupando puestos de diferentes niveles de importancia y toma de decisiones. También laboró tiempo completo durante tres años (1999-2002) para el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), en la Unidad de Áreas Protegidas y Biodiversidad, asesorando a varios países de la región latinoamericana en el campo de la planificación y manejo de las áreas protegidas.

#### Carlos Hernández Hernández

Profesional en Manejo de Recursos Naturales y Master en Gerencia y Liderazgo Ambiental. Experto en Planificación y Manejo de Áreas Protegidas (AP), con 37 años de experiencia. Trabajó para el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), del Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE) de Costa Rica, ocupando puestos de diferentes niveles de importancia y toma de decisiones.

Actualmente se desempeña como Gerente de la Reserva Biológica Bosque Nuboso Monteverde y Gerente General de la Red de Áreas Protegidas Privadas que forman parte del Centro Científico Tropical y actualmente ocupa el cargo de Director Ejecutivo del Centro Científico Tropical. Profesor



y tutor en la Maestría en Administración de Áreas Protegidas y Desarrollo Ecorregional desde el año 2012.

### **Guillermo Thiele Mora**

Biólogo con énfasis en Interpretación Ambiental de la Universidad de Costa Rica. Posee una Maestría en Manejo y Conservación de Bosques Tropicales con énfasis en Conservación de la Biodiversidad del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. Además, posee especialidades como: Técnico en Manejo de Animales de Laboratorio, Experto Universitario en Entornos Virtuales de Aprendizaje y Especialidad en Desarrollo de Habilidades Docentes.

Ha sido profesor en diferentes Universidades de Costa Rica, entre ellas: Universidad para la Cooperación Internacional desde el 2009, Universidad Estatal a Distancia, Universidad Latina de Costa Rica y Universidad de Costa Rica. Actualmente labora en la Unidad Ambiental Forense del Poder Judicial de Costa Rica.

### **Carlos Brenes Castillo**

Profesional en ciencias sociales (Sociología) así como en Desarrollo Rural, adaptación al cambio climático y con una vasta experiencia en

el área de manejo local de recursos naturales, además, con experiencia en desarrollo rural, investigación-acción-participativa (IAP), con énfasis en la revitalización de sistemas de conocimiento local. Ha desarrollado una fuerte competencia en la facilitación y capacitación de procesos de sistematización, así como en generar diversas propuestas de formación de equipos de liderazgo para la gestión comunitaria del territorio e incidencia en política pública. Fue el Secretario Técnico del proceso de formulación de la ERAS (Estrategia Regional Agroambiental y de Salud) de los 7 gobiernos de Centroamérica, en especial en temas de cambio climático y grupos sociales. También ha sido parte del equipo de facilitación de la Estrategia regional centroamericana para la Adaptación al Cambio Climático

### **Vivienne Solís Rivera**

Gerente la cooperativa de autogestión (Coope Sol i Dar, R.L) dedicada a desarrollar un enfoque interdisciplinario y propiciar acciones que reduzcan la perdida de la biodiversidad y que promuevan un acceso y una distribución justa y equitativa de los beneficios derivados del uso de los elementos de la biodiversidad, para mejorar la calidad de vida de las comunidades locales y ampliar las oportunidades de desarrollo de la sociedad civil. Vice-presidenta para la región Mesoamericana y del Caribe de la Comisión de



Políticas Económicas, Ambientales y Sociales de la Unión Internacional para la Naturaleza UICN-CEESP y miembro del Colectivo Internacional de apoyo a la pesca de pequeña escala (ICSF-CIAPA). Profesora de la Maestría en Administración de Áreas Protegidas y Desarrollo Ecorregional desde el año 2009.

### **Ignacio Navarrete Gutiérrez**

Administrador de Negocios, con amplia experiencia como gerente en el manejo de Unidades Estratégicas de Negocios y task force. Servuccionista y mercadólogo de servicios. Gestor de conocimiento y administrador de capacitación. Consultor empresarial, asesor gerencial, instructor y conferencista.



En los últimos veinte años ha recibido numerosa capacitación gerencial como evaluador del Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias y en programas técnicos específicos de Calidad, Aplicaciones Tecnológicas y Ventas Especializadas en el área de Telecomunicaciones y Tecnologías.

### **Alejandrina Acuña Torres**

Bachiller en Turismo (Universidad Panamericana), egresada de la Maestría en Turismo Ecológico con énfasis en Planificación y Administración de Áreas Silvestres (Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología).

A lo largo de 20 años de experiencia laboral ha tenido la oportunidad de participar o llevar a cabo actividades como la formulación de propuestas para la consecución de fondos y de apoyo técnico, ante organismos nacionales, internacionales, gubernamentales y no gubernamentales; planificación y ordenamiento territorial ya sea en áreas marino costeras como en zonas montañosas, bajo diferentes regímenes de protección o bien de carácter estrictamente privado en el ámbito local o regional; diseño creativo de materiales de diversa índole: promocionales (folletos, brouchures, etc.), didácticos (cursos, seminarios, talleres, etc. Para variados grupos meta, desde grupos de base, hasta

grupos profesionales y universitarios), técnicos (propuestas, informes, resúmenes ejecutivos, presentaciones de alto nivel, etc.); organización de cursos, talleres y otras actividades especiales para diversos grupos meta: organizaciones de base, grupos de profesionales internacionales; docencia: amplia experiencia en educación formal y no formal, con el desarrollo de talleres de capacitación de capacitadores para más de 50 instructores en Costa Rica, Guatemala, Belice y Ecuador, así como más de 800 empresarios turísticos entre los cuatro países antes citados (más Honduras, México y Colombia). Es profesora en la Facultad de Ambiente y Desarrollo de la Universidad para la Cooperación Internacional.

### **Johnny Sequeira Sandoval**

Licenciado en Educación, Master en Educación Educativa y Doctor en Ciencias de la Educación con énfasis en Currículo y Docencia.

Cuenta con amplia experiencia en diseño de procesos educativos y de capacitación docente, instrumentos de evaluación áulicos, desarrollo de programas de formación y capacitación, diseñador y evaluador docente; además de su ejercicio como docente en diferentes universidades. Actualmente se desempeña como asesor curricular para varias instituciones educativas.





# CUADRO DE ACTIVIDADES

Actividades de evaluación	Porcentaje de calificación	Profesores
Practica grupal para la programación de actividades para la gestión del turismo sostenible, mercadeo y comunicación.	5%	Alejandrina Acuña Torres
Trabajo individual sobre comunicación de la gestión del uso público.	5%	Fernando Bermúdez Acuña
Práctica de campo para determinación de flujos de visitantes en diferentes sitios de uso público.	10%	Carlos Manuel Hernández Hernández
Practica grupal sobre monitoreo de impactos del uso público.	5%	
Práctica grupal de elaboración de mapeo de actores.	5%	Guillermo Thiele Mora
Ejercicio grupal sobre gerenciamiento de un conflicto socio ambiental.	5%	
Práctica de campo para caracterización de valores de conservación.	5%	Carlos Gerardo Brenes Castillo
Ejercicio de determinación de atractivos turísticos.	5%	
Actividad individual para preparación, aplicación y análisis de instrumento para medición de calidad de visita.	10%	Ignacio Navarrete Gutiérrez
Ejercicio de construcción de una propuesta de plan para atención de alguna de las áreas de mejora que se determinen en la evaluación de satisfacción del visitante.	10%	
Practica individual de valoración de niveles de participación de la sociedad civil en la toma de decisiones y en la recepción de beneficios.	5%	Vivienne Solís Rivera
Práctica grupal para diseño de un proceso de capacitación o proyecto formativo, tomando en cuenta contenidos, grupos metas, estrategias de enseñanza aprendizaje, entre otros.	30%	Johnny Sequeira Sandoval
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

Diseño y maquetado: Daniel Quirós Cerdas

