

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

**ESCUELA LATINOAMERICANA DE ÁREAS PROTEGIDAS**

**Bachillerato en administración de Áreas Protegidas**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**Estrategia de capacitación para Funcionarios de Áreas  
Silvestres Protegidas del  
Área de Conservación Tortuguero**



**Elaborado Por:**

Allan Valverde Blanco

Erick Herrera Quesada

SETIEMBRE 2007



## TABLA DE CONTENIDOS

<b>I</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>II</b>	<b>DIAGNOSTICO</b>	<b>5</b>
II.I	Aspectos Sociales y Culturales	5
II.II	Aspectos Administrativos	6
II.II.I	Modelo de Gobernanza	7
II.II.II	Planificación	8
II.II.IV	Personal	9
II.II.V	Instalaciones y Equipo	10
II.III	Diagnostico de Recursos Naturales y Culturales	11
II.III.I	Investigación	12
II.IV	Aspectos Legales	12
II.V	Aspectos Económicos y Financieros	13
II.VI	Antecedentes	14
<b>III</b>	<b>IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE AMENAZAS</b>	<b>16</b>
III.II	Poco Personal	16
III.II	Nivel de capacitación Bajo	17
III.III	Desmotivación del personal	18
III.IV	Carencia de recursos financieros necesarios para gestión adecuada del AP	19
III.V	Aumento en el número de Amenazas	19
<b>V</b>	<b>VISION DE ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA FUNCIONARIOS DE ASP DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN TORTUGUERO</b>	<b>20</b>
<b>VI</b>	<b>PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA FUNCIONARIOS DE ASP DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN TORTUGUERO</b>	<b>21</b>
VI.II	Objetivo General	21
VI.III	Objetivos Específicos	21
VI.I	Ámbito Social	23
VI.II	Ámbito Administrativo	24
VI.III	Ámbito Legal	25
VI.IV	Ámbito de Recursos Naturales y Culturales	25
VI.V	Ámbito Económico	25
<b>VII</b>	<b>PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA FUNCIONARIOS DE ASP DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN TORTUGUERO.</b>	<b>25</b>
VII.I	Temario	26
VII.I.I	Componentes	27
VII.I.II	Contenidos	28

VII.I.III	<b>Temas</b>	<b>28</b>
VII.I.IV	<b>Actividades a desarrollar</b>	<b>28</b>
VII.II	<b>Indicadores de Evaluación</b>	<b>34</b>
VII.III	<b>Responsable</b>	<b>35</b>
VII.IV	<b>Requerimientos</b>	<b>36</b>
VII.V	<b>Personal de Apoyo</b>	<b>37</b>
VII.VI	<b>Calendario de Ejecución</b>	<b>37</b>
VII.VII	<b>Proceso de Validación</b>	<b>38</b>
VII.VIII	<b>Proceso de Implementación</b>	<b>38</b>
VII.IX	<b>Matriz de comunicación</b>	<b>39</b>
VII.X	<b>Lecciones Aprendidas</b>	<b>39</b>
VII.XI	<b>Base de Datos</b>	<b>39</b>
VII.XII	<b>Temas de capacitación propuestos en el Plan de Capacitación de ACTo y métodos de desarrollo de estos dentro de la estrategia.</b>	<b>39</b>
VII.XIII	<b>Diferencias entre el Plan de capacitación de ACTo y y la Estrategia de capacitación propuesta</b>	<b>42</b>
VII.XIV	<b>Estrategia de capacitación de ASP de ACTo como complemento del plan de capacitación Actual</b>	<b>43</b>
<b>VIII</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>45</b>
<b>IX</b>	<b>GLOSARIO</b>	<b>46</b>
<b>X</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>47</b>

## **I. INTRODUCCIÓN**

El Parque Nacional Tortuguero es una de las Áreas Silvestres Protegidas, más importante del país, por sus características ecológicas y actualmente por su importancia en cuanto a su valor turístico, por el número de visitantes que año con año llegan a observar las enormes tortugas marinas y realizar recorridos por sus canales y senderos. Uno de los activos más importantes del parque es su personal, la mística de trabajo y su dedicación, el cual permite al área protegida enfrentar diariamente sus amenazas externas, pero también enfrentando la carencia de personal con la que cuenta desde hace varios años.

Inverso a lo que ocurre con el personal, las amenazas aumentan y también la tecnología y las políticas del sistema avanzan, provocando que si el funcionario no se actualiza, tenga que esforzarse aún más por enfrentar las presiones que llegan al área protegida.

En el 2004 se finalizó el plan de manejo del Parque Nacional Tortuguero, el cual es una herramienta muy útil para dirigir los esfuerzos del área protegida, y con este aparecieron también una serie de planes temáticos para los distintos componentes y temas que convergen en la gestión del Parque.

Uno de estos planes es el de capacitación del Área de Conservación tortuguero, en el cual se definen una serie de temas, una priorización de personal que debe capacitarse y un cronograma de ejecución de esta capacitación.

A raíz de la aparición de este plan se comenzó a capacitar al personal en la medida de las posibilidades principalmente económicas y atendiendo varios de los sectores definidos como los más necesarios de capacitación.

La estrategia de capacitación para el personal de Áreas Protegidas de ACTo, busca al igual que el plan actual, capacitar al personal, sin embargo se plantea como un proceso continuo, donde se pueda entre los funcionarios trasladar conocimiento y experiencia entre sí, buscando que la capacitación sea muy integral y adecuándola con la realidad del área y de sus labores.

Este proceso se propone sea dirigido por el personal capacitado en administración de áreas protegidas de ACTo, como mecanismo de traslado de conocimientos adquiridos.

La estrategia no propone eliminar el plan, pues este plantea capacitación formal y muchos temas específicos que no se van a desarrollar en la estrategia.

Se espera con este proceso que al ser continuo facilite el aprendizaje en capacitaciones que se brindan al personal de manera intensiva y además avanzar al mismo ritmo de las amenazas y la tecnología.

## **II. DIAGNOSTICO**

El Parque Nacional Tortuguero está ubicado en el caribe norte costarricense, posee una extensión de 72.359 hectáreas de las cuales 26.604 hectáreas son de la parte terrestre del Parque y las restantes 45.775 hectáreas son de la parte marina.

La temperatura promedio del área es de entre 25° y 30° y la precipitación ronda entre 5000 y 6000 milímetros anualmente.

Su definición de área protegida se dio por la importancia del sitio para el desove de tortugas marinas, pero también para conservar muestras representativas del bosque tropical muy húmedo (SINAC, 2004).

Por las condiciones propias del área protegida y su importancia tanto ecologica como en el desarrollo social, el Parque Nacional Tortuguero definió los siguientes objetivos de creación:

1. Conservar muestras representativas de ecosistemas terrestres y marinos presentes en la zona de vida bosque tropical muy húmedo, en el Caribe norte costarricense.
2. Proteger especies de flora y fauna que se encuentran en peligro de extinción, especialmente las tortugas marinas, los felinos, el manatí, el almendro de montaña y algunas aves.
3. Proteger los recursos paisajísticos sobresalientes como son la red de canales y lagunas naturales.
4. Conservar los recursos terrestres y marinos con fines espirituales, científicos, educativos, recreativos y turísticos.
5. Contribuir al desarrollo socioeconómico y ambiental de la región del Caribe norte costarricense.

### **II. I Aspectos Sociales y Culturales**

Alrededor del Parque Nacional Tortuguero, se encuentran 10 comunidades las cuales se pueden agrupar en dos sectores, las comunidades del sector de montaña y las comunidades del sector costero.

Culturalmente el sector costero es en su mayoría de raza negra, basando su economía en la pesca, la extracción maderera y el aprovechamiento de tortugas marinas.

En el caso de las comunidades del sector montañoso son más recientes, muchas de las cuales creadas a partir del establecimiento de bananeras, en la que se basa la economía, pero también en agricultura y ganadería de subsistencia.

Las comunidades perciben que existe poco acercamiento entre el personal del área protegida y los pobladores, además de poca reciprocidad en cuanto a que ellos en algunas ocasiones brindan apoyo al área protegida, sin embargo el personal no trabaja en pro de la comunidad.

Para trabajar con estas comunidades se definió la creación de un programa de gestión comunitaria, el cual se enfoca en el trabajo con comunidades identificadas como prioritarias, definidas a partir de la metodología de estado de sostenibilidad utilizada en el estudio de las “ Las comunidades entorno del Parque Nacional Tortuguero ” la cual valora aspectos sociales, ambientales y económicos de las comunidades (Chuprine 2003).

<b>Indicadores Comunales e Índice de estado de sostenibilidad en las comunidades entorno del Parque Nacional Tortuguero</b>				
	<b>Sociales</b>	<b>Económicos</b>	<b>Ambientales</b>	<b>Índice *</b>
La Fortuna	<b>2.6</b>	<b>3.3</b>	<b>3.2</b>	<b>3.0</b>
La Aurora	<b>2.6</b>	3.1	2.8	2.8
Palacios	<b>2</b>	2.8	3.1	2.6
El Ceibo	2.3	2.8	2.5	2.5
Parismina	2.1	3	2.6	2.5
Barra del Tortuguero	2.2	<b>1.8</b>	<b>2.5</b>	<b>2.1</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.3</b>	<b>2.8</b>	<b>2.7</b>	<b>2.5</b>

\*Promedio de indicadores por comunidad, valoración alta es sujeta de priorización.

Actualmente en la mayoría de estas comunidades funcionan centros de acopio de desechos, viveros forestales, fincas integrales donde se busca la diversificación de cultivos, practicas agrícolas amigables con el ambiente, aprovechamiento de desechos mediante la creación de abonos, utilización de biodigestores y la utilización de sus experiencias y sus fincas como un laboratorio “Aula Verde”, donde otros pobladores pueden aprender de sus experiencias.

## **II.II Aspectos Administrativos**

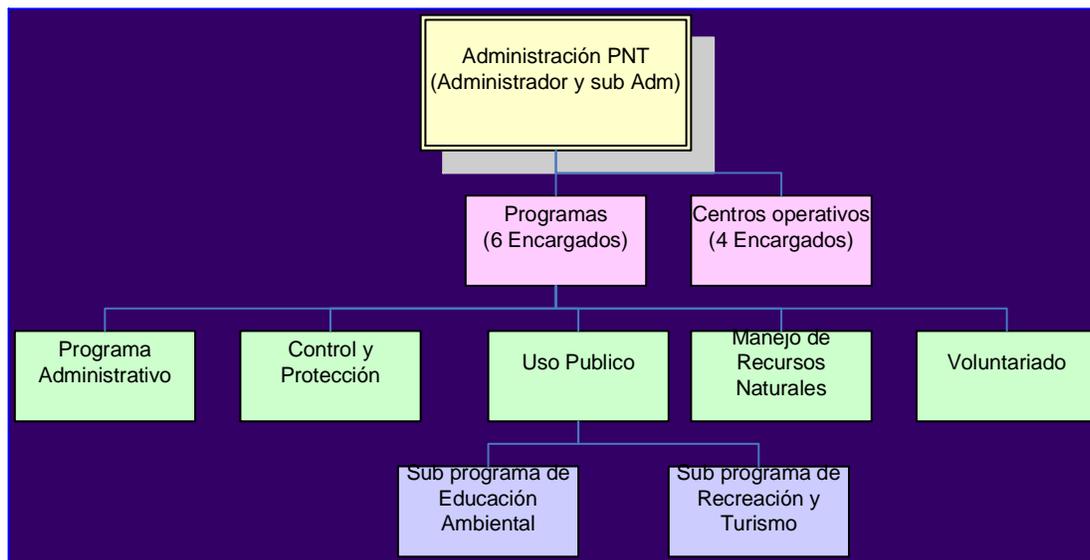
Dentro del marco de realización del plan de manejo de esta área protegida, se realizó el monitoreo para evaluar la gestión del Parque Nacional Tortuguero, basado en la estrategia de monitoreo del SINAC.

Mediante este análisis se obtuvo una capacidad de gestión de 58.1% y propone mejorar los ámbitos social, administrativo y de recursos naturales.

Es positivo resaltar que el área protegida a pesar de verse como una unidad territorial dentro del Área de Conservación, su función se sale de esta, pues por ejemplo en época de desove de tortugas marinas, se trabaja también en el Refugio de Vida Silvestre de Barra del Colorado y en el sector de Barra del Parismina y Pacuare, las cuales inclusive están dentro del Área de Conservación Amistad Caribe.

### **II.II.I Modelo de Gobernanza**

El Parque Nacional Tortuguero administrativamente esta conformado por una administración (Administrador y sub. administrador), 5 programas, Uso Público, Control y Protección, Monitoreo Biológico, voluntariado y Programa administrativo, de los cuales solo los dos primeros cuentan con personal permanente y los otros 3 programas se componen de personal de los programas de Uso Publico y Control y Protección.



*Estructura Jerárquica del PNT.*

La estructura actual del área protegida tiene sus ventajas y sus desventajas.

La parte positiva es la de poder agrupar en temas o programas la gestión del área y a la vez dentro del programa administrativo, poder plantear soluciones, a problemas que se presenten.

Lo que ocurre dentro de los programas o centros operativos es llevado al programa administrativo donde se expone y analiza.

La desventaja que tiene esta estructura es que al poseer muy poco personal, no se puede destinar un encargado por programa como se debiera y por eso, la gestión en la mayoría de los programas no es muy buena.

Otra desventaja que se tiene con esta estructura es que los encargados de programa en algunas ocasiones tienen conflictos, pues al poseer más de un cargo en la estructura, existen momentos en que no queda claro hasta donde llega la responsabilidad de un encargado de programa o del encargado del puesto.

### ***II.II.II Planificación***

Actualmente el área protegida posee un plan de manejo actualizado, planes temáticos para los programas de monitoreo biológico, manejo de visitantes, existen estrategias de comunicación, financieras y planes de capacitación y gestión comunitaria a nivel de área de conservación, además de una estrategia regional de educación ambiental.

El área protegida utiliza para planificar el horizonte planteado en el plan de manejo y planes temáticos, aunque no todos los programas llevan un nivel similar de cumplimiento y en muchos casos se planifica solamente a corto plazo.

Anualmente se planifica las actividades a realizar y se les da un seguimiento mensual y trimestral, utilizando las herramientas de planificación establecidas por el SINAC, sin embargo el proceso de planificación se basa principalmente en completar formularios y no en la planificación continua y justificada de las actividades.

En el 2006 se desarrolló el análisis integral del Parque Nacional Tortuguero el cual busca valorar la gestión institucional, donde se determinó una capacidad de gestión de 71.47% siendo esta una calificación aceptable.

Este análisis contempla cuatro componentes, la planificación, la organización la ejecución y la evaluación, a los cuales se les otorga un 25% del valor de calificación a cada uno.

Dentro del análisis realizado, la calificación mas baja la recibió la evaluación y seguimiento con 12% y seguida por la ejecución de un 17%.

#### **II.II.IV. Personal**

El Personal del Parque Nacional Tortuguero enfrenta algunas especificidades que no se encuentran en otras áreas protegidas del país, entre las que destacan que a 50% de los centros operativos solo se puede acceder mediante la vía acuática, además se posee una parte marina que casi duplica el tamaño de la porción terrestre y se tiene un periodo de desove de tortugas marinas para lo cual se realizan patrullajes de hasta 24 horas por mar y por playa diariamente.

El plan de manejo del Parque Nacional Tortuguero, determinó que esta área protegida requiere un total de 47 funcionarios para operar en forma óptima, y en ese momento solamente cuenta con 23 funcionarios, lo que provoca que se de un recargo de funciones en algunos casos y que algunas funciones no se ejecuten.

En cuanto a capacitación el área de conservación tortuguero es en relación a las demás áreas del país, la que tiene el porcentaje más bajo de personal capacitado, en relación a los puestos que ocupa el personal (Bermúdez, 2004). Es importante rescatar de este análisis, que el personal posee el 25% de capacitación para realizar sus funciones.

Otra situación en relación al personal de las áreas protegidas en general, es la baja tasa de recambios de personal, debido a la política nacional de no abrir nuevos puestos de trabajo, por la disminución del gasto público, contrario a los cambios en el panorama de áreas protegidas que se mantienen en constante cambio.

El personal más nuevo en el Parque es el que se encuentra por medio de contratos pagados por la Fundación de Parques Nacionales, o bien funcionarios que se encuentran realizando permisos a compañeros que momentáneamente están fuera del sistema.

El personal con mucho tiempo de servicio tiene gran cantidad de experiencia y conocimiento que no se ha sabido trasladar en un alto porcentaje al personal más nuevo, lo cual es una situación muy seria, pues al pensionarse o renunciar de este empleo este conocimiento desaparece. El plan de manejo del Parque señala también como una limitante para enfrentar la problemática del área, la baja escolaridad del personal del cual el 50% no alcanza el tercer año de colegio.

<b>Grado Académico</b>	<b>Cantidad de Funcionarios</b>
Primaria	14 Funcionarios
Tercer año secundaria	3 Funcionarios
Bachiller de Secundaria	5 Funcionarios
Técnico	0 Funcionarios
Profesional	5 Funcionarios

*Análisis académico del personal del Parque Nacional Tortuguero y el Refugio de Vida Silvestre de Barra del Colorado.*

El personal tiene como se señala en el plan de capacitación del ACTo, un nivel de escolaridad muy bajo, pues la mayoría de los funcionarios tan solo asistieron a primaria y un porcentaje amplio de estos ni siquiera alcanzó el sexto año.

En otro extremo, se tiene que el personal capacitado o con mayor nivel académico lo posee el personal del programa de Uso Público, los cuales si tienen una alta tasa de recambio, pues son contratados por la Fundación de Parques Nacionales.

#### **II.II.V. Instalaciones y Equipo**

En los últimos 5 años el Parque si ha recibido e invertido gran cantidad de recursos en instalaciones y equipo, destinado a mejora en las condiciones habitacionales de los funcionarios, una mejor atención de los visitantes y mejor atención de ilícitos, esto con ayuda del proyecto COBODES de la Unión Europea, un convenio realizado con la Florida Ice and Farm y el considerable aumento en la visitación que ha venido experimentando esta área Protegida.

Existen sin embargo una serie de debilidades en el caso de infraestructura y equipo, en algunos casos por carecer en su totalidad y en otros por deterioro o falta de mantenimiento.

Actualmente el área protegida tiene algunas limitaciones en cuanto a equipo e instalaciones se refiere.

No se cuenta en todo el Parque con instalaciones dedicadas a la investigación, lo que limita esta actividad tan importante para una gestión adecuada del área.

Con excepción del centro operativo Jalova, que tiene condiciones para albergar voluntariado, en los demás centros operativos no existe espacio para recibirlos, lo cual sería de mucha utilidad para solventar la carencia actual de funcionarios.

Algunos de los centros operativos del Parque Nacional Tortuguero poseen electricidad mediante paneles solares, sin embargo al ser una de las zonas más lluviosas del país, se requiere en ocasiones de plantas eléctricas, lo que representa un costo de mantenimiento más elevado. Mucho del equipo utilizado dentro del Parque por encontrarse tan cerca del mar se deteriora muy rápido, como los cuadracillos, equipos de computación entre otros, a los cuales además se les da un uso continuo.

### II.III Diagnostico de recursos naturales y culturales

El Parque Nacional Tortuguero, se encuentra según la clasificación de Holdridge en su totalidad en la zona de vida del Bosque tropical muy húmedo, y posee de acuerdo con sus características ecológicas, 11 asociaciones vegetales como lo son comunidad halófito, berma, zona entisol 3, zona entisol 1, potreros y zonas inundables, yolillales, lomas de Sierpe, mesetas de Agua Fría, faja pantanosa, pantanos herbáceos y comunidades herbáceas sobre canales y lagunas.

Con la protección de esta Área Protegida se benefician una serie de especies de gran importancia ecológica y representatividad como lo son el jaguar (*Panthera onca*), la lapa verde (*Ara ambigua*), el pez gaspar (*Atractosteus tropicus*), la danta (*Tapirus bairdii*), el cocodrilo (*Cocodrilus acutus*), el manatí (*Trichechus manatus*), el tepezcuintle (*Agouti paca*), el mono congo (*Allouata palliata*), el mono colorado (*Attelles geofroyii*), el mono carablanca (*Cebus capuchinus*), la guatusa (*Dasyprocta punctata*), la ranita roja (*Dendrobates pumillium*), la ranita arborícola de ojos rojos (*Agalychys callidryas*), entre otros.

Cantidad de especies	Costa Rica	Tortuguero	Relación porcentual
<b>Aves</b>	864	<b>375</b>	<b>43.4%</b>
<b>Mamíferos</b>	229	<b>125</b>	<b>54.5%</b>
<b>Anfibios y Reptiles</b>	397	<b>124</b>	<b>32.7%</b>
<b>Peces de Agua Dulce</b>	835	<b>55</b>	<b>6.5%</b>

En cuanto a la flora del Parque Nacional Tortuguero, sobresale una gran cantidad de especies maderables como almendro de montaña (*Dipteryx panamensis*), el gavilán (*Pentaclethra maculoba*), el fruta dorada (*Virola* sp.) el cativo (*Prioria copaifera*) el guácimo colorado (*Luehea seemannii*), el sangregado (*Pterocarpus officinalis*), así

como otras especies como el jobo (*Spondias mombin*) y el poponjoche (*Pachira aquatica*).

### **II.III.I Investigación**

La investigación es una actividad que históricamente se ha dado en el Parque Nacional Tortuguero, inclusive desde antes de la creación del Parque con la Caribbean Conservation Corporation los cuales por más de cincuenta años han estado estudiando las tortugas marinas.

Actualmente se realizan estudios de poblaciones de manatíes, se continúan las investigaciones de tortugas marinas, algunos estudios de peces y reptiles, la relación de depredación de las tortugas marinas por el jaguar, censos de aves migratorias entre otros, sin embargo la cantidad de investigaciones año con año han disminuido.

El Área de Conservación Tortuguero es una de las Áreas de conservación en las cuales el INBIO no tiene presencia actualmente, además se tiene una carencia de instalaciones y de equipo para promover la investigación, de aquí que el número de investigaciones no aumente.

Actualmente se tiene un plan de monitoreo biológico, el cual tiene identificados una serie de investigaciones que se deben realizar, muchas de las cuales guardan relación con los objetos focales de manejo definidos en el plan de manejo y con las actividades antropogénicas que se dan tanto dentro como fuera del Área Protegida.

### **II.IV Aspectos Legales**

El parque Nacional Tortuguero se crea mediante decreto ejecutivo en 1970, sin embargo es hasta 1975 que mediante Ley de la republica que se designa mediante Ley N° 5680 del 3 de Noviembre.

Esta área protegida tiene sin embargo mucha legislación vinculante, pues se encuentra en medio de dos comunidades (Barra de Parismina y Barra del Tortuguero), las cuales utilizan la laguna que lo cruza como zona de paso, lo que incide en que otros entes e instituciones estén vinculadas como lo es el MOPT, Ley de Transito por Vías Públicas y Terrestres N° 7331 de 13 de abril de 1993, además de encontrarse en una zona de desarrollo turístico según el ICT y de ubicarse en la una zona donde la Junta Administrativa Portuaria de desarrollo para la Vertiente Atlántica (JAPDEVA), tiene

grandes extensiones de terreno y es histórico dueño de las propiedades colindantes al Parque Nacional Tortuguero según la Ley N° 3091 del 18 de febrero de 1963.

Las comunidades aledañas al Parque Nacional Tortuguero en el sector costero, se encuentran dentro de la zona marítimo terrestre regulada por Ley N° 6043 de 2 de marzo de 1977. En cuanto al cumplimiento de sus obligaciones se tiene mucha legislación como lo es la Ley Orgánica del Ambiente N° 7554, la Ley Forestal N° 7575, la Ley de Vida Silvestre N° 7317, Ley de creación del Servicio de Parques Nacionales N° 6084, Ley de Protección, Conservación, y recuperación de las poblaciones de tortugas marinas, Ley N° 8325 y por el carácter de ilícitos, se utiliza además la ley de armas y explosivos N° 7530 de 10 de Julio de 1995, entre otras.

En relación a convenciones internacionales la gestión del Parque Nacional Tortuguero tiene relación con la convención relativa a los humedales de importancia internacional especialmente como hábitat de aves acuáticas "convención de RAMSAR" (2 de febrero, 1971) ley N° 7224, pues el caribe norte de Costa Rica es un sitio de importancia Ramsar.

Como se señala anteriormente se cuenta con bastante legislación, sin embargo se tienen dos problemas, la aplicación indebida de la Ley por parte de fiscales y jueces y la mala elaboración o malos procedimientos de atención de ilícitos.

En el caso de mala elaboración o procedimientos incorrectos, se debe a que en varias ocasiones la denuncia no se elabora en una secuencia lógica, no se describe autores de hechos específicos, tampoco se hace referencia a leyes más adecuadas, sino solamente a ley de vida silvestre y ley de parques nacionales, además de que en algunas situaciones se realizan actos indebidos como entrevistar a un detenido o bien, no se solicita el revisar el historial delictivo del detenido o su nacionalidad.

## **II.V. Aspectos Económicos y Financieros**

En muchas áreas protegidas, una de las principales limitantes para una gestión adecuada siempre ha sido la falta de recursos financieros, sin embargo, para ACTO, está no ha sido tan crítica, pues han llegado al Área una serie de proyectos que durante su existencia le han dado soporte financiero.

En el año 2001 se creó un proyecto de la unión europea, el cual apoyó económicamente al área protegida por 5 años, dotando de infraestructura necesaria,

equipo, capacitación, herramientas de planificación y además trabajando con la sociedad civil en toda el área de conservación.

El aporte al ACTo, contribuyó en gran medida a mejorar la gestión del Parque.

Hasta el año 2005 el Área Protegida contó además con un aporte de Florida Ice and Farm, los cuales donaban al SINAC, un colon por cada botella de agua que ellos vendían y un colon más por las que se recibieran para reciclar, de lo recibido por el SINAC, 50% ingresaba a ACTo

En relación a los ingresos directos al área protegida, se tienen los que brinda el gobierno central para pagar salarios, mediante el presupuesto ordinario, se cuenta con recursos del Fondo de Parques Nacionales de donde se pagan salarios de funcionarios y también proveeduría, equipo, entre otros y se tiene por último recursos de la Fundación de Parques Nacionales, los cuales provienen del 15% de lo recolectado por la visitación que llega al Parque Nacional Tortuguero.

Actualmente se tiene una carencia en cuanto a instalaciones para investigación y albergues para voluntarios, pero tanto la infraestructura para las funcionarios y para los visitantes se encuentran en buenas condiciones.

Las generalidades de tortuguero lo hacen costoso, para el año 2002, se estimó que el costo de manejo del Parque era de ¢158.000.000, quedando un déficit de ¢69.000.000 en aquel momento. En esa ocasión se contaba con el apoyo del proyecto COBODES y del proyecto con Florida Ice and Farm.

## **II.VI Antecedentes**

El Parque Nacional Tortuguero, se crea mediante decreto en 1970, pero es hasta el 3 de Noviembre de 1975 que se consolida mediante la Ley 5680.

La iniciativa de crear esta área protegida, se origina a raíz de los estudios de tortugas marinas que venía realizando desde mediados de los cincuentas el doctor Archie Carr, fundador de la Caribbean Conservation Corporation.

Además de las tortugas marinas el Parque se crea como bien lo indican sus objetivos, para conservar muestras representativas del bosque tropical muy húmedo y proteger una serie de especies que se encuentran en peligro de extinción.

La primera experiencia de planificación formal del Parque Nacional Tortuguero, aparece en 1983, cuando en un curso brindado por el Centro Agronómico Tropical De Investigación y Enseñanza (CATIE), para manejo de áreas protegidas, se elabora “ Plan General de Manejo y Desarrollo del Parque Nacional Tortuguero ”, sin embargo este no fue terminado, pero a pesar de esto, fue importante para tomar algunas medidas.

Posterior a este plan, se comenzó a trabajar con planificación a corto plazo, mediante los planes anuales operativos, los cuales se basaban principalmente en la experiencia del administrador y los funcionarios del área protegida.

En los noventa comienza a aparecer nueva planificación, pero esta vez de manera regional como lo es “ La Estrategia para el Desarrollo Sostenible del PNT y sus áreas aledañas ” de 1990, “ La Estrategia de Conservación para el Desarrollo Sostenible de las Llanuras de Tortuguero ”, elaborado entre 1991 y 1992 y “ El Plan de Manejo para el Área de Conservación Tortuguero ”, elaborado en 1996 (Plan de manejo PNT, 2004). Para el año 2002, con apoyo de un proyecto financiero de la Unión Europea, el cual aporta los recursos necesarios para elaborar el Plan de Manejo del Parque Nacional Tortuguero y una serie de planes temáticos, que aparecen a raíz del plan de manejo, finalizado en el 2004.

Es de esta manera como aparece un plan de manejo de visitantes, un plan de control y protección, un plan de monitoreo biológico y administrativo, un plan de capacitación para el Área de Conservación, un plan de gestión comunitaria, entre otros. Mediante estos planes el Área Protegida ha tenido la guía de hacia donde debe dirigir sus esfuerzos, sin embargo muchas de las actividades propuestas no se han podido ejecutar principalmente por falta de recursos financieros y personal.

Los planes temáticos que aparecieron primero, lograron en cierta medida adquirir recursos económicos del proyecto COBODES, el cual finalizó en el 2005, pero los últimos planes no pudieron conseguir este tipo de recursos.

Los primeros esfuerzos de capacitación ya se han visto, en temas como computación, monitoreo de aves, mamíferos, reptiles y anfibios, también se capacitó parte del personal de manera formal y en temas como sistemas de información geográfica, entre otros.

A inicios del establecimiento de las áreas protegidas en el país, políticas del entonces servicio de Parques Nacionales permitían y promovían la rotación del personal entre áreas protegidas, lo que generaba nuevas experiencias para los funcionarios, disminuía lo rutinario del trabajo y los funcionarios de distintas zonas se conocían entre sí.

Cada cierto tiempo el servicio realizaba cursos de formación de guardaparques lo que brindaba mejor capacitación para los nuevos funcionarios.

Con el tiempo estas prácticas han ido desapareciendo, debido principalmente a la unión del Servicio de Parques, con la dirección de vida silvestre y la dirección forestal, lo que impulsó un cambio en las políticas.

En el caso de la capacitación en el Parque Nacional Tortuguero, se cuenta con un plan, el cual propone un proceso a mediano plazo de temas de capacitación, basados en las políticas del sistema, el manual de puestos del Ministerio de Ambiente y algunos requerimientos identificados en el personal.

El ACTo ha dedicado muchos recursos a capacitación, inclusive para el 2004, se realizó el curso de formación de guardaparques, además de capacitaciones formales para 2 funcionarios en Administración de Áreas Protegidas, y varios temas que se establecen dentro del plan.

### **III. IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE AMENAZAS**

#### **III.I Poco Personal**

El personal actual del Área Protegida es menos del 50% del personal que se requiere según el plan de manejo del Parque Nacional Tortuguero (SINAC, 2004), donde se define como necesario 47 personas y actualmente se tienen solo 23.

Con el personal que se cuenta se debe enfrentar las amenazas actuales y se debe cumplir con los requerimientos que exigen el MINAE y el SINAC, en relación a programas, planificación, informes, tareas y sus responsables.

En temporada de desove de tortugas marinas (entre los meses de Julio y Octubre), la mayoría del personal se ubica en los dos puestos costeros que tiene el Parque, pues la presión de caza es muy fuerte, realizándose patrullajes de hasta 24 horas.

La carencia de personal se enfrenta de cierta medida con voluntariado, sin embargo al existir también carencia de espacio en las instalaciones, este no se puede disponer permanentemente.

### **III.II Nivel de capacitación Bajo**

El Personal del Área de Conservación Tortuguero en general tiene un nivel muy bajo de capacitación, en relación a los requerimientos que según el manual de puestos del Ministerio de Ambiente deben tener.

El caso del Parque Nacional Tortuguero no es diferente, un porcentaje amplio de los guardaparques poseen un nivel de primaria, un grupo más pequeño alcanzan el tercer año de colegio y muy pocos el nivel de bachillerato de secundaria.

El trabajo en Áreas Protegidas es muy cambiante, hace tan solo tres años comenzaron a aparecer los receptores de GPS en el Área de Conservación y Actualmente es requisito obligatorio su utilización para plantear alguna denuncia o para realizar informes, sin embargo es muy poco el personal que sabe manejar este equipo.

El Área de Conservación Tortuguero ha dedicado gran cantidad de recursos en capacitación, sin embargo está es aislada y además intensiva.

Para aprovechar la posibilidad de la capacitación, se les entrega gran cantidad de información, a la cual no se les da seguimiento y en la mayoría de los casos, por el tipo de sistema de capacitación, es poco el provecho que se les saca.

Actualmente se tiene un plan de capacitación para el Área de Conservación con temas definidos, cronogramas y prioridades, sin embargo, no se tienen todos los recursos para ejecución y tampoco se plantea como un proceso continuo y evaluaciones para ver el grado de asimilación de la información.

Para conocer el punto de vista de los funcionarios, se aplicó una encuesta al personal de campo, donde la mayoría manifiesta la importancia de la capacitación, en algunos casos señalando una preferencia por la capacitación informal, pues estos procesos no se convierten en requisitos, como lo es la capacitación formal, a lo que muchos sienten no estar preparados.

Se señala además de que estos tipos de capacitaciones informales mejoran la relación con los compañeros, pues es una manera de compartir información y experiencias.

Entre los campos que mostraron más debilidad destacan el Inglés, computación y el manejo de sistemas de información geográfica.

Otros temas que los funcionarios señalan como importante para capacitarse son educación ambiental, manejo de conflictos, servicio al cliente, y campos que deben reforzar como los son legislación. .

La capacitación ofrecida a los funcionarios en la mayoría de los casos ha sido intensiva, pues se debe aprovechar al máximo el tiempo que los funcionarios están fuera de las áreas protegidas, sin embargo los funcionarios al no tener un proceso continuo de capacitación, enfrentan problemas de concentración y se adquiere poco aprendizaje, además de que por largos periodos muchos no tendrán practicas de lo visto.

El Área Protegida, requiere, con las limitaciones que tiene, de incentivar el liderazgo del personal, de provocar el trabajo en equipo, de dotarlos de herramientas para relacionarse con la sociedad civil y de que los funcionarios vean de manera integral las áreas protegidas y su entorno.

### **III.III. Desmotivación del personal**

Gran parte del personal se encuentra en una situación de desmotivación, por la gran cantidad de necesidades, amenazas y por algunas políticas que no permiten que las condiciones laborales mejoren.

No se pueden contratar nuevos funcionarios, aumenta la cantidad de amenazas en el área protegida, se generan recursos financieros por actividades como el turismo, pero no se regresan, o bien se dirigen a temas específicos, se detienen sujetos y se decomisan equipos utilizados para cometer ilícitos y luego son entregadas a las mismas personas que las utilizaron para delinquir , pues legalmente existe esta posibilidad.

La situación que vive el sistema se traslada a los funcionarios y se siente una impotencia en este nivel.

Algunos funcionarios se encuentran en puestos interinos en el sistema, muchas veces con más de 5 años de estar de esta manera, generando inestabilidad y además no se posee la capacitación necesaria para adaptarse a las nuevas políticas que pide el sistema, o a la velocidad que avanzan los ilícitos.

No se tiene ningún plan de mejoramiento de condiciones laborales, ni de salud o recreativas (salud ocupacional).

#### **III.IV Carencia de recursos financieros necesarios para gestión adecuada del Área Protegida.**

El Parque Nacional Tortuguero presenta cuatro centros operativos para los cuales demanda herramientas de trabajo como motosierras, chapeadoras, computadoras, proyectores, electrodomésticos, vehículos terrestres y acuáticos, armas, papelería, combustible, entre otros.

Programas específicos como el de Uso Público, requieren también recursos para capacitación de guías, trabajo con comunidades, investigación y construcción de infraestructura.

Con la presencia de visitantes en la zona se les debe brindar una atención adecuada en cuanto a infraestructura básica, información escrita, exhibiciones, etc.

Con grandes esfuerzos el Área de Conservación ha dotado al Parque de equipos necesarios, sin embargo este equipo sufre un uso constante lo que conlleva su deterioro.

El plan de manejo y los planes temáticos, identificaron una serie de requerimientos para mejorar la gestión del área protegida, sin embargo estos demandan recursos económicos, que actualmente no se tienen, lo que representa que el porcentaje de ejecución de los planes no sea la mejor.

#### **III.V Aumento en el número de amenazas**

La cacería, la tala y la pesca han sido siempre amenazas para las áreas protegidas, sin embargo con la llegada de la frontera agrícola y el urbanismo son cada vez mayores y no se tienen focalizadas, sino que se amplía el rango.

Aumentan también los problemas de contaminación, las regulaciones a los visitantes, y problemas globales como el calentamiento el cual se debe enfrentar.

Las comunidades tienen también nuevos requerimientos de las áreas protegidas y se debe negociar con ellos, buscar la manera de recibir beneficios recíprocos.

Existe un impacto generado por actividades como el narcotráfico en la zona, que tienen un vínculo con la problemática social como inseguridad, la cual se vive tanto dentro como fuera del área protegida.

## **V. VISION DE ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA FUNCIONARIOS DE ASP DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN TORTUGUERO**

Se mejorará la gestión de las Áreas Silvestres Protegidas del Área de Conservación Tortuguero, dotando de herramientas y sensibilizando a funcionarios para que se vea de manera integral estas áreas y sus distintos ámbitos.

<b>Barrera</b>	<b>Contribución de la Propuesta</b>
<b>Poco Personal</b>	Al haber poco personal se debe al menos tener bien preparado para que sus funciones no se limiten a actividades específicas únicamente
<b>Nivel de capacitación Bajo</b>	Un nivel bajo de capacitación impide la asignación adecuada de responsabilidades al funcionario, provoca bajo rendimiento e inseguridad en el funcionario
<b>Desmotivación del personal</b>	Mejorar la motivación del funcionario requiere más que capacitación, sin embargo, el ambiente entre compañeros, los espacios para expresarse, la flexibilidad y otros factores contribuirán a motivar de cierta manera al funcionario.
<b>Carencia de recursos financieros necesarios para gestión adecuada del AP.</b>	Una estrategia de capacitación tampoco soluciona problemas financieros, sin embargo, al mejorar la planificación y el rendimiento del personal, se da un ahorro en cuanto a horas hombre, utilización adecuada del equipo y ahorro en relación a que la capacitación es costosa, sin embargo de este modo existe una disminución de costos considerable.
<b>Aumento en el número de Amenazas</b>	La utilización de un proceso constante de planificación provoca una mayor organización del tiempo, los recursos, el personal, complementado con el aprendizaje de nuevas técnicas, contribuirá para enfrentar algunas amenazas o

barreras.

*Atención de Barreras priorizadas para gestión de las ASP de ACTo mediante la propuesta de estrategia de Capacitación.*

## **VI. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA FUNCIONARIOS DE ASP DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN TORTUGUERO**

Se plantea una estrategia de capacitación continua tomando como base la visión integral de administración de áreas protegidas de la UCI-ELAP, intereses y requerimientos de los funcionarios y el plan de capacitación de ACTo, para generar mayor conocimientos en los funcionarios y mayor capacidad de gestión.

### **VI.II *Objetivo General***

Realizar una estrategia de capacitación continua, integrando todos los ámbitos relacionados con la gestión del Parque Nacional Tortuguero y adaptándola al sistema laboral del personal de campo.

### **VI.III *Objetivos Específicos***

- Identificar mecanismos para transferir experiencia y conocimiento del personal entre sí, a fin de que se mejore el nivel de conocimiento grupal.
- Lograr un acercamiento entre el personal mediante la promoción del trabajo en equipo.
- Promover cambios en la ejecución de actividades a partir de una adecuada planificación y una evaluación y seguimiento adecuados.
- Provocar mediante la información y la comunicación un acercamiento del personal con las comunidades locales.

La estrategia de capacitación para funcionarios de áreas protegidas está basada en 5 componentes, el social, el económico, el biofísico, el legal y el administrativo, además dos componentes complementarios como lo son el tecnológico e Inglés.

A diferencia del plan de capacitación del ACTo, que incluye la capacitación a todos los funcionarios, este se centra en el personal de campo de las áreas protegidas.

Lo que se busca es un vínculo entre tipos de capacitación pues se espera que mediante un proceso continuo, se ejercite al funcionario mentalmente para que cuando tenga que asistir a capacitación formal o sobre temas específicos, se facilite el aprendizaje.

Esta estrategia se basa principalmente en las necesidades de los funcionarios, no en relación al puesto que ocupa, sino al total de actividades que se deben realizar dentro de un ASP.

El Área de Conservación tortuguero no tiene muchos recursos económicos, pero si tiene muchas necesidades, de modo que esta estrategia busca ser un proceso de capacitación económico, pues los requerimientos financieros para la ejecución son pocos.

A pesar de tenerse un temario, la propuesta es

flexible para incluir otros temas y queda sujeta a validación por parte del programa administrativo y de la Dirección de ACTo.

La propuesta se adapta también a actualización tanto en relación a amenazas como a nuevos requerimientos. La propuesta ofrece también flexibilidad donde el que se adapta a los horarios y lugares es el facilitador y no el funcionario.

La estrategia está planteada en relación a que personal de áreas protegidas, con apoyo de otros funcionarios del ACTo y organizaciones brinda la capacitación y se promueve

#### **Características de la Estrategia**

- Continua
- Económicamente Viable
- Vivencial
- Carácter humano
- Orientado a la integralidad
- Busca la sensibilización del personal
- Busca la maximización de recursos
- Intenta despertar espíritu investigativo
- Con base científica (Experiencia UCI-ELAP)
- Buscando lenguaje sencillo y temas básicos
- Ajustable a disponibilidad del personal, tiempo, lugares, equipo
- Vinculada a planes temáticos y realidad del personal
- Interés por promover el liderazgo y el trabajo en equipo
- Intenta trasladar experiencias y conocimiento entre personal.

que todos los funcionarios colaboren aportando sus conocimientos en capacitar a otros funcionarios.

Los temas en la mayoría de ocasiones se brindarán en los centros operativos y en el campo, a manera de aula abierta, donde se vinculan los temas con la realidad del funcionario.

Esta estrategia de capacitación se plantea como parte de un plan integral de desarrollo de funcionarios de áreas protegidas del ACTo, con temas como condiciones laborales, recreación, desarraigo, salud, seguridad y capacitación

Este proceso busca despertar el interés del funcionario por la investigación la mejora en el desarrollo de sus actividades, provocar un acercamiento hacia la sociedad civil y generar motivación.

La propuesta de capacitación está separada por componentes, sin embargo entre sí todos los componentes guardan relación, pues la intención es desarrollar un proceso integral.

La capacitación es importante a todo nivel, siempre es bueno aprender, cada día aparecen nueva información relacionada con nuestras labores, o con nuestra vida cotidiana y las ASP no son ajenas a esto.

Capacitación se refleja en cambios de mentalidad en maximización de recursos, en mayor calidad laboral.

La estrategia de capacitación busca solventar algunas carencias, problemas y barreras que se tienen en los distintos ámbitos que intervienen en la gestión de un área protegida y potenciar las virtudes de los funcionarios.

En el caso de Tortuguero se busca lo siguiente:

### **VI.I Ámbito Social**

- Mejorar la relación con las comunidades, mediante un acercamiento, obtenido gracias al interés puesto en la importancia que tienen las comunidades como aliados en los procesos de conservación y la función de las áreas protegidas como fuente de bienes y servicios para ellos. (acercamiento)
- Entendimiento de la problemática de las comunidades como primer paso para ayudarles a superar problemas ambientales y económicos, mediante sugerencias y trabajo conjunto.

- Apoyo a iniciativas comunales, entendiendo al funcionario como vecino y miembro de estas comunidades.
- Mediante al conocimiento adquirido poder brindarles información de, en que se trabaja en el área protegida.
- Apoyo en la resolución de conflictos.
- Dotar de herramientas para comunicarse con la comunidad.

## **VI.II Ámbito Administrativo**

- Clarificar responsabilidades mediante el entendimiento de la estructura jerárquica, la línea de mando y el conocimiento de funciones de compañeros dentro del las ASP y las AC.
- Maximizar la gestión del área protegida mediante trabajo en equipo.
- Promover el liderazgo positivo entre los funcionarios.
- Mejorar destrezas de los funcionarios en la realización de algunas actividades, principalmente las relacionadas con equipos tecnológicos.
- Brindar herramientas para facilitar las funciones que se realizan actualmente, utilizando una planificación sistemática para mejorar el proceso de ejecución.
- Facilitar la capacitación intensiva gracias al proceso de capacitación continuo, evitando el estrés del funcionario y facilitando la construcción del aprendizaje en estas actividades.
- Establecimiento de un proceso de inducción para nuevos funcionarios los cuales se les brinda la misma capacitación que al funcionario actual.
- Mejorar la ejecución de actividades mediante la evaluación continua de las funciones y de la planificación.
- Disminuir el recargo de funciones en pocos funcionarios mediante el liderazgo identificado, el interés y capacidades de los funcionarios.
- Contribuir con el mejoramiento de la efectividad de manejo del AP.
- Implementación de una visión integral del AP, sus componentes, su entorno, mediante los temas vinculados.
- Mejorar la relación del personal, mediante las experiencias en el campo y la práctica.

### **VI.III Ámbito Legal**

- Mejores resultados al presentar denuncias, por utilización de más legislación y mejor descripción de hechos.
- Manejo adecuado de detenidos y disposición de decomisos para garantizar el éxito de los procesos judiciales.

### **VI.IV Ámbito de Recursos Naturales y Culturales**

- Conocimiento de importancia ecológica de las ASP de ACTo.
- Mejor y mayor información para brindar a usuarios y pobladores locales.
- Entendimiento de procesos ecológicos.
- Apoyo a procesos investigativos (integración).
- Atención a cambios en los ecosistemas.
- Visión global del área protegida (fuera de los límites).

### **VI.V Ámbito Económico**

- Valoración de la importancia de bienes y servicios que brindan las ASP.
- Maximización de recursos al mejorar la planificación
- Apoyo en identificación de necesidades del Parque
- Aprovechamiento de recursos destinados a capacitación (proceso de capacitación continua ayuda a cuando se capacitan intensivamente).

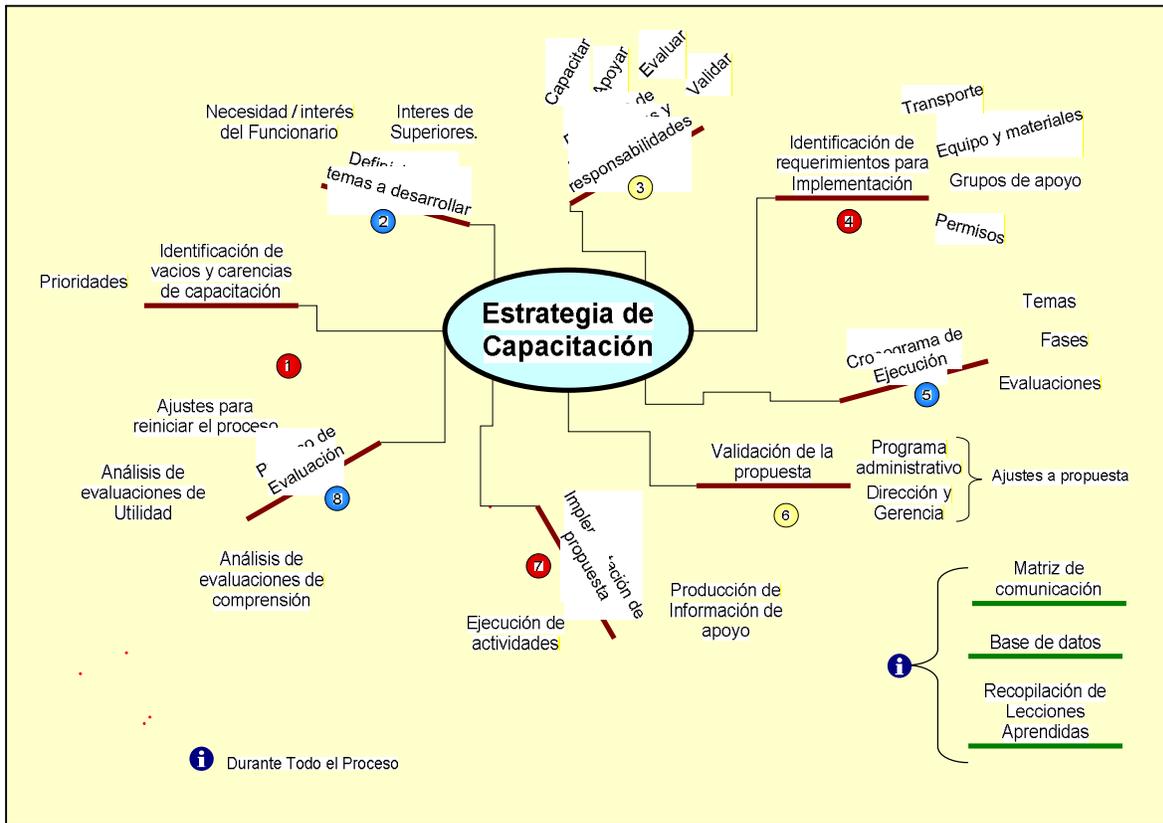
## **VII. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA FUNCIONARIOS DE ASP DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN TORTUGUERO**

La propuesta de estrategia de capacitación esta desarrollada mediante etapas, siendo la identificación de las barreras descritas en este documento y la definición de un temario la primera etapa.

Se identifican también los responsables de la organización y ejecución de la propuesta, un cronograma de ejecución, requerimientos para la implementación y se identifican mecanismos de evaluación.

Por último se promueven algunos mecanismos de validación de propuesta, se definen mecanismos de comunicación, se describe la implementación de la propuesta, la

elaboración de una matriz de comunicación, una base de datos para registrar el proceso en general y un componente de recopilación de lecciones aprendidas.



*Diagrama de propuesta de estrategia de capacitación.*

Dentro de esta propuesta se identifican una serie de diferencias entre el plan actual y la estrategia de capacitación, además se describen los temas de capacitación propuestos por el plan y cómo se desarrollan dentro de esta estrategia algunos de ellos y por último una descripción de cómo esta estrategia y el plan se complementan.

## VII.I Temario

El temario es la descripción de los componentes, contenidos y temas que plantea la propuesta y las actividades por medio de las cuales se desarrollará la materia.

Esta información se sustenta en la identificación de los vacíos de capacitación que el personal de ASP de ACTo define, también se basa en las observaciones de campo propias y en el temario de la carrera de administración de áreas protegidas de la UCI-ELAP.

### **VII.1.1 Componentes**

El temario define siete componentes que son el componente tecnológico, el componente social, el componente biofísico, económico, de planificación y administración, Inglés y Legislación.

Cada componente posee subcomponentes que describen en cada caso que aspectos del componente se van a desarrollar, pues todos los componentes son muy amplios.

- **Componente Tecnológico:** La finalidad es la de actualizar los conocimientos de los funcionarios en relación a temas tecnológicos, como lo son la utilización de equipo computacional. Este componente es fundamental porque existe actualmente un interés porque los trabajos se presenten en este sistema y además si se logra manejar estos equipos parte del tiempo de trabajo disminuye.
- **Componente Social:** En este se busca la sensibilización del funcionario hacia la problemática comunal, un enfoque desde el punto de vista de los pobladores locales, busca también desarrollar una visión integral entre el AP y las comunidades. Se pretende dotar de herramientas para realizar acercamientos y cambiar la perspectiva actual de las comunidades como enemigos de las AP.
- **Componente Biofísico:** Este componente busca ilustrar a los funcionarios la importancia ecológica de las ASP, la importancia de la investigación para el manejo y brindar una serie de información importante sobre las ASP, a fin de que los usuarios se puedan atender de la mejor manera.
- **Componente Económico:** El enfoque económico busca que el funcionario identifique, los bienes y servicios que brinda el ASP y la valoración que estos tienen. Al ser Tortuguero un área que recibe actualmente gran cantidad de visitantes este componente se enfoca también en esta actividad y en otras experiencias económicas de áreas protegidas en Costa Rica.
- **Componente de Planificación y administración:** La intención dentro de este componente es la de maximizar recursos, de prever imprevistos, de crear una cultura que se basa en un proceso de planificación, sacando la idea de planificación

como el completar formularios o matrices enviadas por el SINAC y promoviendo la utilización en todos los campos.

Este componente tiene como objetivo también promover el trabajo en equipo y mejorar los procesos de comunicación entre el personal, a fin de evitar conflictos internos.

- Componente Inglés: Aprender una segunda lengua es muy importante en la actualidad y en el caso de Tortuguero con la cantidad de visitantes que ingresan a esta área protegida es de suma importancia que todo el personal, maneje de una manera básica este idioma, para así contribuir con el proceso de información del usuario y contribuir con la calidad de la visita.
- Componente de Legislación: En este componente se busca apoyar a los funcionarios en los procesos de elaboración de denuncias principalmente y también facilitando legislación existente para su análisis.

### ***VII.I.II Contenidos***

Los contenidos describen la información que se desarrollará a partir de los subcomponentes, estos son aún más específicos que los subcomponentes y describen también que se verá de los temas que aparecen a continuación, por ejemplo funcionalidad, importancia, historia, etc.

### ***VII.I.III Temas***

Los temas son la descripción más específica que se presenta sobre los componentes, los temas están suscritos a los contenidos y estos a su vez a los subcomponentes.

### ***VII.I.IV Actividades a Desarrollar***

Las actividades a desarrollar se refieren a la dinámica que se utilizará para abarcar los temas.

Algunas de las actividades a utilizar, son charlas en los centros operativos, visitas de campo a comunidades, recorridos a senderos, entrevistas, dramatizaciones, lecturas de documentos, prácticas con herramientas mostradas, entre otros.

Como parte de las actividades a desarrollar se incluye la entrega de información para apoyar los procesos de capacitación y las capacitaciones extra que se presentan cuando algún funcionario no puede participar en una actividad de capacitación programada.

<b>Componente</b>			
<i>Sub componente</i>	<b>Contenido</b>	<b>Temas</b>	<b>Actividades a desarrollar</b>

*Modelo de Temario*

A continuación se presenta la propuesta de temario para la estrategia de capacitación, mismo que debe ser presentado para la validación correspondiente, en este caso no incluye las actividades correspondientes a desarrollar.

<b>Sub componentes</b>	<b>Contenido</b>	<b>Temas</b>
<b>1. Tecnológico</b>		
1.1 Computación	1.1.1 Hardware (Mantenimiento básico, Funciones, Utilidades)	CPU (Disco duro, Memorias, tarjetas)
		Monitor
		Mouse
		Teclado
		Dispositivos de almacenamiento
		Quemadores
	1.1.2 Software (Tipos, funciones, aplicación, utilidad)	Programas
		Antivirus y antispysware
	1.1.3 Ambiente Windows (Funciones, sistema operativo)	Bases de datos
		Inicio
		Escritorio
	1.1.4 Paquetes de Office (Propiedades, descripción	Propiedades
		Word
	Excel	

	de funciones, utilidad en el PNT)	Powerpoint
	1.1.5 Internet (Utilidad, relación laboral, otros usos, diferencias, direcciones)	Correo Electrónico
		Buscadores
		Paginas de Interés
1.2 GPS/SIG	1.2.1 Historia	Aparición, Usos, marcas
	1.2.2 Utilidades generales	Delimitar áreas, señalar recorridos, velocidad, etc.
	1.2.3 Uso básico en el PNT	Recorridos, ubicar sitios de interés, tomar medidas, referenciar denuncias, trazar recorridos
1.3 Audiovisuales	1.3.1 Utilidad de audiovisuales	Tipos de materiales, adecuación de materiales
	1.3.2 Manejo del proyector multimedia	Instalación, encendido, utilización
	1.3.3 manejo de amplificador y micrófono	Utilidad, instalación, pruebas de sonido
1.4 Otros	1.4.1 Uso del fax	Utilización, cambio de papel y tinta, mantenimiento
	1.4.2 Utilización de la fotocopidora	Utilización, cambio de papel y tinta, impresión múltiple
<b>2. Social</b>		
2.1 Educación Ambiental	2.1.1 Pautas para realizar charlas y caminatas	Materiales de apoyo, grupo meta, logística, temas, imprevistos.
	2.1.2 EA en control y protección	Función del Guardaparque, funciones ecológicas, conocer el detenido
2.2 Problemática	2.2.1 Desempleo, drogadicción,	Efectos sobre áreas protegidas, motivos, alternativas

social y vinculo con ASP	analfabetismo	
2.3 Manejo de Conflictos	2.3.1 Como enfrentar a la situación	Ganar-Ganar, Stakeholders, búsqueda de soluciones, intereses, estrategias
2.4 Necesidades sociales	2.4.1 Necesidades básicas seguridad, pertenencia, reconocimiento	Repercusión de necesidades sociales, Inclusión de comunidades en gestión del ASP.
<b>3. Biofísico (Conservación y amenazas)</b>		
3.1 Historia natural y generalidades de las ASP de ACTo	3.1.1 Generalidades de ASP de ACTo	Zonas de vida, temperatura, áreas protegidas, Áreas de Conservación, pluviosidad, Ubicación.
3.2 Generalidades de Plantas y animales	3.2.1 Reinos, género, familias, especies	Como se agrupan, características de especies, género, familias, nombre científico
3.3 Tipos de especies	3.3.1 Sombrilla, clave, bandera, etc.	Importancia, diferencias, Papeles ecológicos
3.4 Cambio climático	3.4.1 Causas y efectos (especies susceptibles)	Qué lo provoca, cómo contribuir a la disminución, proyecciones
3.5 Tendencias conservacionistas	3.5.1 Enfoque ecosistemático.	12 Principios
3.6 Problemática ambiental	3.6.1 Contaminación, acería, pesca, tala, aislamiento	Amenazas globales, regionales y locales, repercusión de amenazas, la resiliencia
3.7 Investigaciones	3.7.1 Investigaciones realizadas dentro de las ASP.	Utilidad, importancia, ejemplos

	3.7.2 Investigaciones prioritarias	Como se definen, que buscan, justificación.
	3.7.3 La investigación en las ASP	Experiencia
		Requerimientos
	3.7.4 El monitoreo Ecológico	El método científico
<b>4. Económico</b>		
4.1 Producción sostenible	4.1.1 Alternativas de producción Amigable	Hidroponía, fincas integrales, aprovechamiento de residuos y desechos, abonos, lombricultura, biodigestores
4.2 Proyectos financieros	4.2.1 Experiencias de Áreas de Conservación, servicios no esenciales	Mecanismos de financiamiento, experiencia en AC, estrategia financiera
4.3 Turismo	4.3.1 Positivo y negativo	Repercusión social, ambiental, cultural, económica
	4.3.2 Clientes	4.3.2.1 Qué es y quienes son?
		4.3.2.2 Calidad en el servicio (Hacer que las cosas sucedan)
		Momentos de Verdad
		Atención al visitante
		Regulación de actividades (Capacidades de carga, reglamentos, registros de visitantes)
4.4 Bienes y Servicios	4.4.1 El Producto	Cómo desarrollar un producto?
<b>5. Planificación y Administración</b>		

5.1 Significado de sistema	5.1.1 Conjunto, trabajo en equipo	La filosofía japonesa, el trabajo en equipo en el deporte, los roles
5.2 Planes de manejo y temáticos	5.1.2 experiencias de manejo, caso de Tortuguero	Importancia, diferencia en la gestión, cuáles posee el PNT, quién los ejecuta? quién los evalúa?
5.3 Planificación operativa	5.1.3 PAT, planificación de actividades, SCI	Cómo se planifica en ASP?, qué logros se obtienen?, quién debe planificar?, cuándo?, cómo evaluar, indicadores, etc.
5.4 Niveles de Planificación	5.1.4 Internacional, nacional, regional	Importancia, relación con el AP
5.5 Jefe y coach, líder	5.1.5 Diferencias	Qué somos? Qué queremos ser?, Beneficios
5.6 La comunicación (saber escuchar)	5.6.1 Características, herramienta de éxito	Tipos y medios y mecanismos de comunicación, importancia, el mensaje, quienes intervienen en la comunicación
5.7 Archivo y correspondencia	5.7.1 Manejo de documentación, archivar, atención de correspondencia, informes, Oficios, etc.	Confeción, organización, distribución
<b>6. Inglés</b>		
6.1 Básico conversacional	6.1.1 Vínculos turísticos	Vestimenta, el visitante, facilidades turísticas, bienes y servicios, el pueblo
	6.1.2 Quienes somos	Características de su trabajo, puesto, centros operativos, familia, lugar de procedencia, años de laborar

	6.1.3 Información del AP	Senderos, canales, especies, seguridad, reglamentos
	6.1.4 Ubicación	infraestructura, direcciones, medidas, números
	6.1.4 La casa	Partes
<b>7. Legislación</b>		
7.1 Legislación	7.1.1 Legislación Vinculante	Conocimiento de leyes
	7.1.2 Atención de ilícitos	Procedimientos, confección de documentación, manejo de pruebas, expedientes

## VII. II Indicadores de Evaluación

Los indicadores de evaluación nos van a permitir establecer el éxito del proceso.

Para la evaluación de esta estrategia se proponen dos modelos, una evaluación de comprensión y una evaluación de Utilidad.

La evaluación de comprensión busca conocer si los temas presentados fueron absorbidos por el personal. En esta etapa que se realiza con la finalización de cada contenido, se pueden hacer ajustes para que el personal ingrese al siguiente contenido, con un nivel similar de conocimientos.

Esta evaluación se apoyará también en la realización de una prueba de la temática que se presentará en al inicio del proceso, la cual nos ayudará a medir el grado de conocimiento de la materia y al final del proceso, la misma se aplicará para ver los avances.

Esta prueba inicial nos ayudará a saber cuales funcionarios por suficiencia no deben asistir a un tema específico, o bien a abarcar los temas de una manera diferenciada.

Se utilizará para este fin, además de pequeñas pruebas, practicas en el campo, actividades de trabajo en equipo y realización de pequeños proyectos.

Las pruebas descritas anteriormente se plantean únicamente para temas o componentes poco variables, sin embargo para el ámbito social principalmente las

evaluaciones de este tipo se excluyen, pues el aprendizaje se genera mediante las experiencias de los compañeros.

La evaluación de utilidad está planteada para conocer el beneficio de la capacitación brindada en el funcionario.

Los indicadores definidos, nos ayudarán a identificar problemas en el proceso de capacitación, problemas en el seguimiento, desinterés u otros factores que limitan la puesta en práctica de los conceptos formados en el proceso de capacitación.

Junto a las evaluaciones propuestas, el funcionario debe completar, otras relacionadas a la temática, el manejo de estos por parte del facilitador, la logística, la utilidad a criterio de funcionarios, todo con el fin de mejorar el proceso.

<b>Componente</b>					
<i>Sub componente</i>	<b>Contenido</b>	<b>Temas</b>	<b>Actividades a desarrollar</b>	<b>Indicador de Comprensión</b>	<b>Indicadores de Utilidad</b>

*Inclusión de indicadores de evaluación en temario*

El proceso de evaluación busca además adecuar para próximos eventos de capacitación la temática brindada para ofrecerla a un nivel más avanzado y de incluir nuevos temas.

Como parámetros para más capacitaciones se harán recomendaciones, de acuerdo al avance mostrado, las necesidades y el interés del personal.

### **VII.III Responsables**

Esta propuesta separa obligaciones en relación a todo el proceso.

Se requieren responsables para seguimiento de la estrategia, responsables para facilitar la capacitación, logística, validación, entre otros.

Se plantea que como directores de este proceso se asigne a los funcionarios capacitados en Administración de áreas protegidas y desarrolladores de esta estrategia.

La facilitación del proceso corre por cuenta de los mismos directores del proceso, con el apoyo de otros funcionarios del AC y de organizaciones de apoyo, principalmente en cuanto a facilitación de información para el proceso.

Los aspectos de logística estarán a cargo de los directores del proceso en coordinación con el programa administrativo del Parque y el Refugio.

En relación a la validación del proceso, se propone como responsables, al personal del Parque, el programa administrativo y por último la gerencia y la dirección de ACTo.

Actualmente se cuenta de manera informal con el visto bueno de la administración del Parque Nacional Tortuguero y el Refugio de Vida Silvestre de Barra del Colorado, además de un apoyo externado por el Director del AC, para que en general todo el personal del ACTo pueda capacitarse.

#### **VII.IV Requerimientos**

Esta propuesta busca ser financieramente hablando muy económica, por lo que los requerimientos son principalmente activos con los que cuenta el área de conservación.

Entre los principales requerimientos están:

- Permisos para asistencia a capacitaciones
- Transporte en caso de que se requiera la movilización del personal o grupos de apoyo a sitios determinados
- Equipos audiovisuales y computacionales de Áreas Silvestres Protegidas.
- Materiales educativos en posesión de Acto, como películas, libros, revistas, mapas, etc.
- Artículos de oficina como hojas blancas, libretas de campo, lapiceros, reglas, papel periódico, cinta, engrapadoras, etc.
- Equipos específicos sobre los que se va a capacitar como receptores de GPS.
- Hospedaje y alimentación según corresponda para personal que se movilice de un centro operativo a otro.
- Visto bueno para acceder a equipos de ACTo

Para iniciar el proceso es importante que se tenga elaborada la documentación necesaria para todo el proceso, de esta manera disminuye la posibilidad de fracaso del proceso en caso de que por alguna eventualidad falte el equipo director.

Es importante señalar como uno de los principales requerimientos, el reconocimiento a aquellos funcionarios que logren y presenten interés en llevar este proceso, el cual

plantea como responsabilidad del programa administrativo, la definición del tipo de reconocimiento para posterior presentación a la gerencia y la dirección.

### **VII.V Personal de apoyo**

Dentro de los requerimientos es muy importante el personal de apoyo, este está compuesto por personal del programa e Uso Público del PNT, funcionarios de otros programas del ACTo, y de organizaciones como Fundación Proparques, C.C.C, proyecto Manatí, entre otros.

<b>Grupo de apoyo</b>	<b>Tipo de Apoyo</b>
<b>Fundación Proparques</b>	Colaboración en diseño y presentación de pequeñas dramatizaciones, brindar información para capacitación.
<b>C.C.C.</b>	Información para la capacitación, facilitación de instalaciones
<b>Proyecto Manatí</b>	Brindar información, programar la realización de algunas de las actividades de capacitación.
<b>Funcionarios programas de ACTo</b>	información equipo y materiales

*Cuadro de tipo de apoyo requerido*

### **VII.VI Calendario de Ejecución**

El calendario de ejecución que se presenta es un modelo de la duración propuesta por cada actividad, no un cronograma de fechas y sitios donde se realizarán las actividades. Por plantearse como un proceso flexible se ponen a disposición del programa administrativo, los temas y es bimensualmente que se definirán lugares fechas y horas para el proceso.

Se define un periodo bimensual porque durante este tiempo se reúne el programa administrativo, sin embargo cabe la posibilidad de comunicarse con el programa antes de estas fechas y coordinar si se requiere adelantar algún tema de capacitación.

Esta manera de trabajar el cronograma se basa en el estudio de los roles de ingreso y salidas del personal, la movilización de funcionarios entre centros operativos y las temporadas de protección establecidas (época de protección de tortugas marinas, movilización a sectores de montaña).

Como un mecanismo para enfrentar las situaciones en las que algún funcionario no pueda participar de alguno de los procesos de capacitación, se plantea el de entregar la documentación del caso y dedicar a un compañero para que explique en detalle lo visto. Junto al cuadro de duración se presenta un espacio de observaciones, las cuales detallan, o aclaran cualquier situación vinculada con las actividades o la duración, por ejemplo si se requiere que se realice una actividad al mismo tiempo, si debe de esperarse algún tiempo para aplicar la actividad, si la duración debe segmentarse, etc

Componente				
Sub componente	Contenido	Actividades	Cronograma	Observaciones
			Horas	

*Duración por actividad*

### VII.VII Proceso de Validación

El proceso de validación tiene una secuencia que pasa primero por el visto bueno de los funcionarios del PNT-REBACO, la segunda validación se relaciona con el Programa administrativo del PNT-REBACO y por último el visto bueno de la gerencia de ASP y la Dirección.

El contar con el apoyo de estos 3 sectores es una garantía de éxito, pues se convierte en un proceso participativo y no impuesto.

### VII.VIII Proceso de Implementación

Este proceso incluye la elaboración de los materiales de apoyo para la capacitación como los son diseño de obras dramáticas, presentaciones, descripción de trabajo a realizar, materiales de apoyo, literatura a revisar.

La segunda etapa consiste en la ejecución de las actividades, basada en el cronograma definido por el programa administrativo del PNT-REBACO.

El proceso de implementación está definido para un periodo de entre un año y año y medio.

### **VII.IX Matriz de Comunicación**

Matriz de comunicación busca ser la herramienta por medio de la cual se comunican avances en el proyecto, se analizan las evaluaciones, se promueven los cambios.

La finalidad es normar la manera como se manejará la información que se produzca en todo el proceso.

Esta matriz incluye la descripción del proceso y la comunicación con otras organizaciones mediante solicitudes, agradecimientos, etc.

Los directores del proceso, manejan la información y la dirigen a quien corresponda.

### **VII.X Lecciones aprendidas**

Las lecciones aprendidas buscan documentar situaciones tanto positivas como negativas que se van presentando en todo el proceso.

Esta información es de mucha utilidad para reimplementar procesos de capacitación, o bien corregir problemas que se presentan en el presente o a un futuro.

### **VII.XI Base de datos (Registro)**

La finalidad de esta base es la de registrar los eventos que se producen en el proceso, como lo son la asistencia, duración real de los cursos la planificación, etc.

Esta base de datos se llevará en uno de los centros operativos del Parque Nacional Tortuguero.

### **VII.XII Temas de capacitación propuestos en el Plan de Capacitación de ACTo y métodos de desarrollo de estos dentro de la estrategia.**

<b>Plan de capacitación ACTO</b>	<b>Propuesta de estrategia</b>	<b>Observaciones</b>
Capacitación Formal	No	
Atenciones visitantes	mediante conocimiento del cliente y su importancia, mediante la forma integral del AP, mediante el Inglés, mediante conocimiento básico del	

	ámbito de RRNN	
Cartografía y georeferenciación.	Manejo de GPS	Solamente en nuevos funcionarios, mediante identificación de quien maneja mejor
Control forestal	La planificación busca un mejor desarrollo de estas actividades y las practicas se enfocarán en esto	
Control y protección		
Control vida silvestre		
Ecología	En el componente Biofísico, de manera general y básica	
Expresión oral	En el componente social, dotando de algunas herramientas	
Extensión	En el componente social, buscando entender las comunidades, acercamiento, conocimiento de acciones productivas amigables con el ambiente	
Fortalecimiento de grupos	Trabajo en equipo, promoción del liderazgo	
Guías	La suma de los conocimientos biofísicos, las herramientas para expresión oral, el desarrollo de actividades de Educación ambiental	
Historia natural	En el componente Biofísico, de manera general y básica	
Identificación de especies bióticas	En el componente Biofísico, de manera general y básica	(Ya hubo capacitación de este tipo)

Inglés	Enfocado en Inglés conversacional, al nivel de atención de usuarios, basado en la realidad de la gestión del PNT	Diferencia en este caso, en curso de Inglés básico 1, 2, 3 etc, en esta estrategia, nivel básico conversacional de la realidad que viven.
Instrumento de navegación	NO	
Legislación ambiental	Enfocado en la elaboración de denuncias, organización, facilitar información de legislación	
Manejo de armas	NO	Solamente en nuevos funcionarios, mediante identificación de quien maneja mejor
Montañismo	NO	Solamente en nuevos funcionarios, mediante identificación de quien maneja mejor
Navegación costera	NO	
Operación lanchas marinas	NO	
Prevención de incendios	NO	
Primeros auxilios	NO	
Radio comunicación	NO	Solamente en nuevos funcionarios, mediante identificación de quien maneja mejor
Relaciones		

humanas		
Rescate y evacuación	Mediante practicas de planificación	ya se recibió un poco de capacitación de este tipo
Viveros y zocriaderos	Con el trabajo de actividades productivas	

### VII.XIII Diferencias entre el Plan de capacitación de ACTo y la Estrategia de capacitación propuesta

Esta Propuesta a diferencia de la descrita, desarrolla contenidos, temas y plantea actividades a desarrollar, lo que facilita la evaluación, a diferencia del plan que propone temas, que pueden ser brindados de cualquier manera sin adaptarse a la realidad. Por ejemplo en el plan de capacitación se propone el Inglés, para que todos los funcionarios alcancen un nivel básico de Inglés, se requieren de muchos recursos y tiempo y talvez no sean de mucha utilidad en el campo, esta estrategia por su parte propone, buscar el vocabulario, los temas relacionados con el área y la realidad, además de que es menos costoso y más rápido, provocando que al comenzar a utilizarlo, algunos se interesen y por este interés al llevar capacitación más estructurada se les facilite mucho.

Plan de Capacitación de ACTo	Propuesta de Estrategia para ASP
Se enfoca principalmente en requerimientos del personal según el manual de puestos del Ministerio	Se enfoca en requerimientos e intereses del personal en relación a sus funciones
Muy orientado a capacitación formal	Se basa en capacitación informal
La ejecución de la capacitación requiere en algunos casos de contratación de facilitadores, sitios especiales, etc.	Los principales requerimientos son el tiempo del facilitador y de los funcionarios.
Se enfoca en el personal de toda el Área de Conservación	Se enfoca solamente en el personal de campo de áreas protegidas
No se plantean indicadores para	Describe indicadores de comprensión y

evaluación.	utilidad.
No se definen términos de capacitación por componente	Se describen los temas y actividades que se desarrollaran dentro de cada componente.
Los temas propuestos, están enlistados como requerimientos independientes	La propuesta busca que exista un vinculo entre temas.
Los temas propuestos, en la mayoría de los casos serían brindados por diferentes profesionales, limitando que entre sí se puedan relacionar las experiencias	Los facilitadores manejan los temas a presentar y el orden de los mismos, por lo que tienen la capacidad de vincular lo que se ve con lo visto en ocasiones anteriores.

#### **VII.XIV Estrategia de capacitación de ASP de ACTo como complemento del plan de capacitación Actual**

Los esfuerzos realizados para el plan de capacitación de ACTo, no se debilitan con esta estrategia, por lo contrario se complementan, pues por solo citar un aspecto, la capacitación propuesta no reemplaza la capacitación formal que deben recibir los funcionarios.

Las diferencias planteadas no tienen como finalidad desestimar el plan de capacitación, simplemente existen muchos temas de capacitación que son necesarios desarrollar a corto plazo y el plan de capacitación tiene requerimientos específicos para su ejecución.

<b>Plan de Capacitación de ACTo</b>	<b>Propuesta de Estrategia para ASP</b>
Promueve la capacitación formal	Al ser un proceso continuo facilita a los funcionarios el aprendizaje pues se mantienen estudiando constantemente
Desarrolla temas de largo plazo	Desarrolla muchos de los temas del plan pero básicamente
Define como prioritarios de capacitación el personal de áreas	Destinado al trabajo con el Personal de áreas protegidas únicamente.

protegidas	
Interpreta que la poca capacitación del personal de áreas protegidas disminuye el éxito en la gestión dentro de las ASP.	Se enfoca en capacitar al personal para aumentar el éxito en la gestión.

## VIII. BIBLIOGRAFIA

SINAC-MINAE. 2004. Bermúdez, Fernando y Hernández, Carlos Manuel (Editores). 2004. Plan de Manejo del Parque Nacional Tortuguero. Mimeografiado. 137 págs.

Bermúdez, Fernando. Plan de capacitación 2004-2008 ACTo-SINAC. Julio 2004. 62 Págs.

MINAE, INCOPESCA, Servicio nacional de guardacostas y fundación AMBIO. Protocolo de actuaciones ante incidentes de aprovechamiento ilegítimo de los recursos marinos y costeros (dentro y fuera de áreas silvestres). 1 edición, San José Costa Rica, editorial IPECA, marzo 2004. 56 Pág.

Solís Rivera, Vivienne y Madrigal Cordero, Patricia. Diagnóstico situacional Plan de control y vigilancia para la protección ambiental del Área de Conservación Tortuguero, ACTo, COOPE SOLIDAR R.L. Julio 2004, 51 Págs.

Chuprine, Aleksey. 2003. Las Comunidades entorno al Parque Nacional Tortuguero: Contexto Regional, Caracterización Básico, Problemas, prioridades y líneas Acción para el Plan de Manejo, Pococí, Guápiles. Mimeografiado. 32 Págs.

Barrantes, Gerardo. Análisis integral del Parque Nacional Tortuguero. San José Costa Rica 2006 56 Págs.

Hernández, Carlos Manuel. 2003 . Plan de Manejo del Parque Nacional Tortuguero: Recopilación y Análisis de la información secundaria. Mimeografiado. 52 págs.

## **IX. GLOSARIO**

ACTo: Área de Conservación Tortuguero

AP: Área protegida

ASP: Área Silvestre Protegida

C.C.C: Caribbean Conservation Corporation

COBODES: Proyecto para la conservación del bosque y desarrollo de las zonas de amortiguamiento del Atlántico Norte costarricense.

ELAP: Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas

JAPDEVA: Junta Administrativa Portuaria de desarrollo para la vertiente Atlántica

MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía

PNT: Parque Nacional Tortuguero

REBACO: Refugio Nacional de Vida Silvestre Barra del Colorado

SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

UP: Uso Público

## **X. ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **Metodología**

Gran parte de la elaboración de esta propuesta se enfocó en las observaciones propias en relación al trabajo que realizan los funcionarios dentro de las áreas protegidas de ACTo y las carencias de capacitación identificadas por este medio.

Para la elaboración de esta propuesta se aplicaron encuestas al 25% del personal de campo, con el fin de valorar lo posibles temas de capacitación y el conocimiento actual en algunos temas predefinidos.

Se realizó una revisión del temario de la carrera de administración de áreas protegidas de la UCI-ELAP, pues según conversaciones con el director científico de la ELAP, el señor Stanley Arguedas, previas a la elaboración de esta estrategia, la identificación de los componentes de la carrera antes mencionada se justificó y definió con un grupo multidisciplinario.

Se realizó una revisión del plan de manejo del Parque Nacional Tortuguero, el documento estudio de las comunidades entorno al Parque Nacional Tortuguero y el plan de capacitación del Área de Conservación Tortuguero, para apoyar la identificación de barreras, el diagnóstico, las amenazas, requerimientos y justificar la estrategia.

Los resultados del análisis de encuestas, las observaciones propias y el temario de la carrera de Bachillerato en Administración de áreas protegidas sustentan el temario definido en la propuesta.

La estrategia tomó mucho en cuenta la carrera de la UCI-ELAP, por las evaluaciones propias sobre la utilidad, aplicabilidad y pertinencia de los contenidos desarrollados dentro del seño de la carrera para mejorar la gestión de las áreas protegidas.

Para la elaboración del diagnóstico, se revisó también la base de datos del programa de Uso Público del Parque Nacional Tortuguero, y el último informe anual de funciones del Parque Nacional Tortuguero, de donde se extraen los datos de visitación y recaudación.

ANEXO 2

Encuesta para Funcionarios

Tiempo de Laborar en Áreas Silvestres Protegidas: \_\_\_\_\_ Años

Grado académico: \_\_\_\_\_ Primaria Completa \_\_\_\_\_ Tercer año Secundaria  
 \_\_\_\_\_ Bachiller de secundaria

Programas o Áreas en las que ha trabajado:

\_\_\_\_\_ Control y Protección \_\_\_\_\_ Manejo Forestal \_\_\_\_\_ Mantenimiento

\_\_\_\_\_ Otras, Cuales?

Por favor señale cuales de los siguientes temas usted maneja/conoce y el grado de conocimiento que a su criterio Posee. Si no conoce o maneja el tema marque la casilla de No Aplica

Tema	Marque con una X el Nivel			
	Poco	Medio	Avanzado	No Aplica/ no conoce
Sistemas de Información Geográfica				
Inglés				
Legislación				
Manejo de Grupos				
Manejo de Vida Silvestre				
Historia Natural de CR				
Manejo de Conflictos				
Relaciones humanas				
Servicio al cliente				
Manejo de armas				
Manejo de botes				
Manejo de equipo Audiovisuales				
Identificación de especies de Flora y Fauna del Parque Nacional Tortuguero				
Confección de denuncias				
Planificación				

Por favor señale tres áreas en la que considera se debería capacitar (Si tiene más sírvase anotarlas también):

\_\_\_\_\_

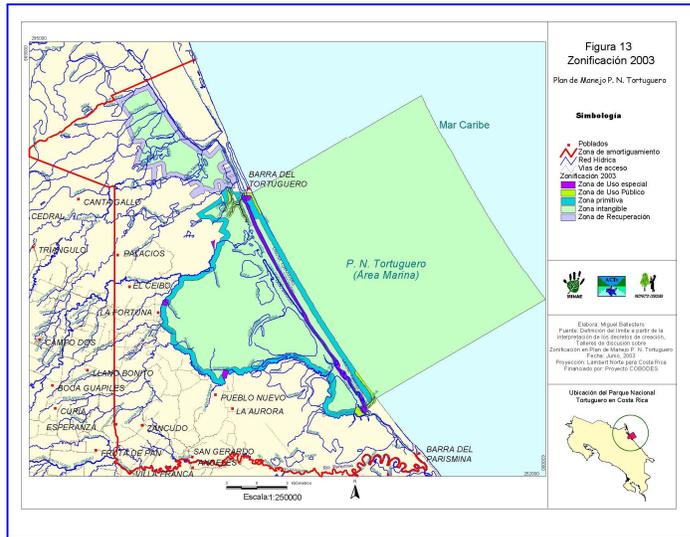
\_\_\_\_\_

### ANEXO 3

#### Zonificación

El Plan de manejo del PNT, contempló la zonificación del Área dentro de la cual se definieron 5 zonas de manejo las cuales son:

- **Zona de Protección Absoluta** la cual abarca el 90% del área protegida en total 65.194 Hectáreas
- **Zona Primitiva** posee el 5.2 % de la superficie del Área Protegida con 3.761 Hectáreas
- **Zona de recuperación** representa el 2.6% del Parque con 1.949 Hectáreas.
- **Zona de Uso Especial** igual al 1,2% del Parque total 929 Hectáreas
- **Zona de Uso Público** el 0,7% del Área del Parque 526 Hectáreas.



Zonificación del Parque Nacional Tortuguero

que  
que  
en  
con

Zona	Criterios
<b>Protección Absoluta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de especies de flora y fauna endémicas.</li> <li>■ Existencia de especies de flora y fauna en peligro de extinción.</li> <li>■ Alta fragilidad de áreas inundadas.</li> <li>■ Muestras de ecosistemas marinos y terrestres poco alterados.</li> <li>■ Lugares de alta pendiente.</li> </ul>
<b>Primitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Áreas de bosque secundario.</li> <li>■ Áreas expuestas a los efectos de borde.</li> </ul>
<b>Recuperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lugares con suelo y vegetación alterados.</li> <li>■ Lugares en estado de regeneración.</li> </ul>
<b>Uso Especial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sitios de instalaciones administrativas.</li> <li>■ Vía de acceso que atraviesa el parque de norte a sur.</li> <li>■ Vía de acceso sector la Pavona.</li> </ul>
<b>Uso Público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Extraordinaria belleza escénica y potencial para recreación y turismo.</li> <li>■ Sitios de fácil acceso y control administrativo.</li> <li>■ Sitios más deteriorados.</li> <li>■ Lugares especiales para la educación e interpretación ambiental.</li> </ul>

Criterios tomados para definición de zonificación del PNT.

## ANEXO 4

Propuesta de temario de estrategia, para someter a validación, incluye indicadores por actividad

Sub componente	Contenido	Temas	Actividades a desarrollar	Indicadores de Comprensión	Indicadores de Utilidad
<b>1. Tecnológico</b>					
1.1 Computación	1.1.1 Hardware (Mantenimiento o básico, Funciones, Utilidades)	CPU (Disco duro, Memorias, tarjetas)	Prácticas, presentaciones	Evaluación de temas mediante práctica individual	Revisión periódica de equipos de computación
		Monitor			
		Mouse			
		Teclado			
		Dispositivos de almacenamiento			
		Quemadores			
	1.1.2 Software (Tipos, funciones,	Programas	Prácticas computacionales,	Prueba	Llenado de
	Antivirus y antispyware				

aplicación, utilidad)	Bases de datos	presentaciones, muestras.	computacional	formularios y bases de datos y realización de trabajos digitales
1.1.3 Ambiente Windows (Funciones, sistema operativo)	Inicio	Practicas de inicio, lectura de conceptos	Prueba computacional	Consulta posterior sobre estos temas
	Escritorio			
	Propiedades			
1.1.4 Paquetes de Office (Propiedades, descripción de funciones, utilidad en el PNT)	Word	Practicas computacionales, confección de documentos	Practicas computacionales de la temática	100% de documentos producidos en los centros operativos donde se tiene computadoras elaboradas en estas, por los funcionarios capacitados
	Excel	Prácticas computacionales, confección de matrices.	Practicas computacionales de la temática	Matriz de datos de control de combustible, viajes, etc, llevados en formato digital
	PowerPoint	Practicas computacionales, confección de presentaciones	Practicas computacionales de la temática	Personal capacitado para elaborar presentaciones

		Correo Electrónico	Presentaciones, practicas	Apertura de Correo electrónico propio	Utilización del correo abierto, al momento de realizar la evaluación de utilidad
	1.1.5 Internet (Utilidad, relación laboral, otros usos, diferencias, direcciones)	Buscadores	Practicas de búsqueda, presentaciones	Practicas computacionales de la temática	Capacidad de buscar información solicitada al momento de realizar la evaluación de Utilidad
		Paginas de Interés	presentaciones, practicas de traslado de información a Word, Excel, etc.	Practicas computacionales de la temática	Capacidad de navegar y escribir direcciones al momento de esta evaluación
1.2 GPS/SIG	1.2.1 Historia	Aparición, Usos, marcas	Presentaciones		
	1.2.2 Utilidades generales	Delimitar Áreas, señalar recorridos, velocidad, etc.	Practicas en campo, explicación de SIG.	Practica de campo	
	1.2.3 Uso básico en el PNT	Recorridos, ubicar sitios de interés, tomar medidas, referenciar denuncias, trazar recorridos	Presentaciones, practicas de campo	Informes y denuncias ubicados por medio de receptores de SIG	Denuncias e informes elaborados con su correspondiente Georeferenciación

1.3 Audiovisuales	1.3.1 Utilidad de audiovisuales	Tipos de materiales, adecuación de materiales	Pruebas de equipos y materiales, explicaciones.		
	1.3.2 Manejo del proyector multimedia	Instalación, encendido, utilización	Pruebas de utilización.	Pruebas de utilización del equipo	Personal de campo apoyando en la logística de realización de charlas, cursos, etc
	1.3.3 manejo de amplificador y micrófono	Utilidad, instalación, pruebas de sonido			
1.4 Otros	1.4.1 Uso del fax	Utilización, cambio de papel y tinta, mantenimiento	Pruebas de envío y recepción		Listas de alimentación, informes, notas, enviadas por el personal al destino requerido
	1.4.2 Utilización de la fotocopidora	Utilización, cambio de papel y tinta, impresión múltiple	Pruebas de fotocopiado y mantenimiento		Personal realiza copias de informes requeridos
<b>2. Social</b>					
2.1 Educación Ambiental	2.1.1 Pautas para realizar charlas y caminatas	Materiales de apoyo, grupo meta, logística, temas, imprevistos.	Presentaciones, asistencia a presentaciones, prácticas.	Realización de Charlas	Funcionarios realizan visitas a las comunidades, realizan charlas a grupos organizados
	2.1.2 EA en control y protección	Función del Guardaparque funciones ecológicas, conocer el detenido	Compartir experiencias, presentaciones		

2.2 Problemática social y vinculo con ASP	2.2.1 Desempleo, drogadicción, analfabetismo	Efectos sobre Áreas Protegidas, motivos, alternativas	Presentaciones, compartir experiencias.		
2.3 Manejo de Conflictos	2.3.1 Como enfrentarse a la situación	Ganar-Ganar, Stakeholders, búsqueda de soluciones, intereses, estrategias	Ejemplificar conflictos, presentaciones		
2.4 Necesidades sociales	2.4.1 Necesidades básicas seguridad, pertenencia, reconocimiento	Repercusión de necesidades sociales, Inclusión de comunidades en gestión del ASP.	Visitas a comunidades, presentaciones		

### 3. Biofísico (conservación y amenazas)

3.1 Historia natural y generalidades del PNT	Generalidades del PNT	Zonas de vida, temperatura, Áreas Protegidas, Áreas de Conservación, pluviosidad, Ubicación.	Revisión de documentación, presentación, entrega de materiales de apoyo, utilización de técnicas teatrales.	Practicas de conocimiento	Funcionarios responden consultas de usuarios
3.2 Generalidades de Plantas y animales	Reinos, género, familias, especies	Como se agrupan, características de especies,			

género,  
familias,  
nombre

		científico			
3.3 Tipos de especies	Sombrilla, clave, bandera, etc.	Importancia, diferencias, funciones ecológicas			
3.4 Cambio climático	Causas y efectos (especies susceptibles)	Que lo provoca, como contribuir a la disminución, proyecciones	Revisión de documentación, presentación, entrega de materiales de apoyo.	Planteamiento de estrategia inter centros operativos de ahorro.	Implementación de estrategia de Ahorro.
3.5 Tendencias conservacionistas	Enfoque ecosistémico	12 Principios	Presentación		
3.6 Problemática ambiental	Contaminación, Cacería, pesca, tala, aislamiento	Amenazas globales, regionales y locales, repercusión de amenazas, la resiliencia	Prácticas, presentaciones		
3.7 Investigaciones	3.7.1 Realizadas dentro del Área	Utilidad, importancia, ejemplos	Revisión de documentación, presentaciones		
	3.7.2 Prioritarias	como se definen, que buscan, justificación.	Prácticas de identificación de temas de investigación, presentación de beneficios de investigación.		

	3.7.3 La investigación en PNT	Experiencia	Dramatización de casos reales, presentaciones		Funcionarios trabajando en programa de Monitoreo Biológico del PNT.
		Requerimientos	Presentación de equipo e instalaciones en otras Áreas		
		El método científico	Presentación, practicas		
	3.7.4 El monitoreo Ecológico	Importancia, experiencia del PNT	Presentaciones, visitas al campo		

#### 4. Económico

4.1 Producción sostenible	4.1.1 Alternativas de producción Amigable	Hidroponía, fincas integrales, aprovechamiento de residuos y desechos, abonos, lombricultura, biodigestores	Presentación de experiencias, practicas de campo, visitas a proyectos		
4.2 Proyectos financieros	4.2.1 Experiencias de Áreas de Conservación, servicios no esenciales	Mecanismos de financiamiento, experiencia en AC, estrategia financiera	Presentaciones, practicas de identificación de servicios		

4.3 Turismo	4.3.1 Positivo y negativo	Repercusión social, ambiental, cultural, económica	Presentaciones, recorridos a sitios turísticos		
	4.3.2 Clientes	4.3.2.1 Que es y quienes son?	Presentaciones		Funcionarios brindan información a los visitantes.
		4.3.2.2 Calidad en el servicio (Hacer que las cosas sucedan)	Prácticas, presentaciones		
		Momentos de Verdad	Prácticas de identificación, presentaciones		
		Atención al visitante	Presentación, visitas a sitios donde se atienden visitantes		
		Regulación de actividades (Capacidades de carga, reglamentos, registros de visitantes)	Revisión de documentación, presentaciones, prácticas		
4.4 Bienes y Servicios	4.4.1 El producto	Como desarrollar un Producto			

## 5. Planificación y Administración

5.1 Significado de sistema	5.1.1 Conjunto, trabajo en equipo	La filosofía japonesa, el trabajo en equipo en el deporte, los roles	juegos, practicas de trabajo en equipo		Funcionarios planifican y evalúan la ejecución de sus actividades
5.2 Planes de manejo y temáticos	5.1.2 experiencias de manejo, caso de Tortuguero	Importancia, diferencia en la gestión, cuales posee el PNT, quien los ejecuta?, quien los evalúa?	Presentaciones		
5.3 Planificación operativa	5.1.3 PAT, planificación de actividades, SCI	Como se planifica en el PNT?, que logros se obtienen?, quien debe planificar?, cuando?, como evaluar, indicadores, reuniones de planificación	Practicas con actividades cotidianas, presentaciones, dramatización.		
5.4 Niveles de Planificación	5.1.4 Internacional, nacional, regional	Importancia, relación con el AP	Presentaciones		
5.5 Jefe y coach, líder	5.1.5 Diferencias	Que somos? Que queremos ser?, Beneficios	Practicas de liderazgo, ejemplos		

5.6 La comunicación (saber escuchar)	Características, herramientas, de éxito	Tipos y medios y mecanismos de comunicación, importancia, el mensaje, quienes intervienen en la comunicación	Prácticas, juegos, presentaciones		
5.7 Archivo y correspondencia	Manejo de documentación, archivar, atención de correspondencia, informes, Oficios,	Confección, organización, distribución	Prácticas, ejemplos, presentaciones		Funcionarios atienden correspondencia

## 6. Inglés

6.1 Básico conversacional	6.1.1 Vínculos turísticos	Vestimenta, el visitante, facilidades turísticas, bienes y servicios, el pueblo	Prácticas, libros, presentaciones, utilización de libretas de apuntes, visitas de campo.		Funcionarios brindan información básica a los usuarios
	6.1.2 Quiénes somos	Características de su trabajo, puesto, centros operativos, familia, lugar de procedencia, años de	Prácticas, libros, presentaciones, utilización de libretas de apuntes		

		laborar			
	6.1.3 Información del AP	Senderos, canales, especies, seguridad, reglamentos	Practicas, libros, presentaciones , utilización de libretas de apuntes, visitas de campo		
	6.1.4 Ubicación	infraestructura , direcciones, medidas, números	Practicas, libros, presentaciones , utilización de libretas de apuntes		
	6.1.4 La casa	Partes	Practicas, libros, presentaciones , utilización de libretas de apuntes		

## 7. Legislación

7.1 Legislación	7.1.1 Legislación Vinculante	Conocimiento de leyes	Lecturas, presentaciones		Aumenta el número de denuncias exitosas.
	7.1.2 Atención de ilícitos	Procedimiento s, confección de documentación, manejo de pruebas, expedientes	Practicas, ejemplos.		

## ANEXO 5

### Modelo Para planificar tiempo requerido por Actividad de Capacitación

Sub componente	Contenido	Actividades	Cronograma	Observaciones
			Horas	
1 Tecnológico	1.1 Hardware (Mantenimiento básico, Funciones, Utilidades)	Presentación de Partes de una computadora	1	
		Explicación de mantenimiento básico	0.5	
		Practica de mantenimiento de Equipo	0.5	
		repaso de lo visto	0.25	Un día después de las tres actividades anteriores
		Evaluación de comprensión	0.5	
	1.2 Software (Tipos, funciones, aplicación, utilidad)	Presentación sobre Software y tipos de programas y antivirus	0.5	
		Revisión y explicación de programas que posee el PNT	1	
		Presentación de instalación de un programa	0.5	No es prioritario en Primer Nivel
		Presentación sobre base de datos	0.5	
		Practica de inclusión de datos en bases	2	1.5 horas lo realizan como

del PNT.

practica posterior a

				las actividades
		repaso de lo visto	0.5	
		Evaluación de comprensión	0.5	
		<b>Tiempo Total</b>	<b>8.25</b>	

## ANEXO 6

Formato para registro de temas de capacitación por funcionario

Funcionario	Benigno Arias	Eduardo Cascante	Eduardo Segura	Jorge Villalobos
<b>1. Tecnológico</b>	<b>Completo</b>	---	---	<b>Completo</b>
1.1	12/08/2007	12/08/2007	12/08/2007	Suficiencia
1.1.1	13/08/2007	13/08/2007	13/08/2007	Suficiencia
1.1.2	17/08/2007	23/09/2007	---	Suficiencia
Evaluación de Comprensión	<b>18/08/2007</b>	<b>24/09/2007</b>	---	<b>Suficiencia</b>
Evaluación de Utilidad	<b>25/09/2007</b>	---	---	<b>Suficiencia</b>
<b>2.Social</b>		<b>Completo</b>		
2.1	14/09/2007	14/09/2007	14/09/2007	
2.2	18/09/2007	18/09/2007	---	
2.2.1	18/09/2007	18/09/2007	18/09/2007	
2.2.2	---	24/09/2007	24/09/2007	
Evaluación de Comprensión	<b>19/09/2007</b>	<b>25/09/2007</b>	---	
Evaluación de Utilidad	---	<b>12/10/2007</b>	---	

## ANEXO 7

### Observaciones de interés

Para la implementación de esta Estrategia, es importante contemplar como un requerimiento, la capacitación de los facilitadores de este proceso en técnicas didácticas, para facilitar el traslado de información entre estos y el resto de funcionarios. Esta capacitación vendría a mejorar la ejecución de la estrategia pues de este modo se facilitan herramientas para acceder al funcionario.

Como complemento al proceso de capacitación es importante incluir un componente de Ética aplicada en cada una de las etapas.

Para tal efecto se puede gestionar el apoyo de algunos profesionales interesados en la cooperación en Áreas Protegidas, los cuales se deben incluir entre los grupos de apoyo con su respectiva descripción y requerimientos.

Durante el proceso de validación por parte de los funcionarios es importante definir en conjunto una serie de valores que guíen la estrategia, con el fin de fortalecer el proceso y crear compromisos entre todos los involucrados.