

Manual de Proyectos de Turismo Sostenible de Gestión Campesina

Miriam Torres Angeles

ACERCA DE THE MOUNTAIN INSTITUTE (TMI)

Con 35 años de experiencia, somos la única organización comprometida a nivel mundial a explorar, promover y sostener ecosistemas y comunidades de montaña. A través de su investigación, observación y experiencia, comparte su conocimiento profundo sobre las montañas como fuentes importantes de vida e inspiración para el mundo.

TMI ayuda a los pueblos de montaña y, a través de ellos, a la población en general, a comprender y resolver problemas que involucran la interdependencia que existe entre medios de vida, cultura y ambiente de montaña.

La visión que guía nuestra acción es "Las Montañas Sustento de la Humanidad".

ABOUT THE MOUNTAIN INSTITUTE (TMI)

For more than 35 years, the only global organization that has been committed to exploring, advancing and sustaining mountain communities and ecosystems around the world.

TMI, through its research, observation and experience, shares its deep knowledge of mountains as an important source of life and inspiration with the world.

TMI helps mountain people and through them, all people, understand and solve problems involving the interdependence of mountain livelihoods, mountain cultures and mountain environments.

The vision that guides our action is "Mountains Sustain Humankind"

Oficina de Lima/Office: Phone/fax: 51-1-4218942

Oficina de Huaraz/Office: Calle Ricardo Palma 100, Huaraz, Ancash, PERU.
Phone/fax: 51-1-43-423446

USA Oficina Central/Office: 1707 L St. N.W. Suite 1030, Washington D.C. 20036, USA.

Phone: 1-202-4521636

e-mail: tmiperu@mountain.org/

www.mountain.org

Manual de Proyectos de **Turismo Sostenible de Gestión Campesina**

Miriam Torres Angeles

Contenido

1. Introducción	6
• Intención del Manual	
• Cómo se hizo	
• A quiénes va dirigido	
2. Marco conceptual	
• Turismo y conservación	12
• Enfoque apreciativo y participativo	23
• Fortalecimiento de capacidades locales para la conservación y el desarrollo	24
• Atributos que facilitan una participación efectiva	28
3. Retos	
• Retos para el desarrollo del turismo en los altos Andes	32
4. El Ciclo del PICD como base metodológica	
• La adaptación del concepto de PICD como base metodológica	60
• Resumen del enfoque de la propuesta del IM	63
• Relación Ciclo de PICDs — desarrollo de un producto turístico	66
5. Aplicación del Ciclo de Proyectos Integrados de Conservación y Desarrollo (PICD)	
Paso 1. Clarificación de Visión y Misión	72
Paso 2. Diagnóstico	80
Paso 3. Planificación del proyecto	86
Paso 4. Planificación del monitoreo y evaluación	106
Paso 5. Implementación del proyecto	110
Paso 6. Evaluación de la experiencia	152
Paso 7. Aprendizaje	156
6. Aprendiendo en el camino...	170
7. Bibliografía	182

Tabla de acronimias

CBT	Turismo basado en la Comunidad (Community Based Tourism)
CIAL	Comité de Investigación Agrícola Local
IAP	Investigación Acción Participativa
IM	Instituto de Montaña
PICD	Proyecto Integrado de Conservación y Desarrollo.
PTE	Producto Turístico Específico
PTG	Producto Turístico Genérico
RRCC	Recursos Culturales
RRNN	Recursos Naturales

Introducción



Introducción

Intención del Manual

El **Manual de Proyectos de Turismo Sostenible de Gestión Campesina** es una guía para la práctica de funcionarios de ONG y otras organizaciones dedicadas al trabajo cooperativo con comunidades rurales bajo un enfoque participativo de fortalecimiento de capacidades locales para la conservación y el desarrollo. La guía resume el marco teórico, conceptos como conservación, turismo sostenible, turismo rural, y gestión participativa; pero no es un documento centrado en desarrollar a profundidad la teoría sobre estos temas.

Este Manual es un apoyo de consulta y reflexión, principalmente desde y para la práctica de quienes acompañan a las comunidades y familias rurales en el camino de convertir en proyectos sus inquietudes y anhelos. Aunque los ejemplos dados y la experiencia en que se basa son de los altos Andes, la propuesta metodológica que trae es válida y adaptable a cualquier contexto rural.

Siendo un Manual, es un documento dinámico y perfectible desde la experiencia de cada lector. En este sentido, con este compendio pretendemos estimular el desarrollo de nuevas iniciativas y el intercambio y sistematización de experiencias.

La importancia que van cobrando en el Perú modalidades turísticas que pueden identificarse como «Turismo sostenible rural de gestión local», demanda un tratamiento responsable y de buenas bases técnicas, para que su desarrollo alcance las metas que este paradigma propone. Entonces, esta publicación responde también a la necesidad de sistematizar y compartir experiencias propias en un campo aún poco entendido, y con cuyo desarrollo queremos cooperar.

Finalmente, nos mueve el convencimiento de que el desarrollo y la conservación en los altos Andes no son algo que suceda por decisión y acción de ONGs o del gobierno únicamente. El desarrollo es factible cuando hay una convicción propia, enraizada en la cultura local, apoyada en elementos técnicos que guían a los mismos habitantes de las zonas de montaña. Esto nos lleva a ratificar: (i) la necesidad de procesos auténticamente participativos, que signifiquen por tanto oportunidades de fortalecimiento de capacidades y liderazgos para las

familias y comunidades rurales; y (ii) que las propuestas de conservación deben comprender alternativas que muestren sus ventajas en el campo económico y de rentabilidad a corto y mediano plazo, dando respuesta a las necesidades concretas de las familias. Estos son dos aspectos sobre los que se construye el modelo presentado aquí.

Su origen

Entre los años 1997 y 2001, el Programa Andino del Instituto de Montaña, con base en Huaraz, implementó el Proyecto Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Conservación y el Desarrollo en la Reserva de Biosfera Huascarán y la Cordillera Huayhuash, (FOCAL). Este programa, auspiciado por la Embajada Real de los Países Bajos en el Perú, nos dio la oportunidad no solo



de desarrollar proyectos concretos en beneficio de familias de algunas de las comunidades del Callejón de Huaylas, sino que también permitió la sistematización de metodologías que signifiquen un paso adelante en la implementación de los conceptos de participación activa y de integración de objetivos de conservación y desarrollo. Estos proyectos fueron desarrollados con familias de la Comunidad Campesina de Vicos (Carhuaz) y el sector Humacchuco de la Comunidad Campesina Unidos Venceremos (Yungay).

Conectados con estos proyectos pero desde el tema específico de producción artesanal, se implementaron proyectos en el Centro Poblado Menor de Huaripampa (Olleros), y Chachaspucro (Yanama), cuyas lecciones y experiencias nutren también el Manual. Todos estos proyectos siguen actualmente en funcionamiento, bajo la conducción de sus líderes, y, a manera de empresas familiares que brindan servicios turísticos y tejidos teñidos con tintes naturales.

El Economista Alberto Graña apoyó, en 1998, al equipo del IM en el fortalecimiento de capacidades de las familias rurales para brindar servicios turísticos y elaboró una primera versión de procedimientos que seguimos durante esta primera experiencia. A partir del 2003, el IM amplió su trabajo en



Los Conchucos, desarrollando entre otros un nuevo proyecto de turismo rural con familias campesinas, el proyecto Inka Naani (ejecutado en cooperación con la ONG Kuntur), experiencia que ayudó a validar la metodologías. Sobre la base de esta experiencia y la documentación inicial, este Manual fue desarrollado por Miriam Torres, quien fuera Directora del Proyecto FOCAL y lidera el Proyecto Inka Naani. La experiencia del equipo de facilitadores del Instituto de Montaña, principalmente de la Antropóloga Adriana Delgado y el Profesor Vidal Rondán, así como del Ing. Roberto Arévalo, quien guió el desarrollo inicial de los productos turísticos, ha sido también fuente documental para este Manual. La experiencia en turismo rural de nuestros colegas en el Programa de los Himalaya de The Mountain Institute, particularmente Nandita Jain (TMI 2005) fue igualmente una fuente de inspiración.

A quién va dirigido

El Manual ha sido escrito pensando en profesionales y técnicos de diferentes disciplinas, no necesariamente de turismo, que trabajan directamente con familias rurales. Podrán sacar mejor provecho de su aplicación quienes tengan cierto conocimiento previo de metodologías participativas y de prácticas de conservación, y especialmente quienes ya tengan algo de experiencia de trabajo directo con comunidades.

El Manual presenta herramientas participativas para aplicar los conceptos

propuestos, pero no ahonda en la descripción de los aspectos de comunicación y pedagogía de la facilitación.

La práctica social propuesta en este Manual se basa en el concepto de facilitación para el desarrollo; un rol orientado a mediar el fortalecimiento integral de grupos e individuos. El rol del facilitador se puede describir metafóricamente como el de tender un puente para ayudar a la población a transitar, con confianza, hacia la autoestima y el desarrollo de sus capacidades para gestionar su progreso.

Este Manual esta dirigido y dedicado a los facilitadores y a quienes aún no descubren que lo son.



Marco Conceptual

2



Turismo y Conservación

Turismo sostenible de gestión campesina

No discutiremos la variedad de definiciones relacionados al turismo rural. El Capítulo 3 presenta lecturas que pueden usarse para la construcción colectiva de conceptos.

Definimos nuestro enfoque como «Proyectos de turismo sostenible basados en gestión campesina» (equivalente a «Community Based Ecotourism»). En este enfoque, «turismo sostenible» refiere la prioridad puesta en mantener e incluso optimizar los valores naturales a través del uso turístico de los paisajes. Sostenibilidad social y cultural, señala que el acento puesto en el uso turístico de los recursos ayude a mantener y fortalecer la organización e identidad colectiva que hace viable una sociedad determinada (en este caso la anfitriona de los turistas).

La forma como se diseñan y gerencian productos turísticos debe contribuir a:

1. el desarrollo de nuevas fuentes de ingreso para las comunidades y familias campesinas; y
2. al crecimiento orgánico y paulatino del ingreso (basado en proyecciones de mediano y largo plazo), es decir al crecimiento articulado a las actividades económicas tradicionales y nuevas que contribuyen al bienestar de manera sostenible.

Se debe evitar la generación rápida de fuentes de ingresos en corto tiempo cuando esta forma de crecimiento amenaza su sostenibilidad. Entonces, el turismo sostenible se refiere a:

- *La permanencia de los valores y procesos naturales que dan salud a los ecosistemas, convirtiéndolos en lugares atractivos y rentables, tanto para el desarrollo del turismo como para el desarrollo humano en general: **sustentabilidad ecológica.***
- *La estabilidad de las formas de organización social y su dinámica de evolución, evitando o amortiguando tensiones, divisiones y conflictos internos a raíz de nuevas actividades económicas: **sustentabilidad social.***

- *La permanencia de conocimientos y valores culturales que cohesionan a la comunidad, que son parte de sus factores de desarrollo integral y de sus oportunidades para el desarrollo del turismo: **sustentabilidad cultural**.*
- *La generación de ingresos de forma continua y por largo plazo, con opciones claras de distribución de las oportunidades de ingreso y de generación de impactos positivos para el desarrollo integral: **sustentabilidad económica**.*

Esto implica que, la actividad turística, sin perder sus fines recreativos, se convierte en un instrumento de conservación al darle un valor agregado al paisaje cuidado, a la diversidad biológica que contiene y a sus elementos individuales. Al mismo tiempo, este concepto conlleva un proceso de fortalecimiento de capacidades locales para la gestión comunal, participativa o local del producto turístico, es decir, lo opuesto a un empleo dependiente en el que el poblador rural no es actor creativo del turismo, no toma de decisiones, ni fortalece su conciencia sobre las interrelaciones entre su quehacer en turismo y la dirección general de su desarrollo. Esta concepción no invalida los beneficios particulares del empleo generado por modalidades más tradicionales de operación turística, que, sin embargo, aunque sean rurales, no deben confundirse con «Proyectos de turismo sostenible basados en gestión campesina».

Finalmente, este concepto reconoce la naturaleza especializada y compleja de la comercialización de productos turísticos y la necesidad de crear redes de trabajo entre las comunidades que manejan un producto turístico y las empresas que comercializan estos productos en mercados más amplios. Además de la necesidad instrumental de la comercialización, la relación comunidad–empresas es fundamental para complementar la oferta, ya que siempre habrá que definir el producto en función a las características de la demanda de mercado, incluso en estos sectores de turismo solidario, ecoturismo, cuyo acceso directo puede ser difícil y costoso a comunidades rurales.



El análisis general de algunos casos que se dan en la Cordillera Blanca muestra que difícilmente se puede cumplir con los principios de sostenibilidad (especialmente social y ecológica) cuando las opciones de turismo rural no están enfocadas en la valoración de la cultura y el paisaje que se visita. Cuando no se integra el quehacer turístico a la relación sociedad–paisaje, estas dos dimensiones se empobrecen, reduciendo el valor del producto turístico al tratarse a estas dimensiones como el escenario indeterminado por donde transitan los visitantes.

Si bien la participación de miembros de comunidades en el *turismo de aventura* es una opción económica importante para zonas como la Cordillera Blanca, es necesario desarrollar alternativas que guarden mayor coherencia con la cultura, la organización, los valores y la potencialidad histórica de las comunidades alto andinas, si nuestra aspiración es promover una manera de hacer turismo como medio para catalizar el **desarrollo integral** de estas poblaciones.

Reiterando la propuesta de «Proyectos de turismo sostenible basados en gestión campesina», este enfoque exige un entrenamiento especial de parte de los campesinos, pues parte de su identidad y capacidades —tanto individuales como sociales— y tiene como finalidad fortalecer dichas capacidades para favorecer la calidad de la operación turística y fomentar el desarrollo integral de las comunidades, promoviendo un círculo virtuoso entre ambos:

«El desarrollo del turismo basado en conservación y gestión rural es un proceso participativo orientado primeramente a fortalecer capitales sociales y promover una visión holística del desarrollo y, a partir de esto, el desarrollo de un producto turístico»¹.

Tipos de productos que vemos como sostenibles incluyen aquellos que ahora se tipifican bajo el título de «turismo de convivencia» o «agroturismo». Estas modalidades, aún cuando también guardan el riesgo de traer impactos negativos si no se manejan bien, tienen mayor potencial de aportar de manera importante al fortalecimiento de la identidad y de la organización campesina, bases del desarrollo integral y la conservación de los valores naturales y culturales, que hacen viables las opciones futuras de la comunidad.

¹ Tomado de *Sistematización, A dos años del Proyecto Inka Naani*, IM. 2005



Un aspecto complementario de este enfoque es que entiende al turismo como una forma de desarrollar puentes de conocimiento y valoración entre personas de diferentes sociedades y culturas, es decir, como un medio que aporta a la construcción de tolerancia y respeto entre diferentes culturas. Por tanto, el turismo debe ser una forma de educar sobre los valores intangibles de la cultura Andina, aportando al crecimiento humano al afirmar el valor de la diversidad cultural.

Las actividades ofrecidas en los productos turísticos usados como ejemplos en este Manual incluyen:

- a) caminatas relativamente cortas o con alternativas de campamentos no muy altos para las cuales se solicita al cliente que traiga su equipo, y en las cuales se aprende sobre historia natural y composición del paisaje, historia de la presencia humana en el sitio, y desde las cuales se puede hacer una «cacería» fotográfica sin mayor esfuerzo físico;
- b) estadía en casas campesinas adecuadamente acondicionadas, desde las cuales se pueden recorrer rutas cortas en las que se aprecia y aprende sobre la cultura local a través, por ejemplo, de la culinaria tradicional, las actividades agrícolas, las tradiciones, la producción artesanal, la medicina natural o la agro-biodiversidad;
- c) la implementación de centros de interpretación natural y cultural, que además conllevan el valor de acercar a la comunidad local y los turistas, al ser este centro un lugar de aprendizaje de ellos mismos y no solo una vitrina para los visitantes.

En el marco amplio del ordenamiento del uso de un territorio (una reserva de biosfera en el caso de la Cordillera Blanca) es indispensable reconocer la

pertinencia y existencia de diversos nichos de mercado turístico, y dar un balance en la oferta para cada uno de ellos, sin saturar los escenarios naturales y sociales que demandan cada una de éstas modalidades.

Afirmamos que, en el caso de las zonas de montaña, en turismo se cumple también el dicho de que «lo pequeño es hermoso». Es decir, que como enfoque de desarrollo sectorial para este contexto será más viable y benéfico, a largo plazo, contar con redes de pequeños centros de servicios de turismo rural, como parte de una red amplia regional de empresas y grupos rurales que complementan su oferta de servicios. Lamentablemente el patrón de promoción del desarrollo turístico que predomina para las zonas de sierra, se enfoca básicamente en el turismo de operaciones grandes y turismo masivo, para el cual sociedad y paisaje son un telón de fondo sin valor intrínseco. Esta relación instrumental entre operador turístico y localidad genera ingresos pero no aporta al desarrollo de comunidades ni a la vitalidad de los sistemas ecológicos.

«Un aspecto clave de la aproximación y objetivos del turismo basado en gestión campesina es que este tipo de operación, al incrementar los incentivos de participación, puede proyectar beneficios económicos y poder de decisión a las comunidades. Estos beneficios actúan como incentivos para los participantes y significan medios para conservar los recursos naturales y culturales de los cuales depende la generación de ingresos»².



² Tomado de *Community-based Tourism for Conservation and Development, a training manual*. TMI (Himal Program) – RECOFTC. 2003.

Es posible una gestión turística sostenible siempre que el diseño de los programas parta de los valores locales y se proyecte a fortalecer las capacidades también locales.

En los Andes, el conocimiento tradicional es una fuente importante de opciones de uso sostenible de los recursos naturales. La adaptación humana al ecosistema de alta montaña y a un paisaje diverso y riesgoso, es resultado de prácticas históricas, de valores y de capacidad organizativa que le dan una forma única al medio de vida andino. Estos logros históricos de adaptación, por ejemplo la domesticación y diversificación de cultivos como la papa, son medios que funcionan, admirables en si mismos. Al resaltar y colocar en el núcleo del desarrollo del producto turístico las capacidades históricas, los productos materiales como la capacidad agrícola y la potencialidad del poblador andino, contribuimos a la viabilidad de los medios y modos de vida andinos.

De estos supuestos y entendimiento, parte el enfoque macro del Instituto de Montaña y su metodología.

Ejercicio:

- 1) Organizar a los participantes en grupos y entregar a cada uno las matrices de sostenibilidad.
- 2) Pedir a cada grupo que discuta los indicadores de fuentes de sostenibilidad, recreándolos de acuerdo a sus experiencias, y concluyendo respecto a la viabilidad y condiciones para alcanzar cada uno.
- 3) Se puede crear colectivamente un conjunto de matrices modelo.

La sostenibilidad económica de proyectos (futuros productos) turísticos de gestión rural, implica: (Ejemplo a dos años del proyecto Inka Naani).

Fuente de sostenibilidad	Posible aplicación en turismo	¿Qué aplica el Proyecto Inka Naani?	Aplicación aún parcial porque:	Dónde
Ampliación de beneficios económicos para la mayor parte de la comunidad	☆ Involucrar a la mayor parte de la comunidad, diversificar las opciones (diseño servicios y otros complementarios).	☆ Comités involucran entre el 25 y 90% de la población en cada comunidad, distribución de ingresos según funciones, promoción inicial de artesanías, promoción de acuerdos para generar algún ingreso para fondo u obras comunales.	☆ Proceso de evolución de la nueva actividad, capacidad gradual del proyecto, modelo «de lo piloto a lo más grande», proceso gradual de aprendizaje de los Comités, proceso lento de incremento de turistas.	Todas las comunidades
Diseño permite flujo de ingreso gradual y creciente, distribuido en el año, no concentrado en un período de vida corto.	☆ Identidad del producto referida a un nicho de mercado definido que es consistente con la visión, pero flexibilidad para nichos de mercado complementarios. Integración con otros productos genéricos. ☆ Visión de evolución del producto y «refrescamiento» para que no se agote en poco	☆ Diseño de producto rescata todos estos criterios. Invitación a participar del proyecto a operadores de diferentes nichos de mercado, pero bajo principios base del Inka Naani.	☆ Debe culminarse el diseño del producto y programas alternativos, y desarrollarse los contactos con quienes activan los destinos complementarios (producto genérico). Es parte del proceso de avance del proyecto.	Todas las comunidades
Tarifas justas y competitivas en el mercado	☆ Diseño de tarifas participativamente, integrando el concepto de «carácter único y ubicación remota» de los servicios y destinos y estándares de productos similares.	☆ Base preliminar de tarifas valora todos los aspectos, es baja para el mercado actual, como proceso de aprendizaje e introducción de destino.	☆ Debe iniciarse un estudio más metódico para la definición de tarifas, incluyendo el análisis de la demanda.	Todo el destino
Ingresos importantes pero complementarios, no reemplaza economía tradicional	☆ Fortalecimiento de liderazgo para gestión integral de turismo y demás actividades. ☆ Apoyar la eficiente producción agropecuaria, mercados externos para artesanías y productos tradicionales.	☆ Información, capacitación sobre la naturaleza variable, los riesgos, del turismo. ☆ Promoción de líneas productiva tradicionales y otras alternativas.	☆ Aún no hay capacidad del proyecto para apoyar líneas agropecuarias. Igual en el caso de artesanías, recién se inicia.	
Desarrollo institucional para el vínculo con el mercado	☆ Estrategia definida de vínculo directo y permanente con la demanda, no dependiente ni de las ONGs ni de un solo operador.	☆ Enlace con Crooked Trails. ☆ Etapas iniciales de desarrollo del Proyecto Centro de Negocios Campesinos. ☆ Plan para difusión del Inka Naani en prensa escrita y televisada y en guías de turismo.	☆ Debe diseñarse la línea de evolución del producto.	Para todo el destino

La aplicación de la dimensión ambiental de sostenibilidad en productos turísticos de gestión rural, implica: (Ejemplo de los avances a los dos años del Proyecto Inka Naani).

Fuente de sostenibilidad	Posible aplicación en turismo	¿Qué aplica el Proyecto Inka Naani?	Aplicación aún parcial porque:	Dónde
Afirmación de tecnología agropecuaria tradicional	☆ Programas de visita incluyen experimentación de tecnologías, artesanías.	☆ Demostraciones y experimentación por turistas como parte de su programa de visita.	☆ Artesanías, por prioridades del proyecto, capacidad limitada.	Soledad de Tambo Taparaco Todas las Comunidades
Apoyo a la conservación de la agrobiodiversidad	☆ Visita programadas a chacras. Alimentación, feria de semillas. ☆ Proyectos complementarios.	☆ Visitas solo espontáneamente, no programadas. Explicación parcial de potajes, diseño de menús solo con variedades nativas.	☆ Falta madurar los programas y proceso de aprendizaje de cómo explicar. Mujeres saben de potajes, están ocupadas cocinando.	Todas las Comunidades
Apoyo a la conservación de la biodiversidad	☆ Proyectos complementarios, actividades con turistas (plantaciones, observación de fauna).	☆ Caminata explica plantas medicinales. Diagnóstico inicial para proyecto forestal.	☆ Por capacidad del proyecto, recién empieza cooperación con un nuevo proyecto forestal. ☆ Programas en primeras versiones.	Isqu Taparaco
Prevención y manejo de impactos	☆ Manejar capacidad de carga (K), educación a visitantes y comunidad, infraestructura adecuada, consumo mínimo, aplicación de código de ética.	☆ Solo grupos experimentales; empieza preparación de letrinas; no venta de envases plásticos, cada uno lleva botella de agua; código de ética validado y publicado; educación.	☆ Al avanzar el proyecto implementará cocinas mejoradas y otras formas de ahorrar leña, senderos y trabajos para proteger el Camino Inka.	Todas
Manejo de residuos	☆ Reciclaje, diseño apropiado de letrinas, información, aplicación de principios de no deje rastro (LNT).	☆ Pozos de residuos no renovables, criterios letrinas y diseño tambos, información.	☆ Evolución del proyecto, letrinas temporales. Reciclaje orgánico adecuado, capacidad proyecto.	Todas

La sostenibilidad social de productos turísticos gestionados por comunidades, implica: (Ejemplo de los dos primeros años del Proyecto Inka Naani).

Fuente de sostenibilidad	Posible aplicación en turismo	¿Qué aplica el Proyecto Inka Naani?	Aplicación aún parcial porque:	Dónde
Igualdad de oportunidades para decidir ser parte del proyecto	☆ Proceso informativo sobre el proyecto y el turismo; consulta participativa.	☆ Construcción de visión común, capacitación y «construcción de conceptos» antes de cada avance del PICD.	OK	Todas las comunidades
Fortalecimiento organizacional	☆ Diseño y gestión participativa.	☆ Ciclo PICD, turistas experimentales, enfoque de género, capacitación en gestión organizacional.	OK	Todas las comunidades
Liderazgo	☆ Diseño y gestión participativa.	☆ Ciclo PICD, turistas experimentales, enfoque de género, capacitación en liderazgo.	OK	Todas las comunidades
Gestión de conflictos	☆ Capacitación y apoyo en diseño de estrategias de manejo de conflictos.	☆ Capacitación, monitoreo, acompañamiento.	OK	Todas las comunidades
Afirmación cultural tradicional	☆ Intercambio cultural con turistas. Educación y promoción para la valoración de cultura tradicional. Recreación festivas y otros.	☆ Rescate de información sobre tradiciones, socialización con campesinos y turistas, danzas, cuentos y pachamancas parte de programa de visita.	☆ Empezará educación para escuelas comunales y otros. Proceso paulatino del proyecto.	Todas las comunidades
No sobrecargar el tiempo y roles de las familias por la atención al turista	☆ Envergadura de la ocupación (capacidad de carga) definida en base a ocupaciones y roles en la familia y calendarios de actividades tradicionales. Participación de la familia en el diseño, no solo el padre. Enfoque de género.	☆ Número limitado a la capacidad de manejo de un grupo, y atención en cocina hasta para tres grupos de máximo 6 personas c/u. Diseño de calendarios, consultas específicas a mujeres. Distribución de roles.	☆ Debe hacerse un diseño más sólido para las siguientes fases de evolución del producto, cuando crezca el flujo de visitantes.	Todas las comunidades
Balance de poderes	☆ Monitoreo de impactos sociales, adaptación, distribución de oportunidades, búsqueda de acuerdos.	☆ Monitoreo, análisis, búsqueda de acuerdos comités – comunidades, enfoque de género.	OK	Todas las comunidades
Beneficios en salubridad	☆ Proyectos complementarios, servicios no solo para turistas, aportes a obras, capacitación, manejo animales.	☆ Mejoras en baños de escuelas. Letrinas abiertas a comunidad. Capacitación, propuesta proyecto con Municipios.	☆ Proceso gradual.	Todas las comunidades
Beneficios en salud	☆ Proyectos complementarios.	☆ Iniciativa alcalde purificación agua para la escuela.	☆ Capacidad del proyecto, proceso gradual.	Taparaco (Munip. 2 de Mayo)
Beneficios en alimentación	☆ Cultivos complementarios (verduras) disponibles para turistas y familias, capacitación, aportes a postas médicas.	☆ Capacitación, organización de menú variado con sus propios productos.	☆ Capacidad del proyecto, proceso organizativo de Comités recién avanzando.	Todas las comunidades
Otros beneficios	☆ Comunicaciones Apoyo a escuela.	☆ Donación de libros. Gestiones para instalar teléfonos.	☆ Capacidad del proyecto, condiciones marginales de comunidades pequeñas.	Soledad de Tambo

El cuadro puede aún complementarse considerando las siguientes fuentes de sostenibilidad social 4:

- Apoyo al fortalecimiento de organización comunal en general.
- Promoción del bienestar comunitario, mejora del hábitat, servicios públicos para la comunidad.
- Infraestructura turística: tratar de que se comparta con la comunidad, que también sea de su interés.
- Mejoras en la infraestructura privada de las familias que participan directamente de la oferta turística: baños, cocinas, patios, huertos.
- Desarrollo de capacidades: para dar servicios, para su gestión como grupo humano, como organización y como personas.
- Hacer a las escuelas partícipes del desarrollo del trabajo en turismo: dinamizar la educación.
- Que haya continuidad, seguimiento al impacto del fortalecimiento de capacidades.
- Fortalecer las organizaciones que ya existen, promover organizaciones nuevas integradas a la comunidad, no que aíslen a la gente.
- Integrar a jóvenes y niños.
- Mantener un enfoque de fortalecimiento de liderazgos «fortalecimiento de valores» a todo nivel: comunal, escuelas, organizaciones, personas.



4 Cuadro generado en el Primer Curso de Facilitación de Proyecto de Turismo Sostenible de Gestión Rural, ofrecido por el IM, Huaraz, septiembre del 2005



Construcción colectiva de conceptos

Objetivo:

Construcción colectiva del concepto de **turismo sostenible** en base a mapas mentales (el número de participantes puede ser muy variado, pero si es mayor de 12 personas, los pasos deberán ser más graduales, desde lo individual hacia lo colectivo, formando sub-grupos en base a aspectos comunes).

Pasos:

1. Distribuir las palabras: **conservación – turismo – desarrollo – participación**, entre todos los participantes.
2. Pedir a cada persona que escriba la palabra que le tocó al centro de una hoja de papel en blanco y encerrarla en un círculo.
3. Luego, dibujar un promedio de 10 extensiones o brazos que salen del círculo central. Escribir sobre cada brazo ó extensión la primera palabra que le venga a la mente a la persona (asociación libre). Es muy importante resaltar que debe ser la primera palabra que venga a la mente, no debe pensarse ni cuestionarse si debe o no escribirse la palabra, solo hacerlo.
4. Mostrar el resultado de cada uno y analizar las coincidencias y diferencias.
5. Formar un grupo con todas las personas que trabajaron con la misma palabra y pedirles que hagan una representación similar empezando por la inclusión de todas las palabras similares y encontrando (análisis) en grupo la forma de integrar lo diferente y qué eliminar. En este segundo paso cada brazo o extensión puede a su vez tener otro brazo y el grupo debe usar colores, grosor y forma de líneas (curvas) para señalar prioridades.
6. Se repite la muestra y análisis grupal y se forman grupos para combinar dos palabras (o tres, o todas, según el tamaño del grupo). Se repite la dinámica, esta vez los grupos serán libres de representar la palabra y sus extensiones o brazos (tres o más sub-ramificaciones) con dibujos, colores, grosor y forma de las líneas. Pero siempre cumplirán la regla de poner una sola palabra en cada línea o curva, e integrar los aportes de todos según el análisis del grupo.
7. La imagen final será analizada por todos y representada en una oración que represente el dibujo, el entendimiento del grupo sobre la integración de conservación, turismo, desarrollo y participación (componentes del turismo sostenible).

Enfoque Appreciativo y Participativo

«Así como las plantas siguen naturalmente al sol, igual las personas por naturaleza buscan la luz».

2

La «Aproximación Appreciativa» (appreciative inquiry), es una forma del enfoque basado en capacidades y oportunidades que busca construir a partir de los valores de los participantes, en lugar de sus problemas. Reconoce y destaca las capacidades —que todos tenemos— y los factores que llevan a los individuos y grupos a tener éxito. Esta aproximación pide a los individuos, grupos y organizaciones buscar «lo mejor de lo que ahora es», para ayudarnos a visionar «lo que podría ser». Más aún, el enfoque busca movilizar recursos y capacidades de los participantes «para alcanzar lo que podría ser». El fin de la aproximación appreciativa es generar nuevo conocimiento que expanda «el campo de lo posible» en el pensamiento y perspectiva de las personas y les ayude a visionar colectivamente un futuro deseado, diseñar sistemas mejorados y procesos que trasladen exitosamente sus intenciones a la realidad y sus creencias a prácticas: **«haciendo más de aquello que funciona», antes que concentrarse en «hacer menos de lo que no funciona»** (que es el centro de la aproximación del análisis de problemas). Otro principio clave de este enfoque es la búsqueda y acción colectiva. El descubrimiento y valoración colectiva de habilidades, recursos y capacidades, y la visualización colectiva de «lo que podría darse en lo posible y cómo podría lograrse».

Supuestos:

- En toda sociedad, organización, o grupo hay algo que funciona bien.
- Es posible hacer real aquello en lo que nos concentramos y creemos.
- La gente tiene más confianza y comodidad para viajar hacia el futuro (lo desconocido) cuando ellos traen consigo partes del pasado (lo conocido).
- Si llevamos partes del pasado hacia el futuro, tomemos siempre lo mejor del pasado.
- El hacer preguntas, interrogar a un grupo, lo influencia de alguna manera. Entonces, los diagnósticos y evaluaciones deben partir de la identificación por los mismos involucrados, de sus potencialidades, aciertos y aprendizaje.

- Es importante valorar las diferencias, celebrar la diversidad.
- El lenguaje, la terminología que usamos, crea «una realidad», «crea imágenes» en la mente de las personas.

El camino que usamos en el IM siguiendo el enfoque basado en oportunidades, y que enmarca nuestro trabajo, es el siguiente:



Fortalecimiento de capacidades locales para la conservación y el desarrollo

Complementando el análisis apreciativo, otro elemento del modelo basado en oportunidades, como es entendido por el IM, es priorizar el fortalecimiento de capacidades locales como una base elemental de sostenibilidad de los proyectos, y como un fin intermedio de la cooperación para el desarrollo y conservación. Consideramos que, de no fortalecerse la capacidad de liderazgo y generación de propuestas de las comunidades y familias rurales, la cooperación tiende al asistencialismo y dependencia de agentes externos.

Este componente parte de la convicción de que la posibilidad de gestión sostenible de las zonas de alta montaña descansa principalmente en las



capacidades de las poblaciones que son permanentes en estos ecosistemas; no en las acciones que temporalmente llevan a cabo entidades de cooperación, ni en los proyectos de inspiración principalmente externa.

Es la renovación y recreación de las capacidades de liderazgo, organización, manejo de recursos y negociación desde los pobladores altoandinos, la que puede darles las herramientas para proyectarse —desde sus valores— a una convivencia con el mundo moderno que resulte ventajosa no solo para ese mundo, que en gran medida se nutre de los recursos de las tierras altas, sino que también resulte ventajosa para la viabilidad de las sociedades de alta montaña.

Las tecnologías tradicionales han demostrado ser sostenibles para los ecosistemas de montaña. De la aplicación de esa tecnología, complementada por aspectos selectos de la tecnología moderna, depende en gran medida las opciones de los campesinos de hoy para adaptar sus patrones de organización y patrones culturales a un mundo abierto y cambiante, pero sin perder su sentido de lugar y conocimiento. Y esa capacidad organizativa y adaptativa depende en gran medida del fortalecimiento de su autoestima y liderazgo. Son a estos ejes a los que apuesta la cooperación basada en el fortalecimiento de capacidades locales y es posible solo bajo estilos y metodologías participativas, de construcción de opciones «de abajo hacia arriba» en procesos de aprendizaje continuo.



«Lo mejor de mí y mi otra parte».

- Pasos:**
1. Pida a cada participante que divida una hoja de papel en dos partes.
En una parte dibujará su rostro y al menos 4 de sus mejores atributos, capacidades, valores (como persona y en su trabajo) y pondrá su nombre.
En la otra listará las tareas, trabajos u ocupaciones para las que se considera bueno (como persona y en su trabajo).
 2. Luego, cada participante separará las dos partes de las hojas.
Todas las mitades con los rostros se mezclarán en un envase y todas las mitades con el listado de habilidades en otro.
 3. Cada participante sacará un papel de cada recipiente y analizará la relación entre los aspectos positivos de la persona y las tareas o trabajos.
 4. Se hará la reflexión colectiva sobre las coincidencias y desencuentros al adjudicar tareas sin tomar en cuenta los mejores atributos de las personas.





«El cántaro roto».

2

Pasos: Haga la siguiente lectura y luego reflexione sobre la relación de la misma con los casos personales y profesionales de cada participante.

Puede hacerse a continuación del ejercicio anterior y como cierre de un tema.

Lectura: Un cargador de agua tenía dos jarrones grandes que transportaba cada día atados a las puntas de un palo que sostenía con la nuca. Uno de los jarrones tenía una rajadura, por lo que siempre llegaba con la mitad del agua, mientras que el otro jarrón llegaba con el agua hasta el tope, ya que no tenía ninguna falla. Cada día el jarrón sano llegaba con toda el agua recogida, y por lo tanto se sentía orgulloso y satisfecho; mientras que el jarrón roto se sentía torpe y desilusionado consigo mismo porque no contribuía sino con la mitad del agua que tan laboriosamente recogía su dueño. Al cabo de dos años de sufrir, el jarrón roto le dijo a su dueño: «Estoy avergonzado de mí mismo y te pido perdón». «¿Por qué?», preguntó el dueño de los jarrones. «Porque durante todo este tiempo he ido perdiendo la mitad del agua que tan trabajosamente tú sacabas y has tenido que volver a caminar para completar el agua que yo eché a perder en el camino por tener una rajadura al costado». El dueño de los jarrones le contestó: «¿Te has dado cuenta que a lo largo del camino entre el río y la casa hay una hermosa hilera de flores?». En efecto, el jarrón había notado como las flores crecían saludables en el camino. El cargador de agua siguió: «¿Y te has dado cuenta que están solamente del lado que tú cuelgas? Es por eso que cuando supe de tu rajadura sabía que perdías agua por ella y decidí sacar provecho de esta característica tuya: planté semillas de las flores que más me gustan del lado en que tú estás. Así, cada día al traer agua también regaba. Vi crecer mis flores y tuve qué llevar a mi casa para alegrarla. Si tú no fueras tal como eres, para mi hubiera sido difícil tener mis flores y regarlas».

Reflexión: Cada uno de nosotros tiene sus «fallas», pero no debemos asustarnos ni subestimarnos por eso; sino reconocerlas y saber que en nuestras debilidades podemos también encontrar oportunidades. La participación de todos, con sus fallas, es vital, porque cada uno trae también oportunidades.

La construcción de una base social que sustente el desarrollo del turismo a largo plazo pasa por una aproximación y gestión participativa, herramienta fundamental del proceso de fortalecimiento de capacidades y liderazgos. Lo siguiente es solo una breve referencia de esta importante base conceptual y metodológica:

Razones de sentido común para ser participativo

- Eficiencia (costos, recursos, capacidades).
- Efectividad (información, conocimiento local, formación de socios).
- Sentido práctico (reduce conflictos, mejora relaciones).
- Por derecho innato y reconocimiento del mismo.
- Genera un entendimiento común.
- Apoya el sentido de apropiación y la sostenibilidad.

Algunos atributos que facilitan una participación efectiva

- Sentido de responsabilidad.
- Iniciativa.
- Disposición a tomar riesgos.
- Conocimientos específicos.
- Habilidad o experiencia para planificar.
- Habilidad para motivar a otros.
- Disposición para comunicarse.
- Entusiasmo.
- Algunos mecanismos para mitigar los conflictos.
- Liderazgo.
- Disposición para escuchar consejos y hacer ajustes.
- Aceptar que las mujeres y grupos minoritarios participen.
- Identidad cultural, sentido de lugar.
- Al menos algunos participantes pueden leer y escribir.

Retos para el desarrollo del turismo en los altos Andes

3



En los altos Andes tratamos con ecosistemas remotos que enfrentan cambios globales crecientes que acentúan sus riesgos naturales, y cuyas poblaciones son marginales, por lo que sus niveles de educación formal y en general sus oportunidades de calificación, son muy escasas y diversidad de ingresos económicos limitados. Estos dos factores influyen en la autoestima de los pobladores, y en la urgencia con que desarrollan estrategias de vida en corto plazo, más bien con el interés de dar respuesta pronta a problemas de liquidez. El desarrollo de estrategias de sobrevivencia e integración a la sociedad mayor con las que buscan responder a problemas concretos en tiempos concretos, muchas veces conllevan la degradación de valores (naturales y culturales), conocimientos y capacidad organizativa.

En relación a este punto, en nuestro contexto de trabajo en Cordillera Blanca, observamos el debilitamiento de liderazgos entre las comunidades, con las consecuentes dificultades para manejar las diferencias internas y prevenir y



resolver conflictos. Este contexto demanda la construcción de relaciones con las comunidades de forma holística, gradual y dispuesta a ser clarificadora y formativa (no paternalista). Demanda seguir un camino que no es lineal ni tan rápido como pudiera desearse en términos presupuestales y de objetivos de las instituciones cooperantes. Aún así, los mecanismos internos de toma de decisiones en las comunidades y en general su sociología pueden presentar «problemas o conflictos» que hagan que iniciativas y agentes externos no tengan éxito, o simple y legítimamente la comunidad tome la decisión de no continuar siendo parte de una propuesta como, por ejemplo, la de desarrollo turístico. Un elemento vital para manejar estos aspectos es que las organizaciones que apoyan las iniciativas de turismo tengan

claros sus criterios de selección de sitios. Las comunidades y sitios identificados como potenciales deben cumplir algunas condiciones mínimas, especialmente por involucrar el turismo relaciones humanas interculturales, existe la necesidad de una cierta calidad y distintivo de los atractivos y de un acceso relativamente fácil. El interés activo de la comunidad es condición indispensable.

Esta realidad también impone a las iniciativas de desarrollo turístico afinar la identificación de nichos de mercado y crear enlaces con las redes de comercialización y facilitación turística. Los destinos deben hacerse accesibles, a fin de que resulten rentables desde el punto de vista de operadores y turistas, pero a la vez deben mantener lo fundamental de su carácter remoto y no degradar las características naturales y culturales que «diferencian al producto» y, que en parte, se deben justamente al aislamiento del lugar. Pero más importante aún, el pretendido desarrollo turístico debe cuidar de no convertirse en un promotor de cambios sin consulta y sin estimar los potenciales impactos en el íntegro de la población y su futuro (por ejemplo, el asumir la necesidad de abrir nuevas vías de acceso por los intereses de cierto mercado turístico, o la venta de licores).

Es importante no levantar expectativas donde se visualizan pocas probabilidades de un desarrollo turístico sano. Es importante que las instituciones facilitadoras tengan una lista integral de condiciones mínimas necesarias para el desarrollo turístico, bajo el marco de sostenibilidad discutido.

Algunas condiciones básicas generales en las comunidades son¹:

- ▶ Paisaje y otros valores naturales con un atractivo propio que pueden despertar un interés particular para un nicho específico de potenciales visitantes.
- ▶ Ecosistemas y paisajes que pueden soportar ciertos niveles de uso *sin dañarse* de manera dramática (por ejemplo, los humedales son altamente sensibles y de importancia vital para la población alto Andina, su uso turístico podría no ser conveniente).
- ▶ La comunidad local tiene un mínimo de experiencia en turismo, o al menos ha tomado conciencia (o hay las condiciones para que esto suceda) del potencial de oportunidades, riesgos, retos y cambios que involucra el desarrollo turístico y está dispuesta a aceptar este conjunto.
- ▶ La cultura local es apreciablemente sólida, al igual que la cohesión social; y el desarrollo de las actividades pre-propuestas no significan un factor grande de riesgo a estos valores.
- ▶ Un estudio de mercado preliminar sugiere una demanda potencial y formas de conectar esta demanda con la futura oferta.

¹ Elaboración propia en base a WWF, 2001 *Guidelines for community-based ecotourism development*.



En la experiencia, a partir de la cual se ha elaborado este Manual, se usaron algunos criterios de selección para disminuir el problema de incomunicación con el mercado:

- a) Sin seguir de manera estricta la definición de «circuitos turísticos», usamos este criterio para identificar el potencial de cada comunidad o grupo campesino interesado en integrarse a rutas ya comercializadas de turismo, o que presentaban una viabilidad para el desarrollo de esta actividad a corto o mediano plazo. Al ubicarse en rutas donde ya existe una cierta inversión de agentes de turismo para atraer visitantes, o que es ruta de tránsito a sitios con esta dinámica, puede resultar más fácil la integración de los «productos específicos» de las comunidades dentro de los «productos genéricos» comercializados en paquetes, aún cuando estos son para un nicho de mercado distinto al requerido. Este criterio, aparentemente muy obvio, no debe ser subestimado ni olvidado en el diseño del producto y la definición de sus estrategias de comercialización.
- b) Enfocar el producto desde el diseño como parte de «redes u oferta complementaria de servicios», tanto entre los grupos campesinos como entre éstos y grupos selectos de empresarios que comercializan programas turísticos consistentes con los valores ya explicados de los programas campesinos. Este aspecto, puede también incluir el vínculo de los futuros «productos específicos y grupos familiares de operadores», con instituciones interesadas en promover la cultura y ecosistemas de las sedes de los proyectos, de manera que se acceda a mercados no tradicionales de turismo, los que muchas veces presentan ventajas para una evolución más gradual en la oferta de servicios, manteniendo sus valores.



La realidad descrita al inicio de este acápite demanda una «inversión social» que permita la fase de fortalecimiento de capacidades locales. Esto es la inversión en una fase «que no produce ganancia o rentabilidad económica» y que NO consiste en una o dos sesiones de capacitación, sino un proceso de fortalecimiento de mediano plazo y de acompañamiento complementario en la evolución o madurez del producto. Esta es una fase que finalmente, resulta clave para la sostenibilidad del producto y produce una alta rentabilidad social para las comunidades.

En los casos presentados como ejemplo en este Manual y en otros casos, es la participación de organizaciones privadas sin fines de lucro (ONGs) las que han facilitado esta inversión social, permitiendo el desarrollo de capacidades entre la población rural y su conexión con operadores mayores. Por la naturaleza y misión de las ONGs, especialmente aquellas comprometidas con la conservación de recursos naturales, son una opción para contar no solo con el capital monetario necesario para la fase preparatoria de los nuevos productos y operadores locales, sino fundamentalmente para contar con la fuente de recursos técnicos para el fortalecimiento de capacidades, bajo el concepto de sostenibilidad. Sin embargo, se necesita más tiempo para probar la eficiencia y límites de las diversas formas que puede tomar la cooperación ONG– Comunidades, en el fin común de influenciar positivamente su desarrollo a largo plazo a partir del impulso turístico.

Uno de los aspectos claves en que esta estrategia requiere ser probada de manera más sólida, es en la habilidad para conectar el desarrollo de los productos turísticos de gestión campesina con el mercado turístico, lo que —entre otras cosas— significa clarificar el rol de la ONG como un facilitador de procesos, antes que como un agente propio del mercadeo turístico, y la importancia de promover la temprana participación de las empresas operadoras de turismo y de visitantes, en el diseño y evolución de los productos.

Quizás, uno de los retos más difíciles de enfrentar, es el «sobre dimensionamiento» entre la gente local de los beneficios que el turismo puede dar a las comunidades y la «ilusión» de que un simple plan interno de la comunidad y su «difusión» puedan atraer rápidamente a un mercado numeroso de visitantes y, por lo tanto, de ingresos mayores y sostenidos para toda una comunidad. En este aspecto resulta clave sincerar el hecho de que, si bien el turismo desencadena la demanda de una serie de servicios, que, a su vez, pueden ser usados como base para catalizar y diversificar inversiones en la comunidad, NO tiene la garantía de generar beneficios por igual para toda una comunidad, y mucho menos rápidamente.

Trabajando en sociedades campesinas urgidas por liquidez para satisfacer necesidades que inevitablemente han ido siendo integradas con el avance de las ciudades y la economía de mercado, una pregunta clave es cómo construir bases sólidas para el desarrollo de los productos turísticos (proceso) y, al mismo tiempo, ir respondiendo a las expectativas y necesidades materiales para que las familias campesinas puedan ir viendo resultados de la inversión que hacen (productos). En el ambiente rural, la inversión de tiempo y recursos que hacen los individuos está definida por la rapidez con que las iniciativas responden a sus necesidades básicas, «los compromisos no se sostienen en base a teorías».

La fase del ciclo de Proyectos Integrados de Conservación y Desarrollo (PICD), denominada **clarificación de visión y misión** debe enfrentar los dos últimos aspectos referidos. Complementariamente y respecto al último punto, una estrategia empleada por el IM es la aplicación de la metodología denominada «trial runs» que consiste en convocar «clientes piloto». Son grupos conformados por personas interesadas en ayudar a construir un proyecto comunal, de manera



que saben que serán clientes de un producto en desarrollo y tendrán un rol en ese desarrollo (contribuir con algunas de las tareas reales de diseño del producto, financiar algunas de las acciones, u otros). Tener estos grupos genera algunos ingresos iniciales a las familias campesinas y ayuda a mostrar que el producto es viable, que sí vale la pena invertir en hacerlo bien y que su éxito depende en gran parte de detalles que a veces no se visualizan. Ayuda a ir afinando el diseño del producto con turistas de un perfil cercano al

deseado y con los mismos campesinos, que además aprenden tempranamente a relacionarse con visitantes. La capacidad de convocar a este tipo de «turistas experimentales», es otro de los valores que traen las ONGs involucradas.

En la fase de acompañamiento de la evolución del producto (donde comienza a probarse su sostenibilidad) aparece también como un reto constante el mantener la visión, «el espíritu», original del producto; aquello en que generalmente radica tanto su ventaja comparativa como las bases de sus sostenibilidad. Las mismas urgencias de liquidez (a veces agudizadas por problemas como pérdidas de cosechas o malas condiciones de mercado para

los productos tradicionales), impulsan a captar clientes aún en desmedro de las metas originales del producto. En estos casos la capacidad de los líderes para encauzar las acciones será vital, así como el haber realmente acompañado el proceso hasta el punto en que los participantes hayan internalizado la conveniencia de mantener el enfoque original del producto (por supuesto con la capacidad de renovación y actualización que convenga, pero manteniendo el concepto integrador de conservación y desarrollo), y se hayan controlado las iniciativas de convertir al producto turístico en la fuente principal de ingresos en desmedro de otras actividades.

La siguiente es la lista de retos generada por los asistentes al 1er. Curso de facilitación de proyectos de turismo sostenible de gestión rural (Huaraz, Sept. 2005):

- El asistencialismo, que se transmite entre familias y aún es promovido por el Estado.
- Erosión de la autovaloración e identidad de la gente rural.
- Sub-valoración del rol de las mujeres (esto y lo anterior asociado a la marginalidad).
- Diversidad cultural, ¿cómo entenderla?
- Pocas (y malas) oportunidades educativas en zonas rurales.
- Poco acceso a información para las zonas rurales (información del mundo en general).
- Imágenes, ideas, paradigmas que las comunidades tienen en relación al turista, que generan actitudes negativas (por ejemplo: esperar que regalen cosas).
- Confianza a desarrollarse entre todos los involucrados.
- Aterrizar un nuevo entendimiento del turismo con las comunidades, incluyendo sus beneficios y riesgos.
- Integrarse a mercados — nichos.
- Asegurar cooperación con las comunidades por el mediano a largo plazo y en ese lapso sentar las bases para asegurar la sostenibilidad (luego de que se retira la cooperación).
- Contingencias (asaltos, perros, otros).
- Mala higiene en la alimentación (riesgo para el turista, pero refleja una condición que afecta a toda la población de la comunidad).



Lectura uno

Objetivo:

Lectura individual y análisis colectivo de las siguientes lecturas.

Título:

«El turismo como factor de globalización: un caso andino».

Autor:

Jordi Gascón²
gascon@arrakis.es

El turismo internacional de masas es causa y consecuencia de fenómenos globalizadores. Es consecuencia en cuanto que su desarrollo ha venido propiciado por el de los medios de comunicación durante la segunda mitad del siglo XX; surge con la aparición y expansión de las líneas aéreas comerciales. Y es causa en cuanto que actúa como agente globalizador: allá donde se establece, genera situaciones nuevas y con ciertos rasgos comunes.

Desde que el fenómeno turístico empezó a ser objeto de estudio por las ciencias sociales se estableció una polémica sobre si sus efectos en las sociedades anfitrionas eran positivos o negativos. En ocasiones, la adopción de un posicionamiento u otro por parte del investigador se ha debido a prejuicios ético-ideológicos o a su ubicación teórica y epistemológica (Lea 1988). Como ejemplo de ambos posicionamientos puede servir comparar el planteamiento de dos autores sobre el turismo en países del Sur. Para Cazes (1993) el turismo internacional, aunque tiene algunos aspectos negativos como la degradación ambiental o la dependencia de los agentes turísticos, es un fenómeno positivo para los países anfitriones, ya que permite una redistribución de los recursos

² Autor del libro *Gringos como en Sueños*, publicado por el IEP

pág: 2 del Norte al Sur y el reequilibrio de las relaciones comerciales. En cambio, para Turner y Ash (1991) el turismo es una nueva forma de colonialismo, que genera en los países anfitriones dependencia económica hacia los ricos, inflación y pobreza, degradación ambiental, y corrupción e inestabilidad política. Acerenza (1988) denomina «teorías humanísticas» a aquellas que observan en el turismo una manifestación de valores de libertad y creatividad que promueven la comunicación entre los pueblos y su desarrollo, y «teorías de la alienación», a las que consideran que el fenómeno aliena a los turistas o perjudica a las sociedades anfitrionas.

Pero en muchas ocasiones, la adopción de una visión positiva o negativa del fenómeno turístico ha sido el resultado de la propia investigación de campo. En este caso, las distintas investigaciones han evidenciado que las consecuencias del impacto del turismo son distintas en unas sociedades u otras. Ante esto se generó un nuevo discurso más equilibrado. Para los autores que abogan por esta línea, el turismo puede ser un factor de desarrollo o de involución indistintamente: depende de factores como las características internas de la sociedad anfitriona (Kadt, 1976) o de las normas que rigen la explotación de este nuevo recurso (Coccossis/Nijkamp, 1995).

En nuestra opinión, dos son las principales conclusiones a las que el estudio del fenómeno turístico ha llegado con relación a su repercusión en las sociedades anfitrionas. Por un lado, que no se trata de un fenómeno inócuo; allá donde se ha implantado, ha generado cambios de consideración. Por otro, que las consecuencias de este impacto son difícilmente generalizables; y si es posible alguna generalización, debe tener en cuenta diversas variables como las características endógenas (sociales, políticas y económicas) de la sociedad receptora, el tipo y volumen del turismo, quién lo controla y gestiona, etc. Debido a esta segunda razón, los estudios de casos a nivel microsocial siguen siendo importantes, pues permiten observar el isomorfismo del fenómeno.

Precisamente, el presente trabajo es un estudio de caso. Nuestro interés se centrará en observar como el desarrollo del sector turístico ha conllevado la exportación de una forma de organización de corte occidental y moderno antes desconocido, la empresa, en un distrito rural de población quechua del sur de los Andes peruanos, la Isla de Amantani.

Lectura uno: «El turismo como factor de globalización: un caso andino».

pág: 3 Amantani es la isla más grande que tiene el Perú en el Lago Titicaca. En ella habitan cerca de 4.000 personas, todas quechuas. Aunque en origen agricultores, durante la segunda mitad del siglo XX han ido diversificando sus fuentes de ingresos: siguen explotando sus tierras, pero también emigran para trabajar en la construcción o como jornaleros, son transportistas, tienen tiendas de abarrotes, etc. Algunas de las nuevas ocupaciones que han aparecido en las últimas décadas giran alrededor del turismo, un turismo de tipo étnico que los amantaneños han desarrollado desde la década de 1970.

Desarrollo del turismo y conflicto social

En 1978, las autoridades amantaneñas decidieron desarrollar el turismo ante el éxito que estaba teniendo en la vecina isla de Taquile. Desde hacía un tiempo, en esta isla se había promocionado esta industria y establecido su regulación en forma cooperativa. Aunque con diferencias, toda la comunidad se beneficiaba de ella, ya fuese transportando turistas, hospedándoles o con la venta de artesanías.

Los amantaneños tenían el convencimiento de que el turismo llegaría a raudales y que beneficiaría a todos. Ante esta expectativa, empezaron a realizar una serie de acciones destinadas a asegurar y explotar el nuevo recurso.

La mayoría habilitó en sus viviendas una habitación para hospedar a los turistas, pues la lejanía de Puno, la ciudad más cercana, obliga a los visitantes a pasar al menos una noche en Amantani. La Municipalidad, encargada de dar las licencias de hospedaje, dictaminó unas normas mínimas de limpieza y confortabilidad que estas habitaciones debían cumplir, y estableció precios fijos a cobrar a los turistas por la manutención (comida y cama). También se consiguió un apoyo gubernamental para construir un Salón Artesanal, donde vender las artesanías. Después de siglos de abandono y destrucción debido a las tareas agrícolas, surgió el interés por recuperar las ruinas precolombinas existentes. Incluso se llegó a cambiar topónimos en favor de nombres más atractivos para el visitante; así, los dos cerros que coronan la Isla, hasta entonces denominados Coanos y Llaquistitis, se cambiaron por los de Pachamama y Pachatata. Ciertas fiestas, algunas de las cuales estaban en crisis, fueron revitalizadas como mecanismo para atraer turistas, y se crearon otras nuevas. Finalmente también

Lectura uno: «El turismo como factor de globalización: un caso andino».

pág: 4 se instituyeron nuevos cargos, cuya finalidad original era dirigir y organizar las nuevas actividades que debían conllevar el turismo, tales como la vigilancia del estado de las infraestructuras, el cuidado y habilitación de los elementos de interés turístico, o la gestión del Salón Artesanal.

Pero a principios de la década de 1980, las esperanzas colocadas en el turismo por todos los amantaneños como la mejor solución para sus problemas económicos fueron desapareciendo. Dos razones explican esta desilusión. Uno fue la escasez de visitantes en relación a las expectativas planteadas. La exitosa competencia de Taquile a la hora de atraer turistas, la lejanía de Puno, la capital departamental, y la crisis del sector turístico en el Perú en la década de 1980 debido al conflicto armado, son factores a tener en cuenta a la hora de explicar esta situación.

La otra razón de la desilusión fue que los beneficios del nuevo recurso acabaron siendo monopolizados por una minoría: los lancheros.

En el proceso de diversificación de sus actividades económicas, algunos isleños optaron por hacerse transportistas. A tal efecto, establecieron sociedades para la adquisición de lanchas a motor. Estas embarcaciones, que ponen en contacto a diario Amantaní con la ciudad de Puno, tuvieron como objetivo primigenio transportar a los autóctonos y mercancías. Pero con el desarrollo del turismo, las posibilidades de beneficios aumentaron. En 1978, cuando se empezó a incentivar el turismo en la Isla, las lanchas existentes eran seis, suficientes para cubrir las necesidades de los amantaneños. Entre esa fecha y 1996, el número casi se triplicó. Y es que los lancheros se convirtieron en los principales beneficiarios del turismo: además de transportarlo, lo hospedaba.

La población no-lanchera afirma que el monopolio de los lancheros se debe a que estos son los primeros en entrar en contacto con ellos, en el puerto de Puno, donde los recogen para llevarlos a Amantaní. Esto les permite convencerlos para ir a sus casas. En realidad no hay necesidad de convencer a los turistas de nada: al no conocer el terreno que pisan, no se extrañan de que sean los mismos lancheros que les transportan quienes les alojen o quienes deciden en que casa han de hacerlo. Normalmente, antes de llegar a Amantaní la tripulación ya se ha repartido a los turistas, y cuando llegan al muelle rápidamente sus esposas

Lectura uno: «El turismo como factor de globalización: un caso andino».

pág: 5 o hijos, que les esperan, se los llevan a sus casas. Por lo tanto, aunque en teoría todos los isleños tienen derecho a acceder a este recurso, lo que impide que sea repartido más equitativamente es el control, en forma de propiedad privada, de la flota lanchera.

El único beneficio que obtienen del turismo el resto de la población es la venta de artesanías, que sí está establecida en forma de cooperativa de comercialización. Pero al ser tanta la población en la que este beneficio se ha de repartir, las ganancias por grupo doméstico son pequeñas. El turismo que llega a Amantaní, como ha quedado dicho, es escaso. Pero el beneficio que se obtiene por el hospedaje, a diferencia del que se obtiene por la venta de artesanías, sí supone un ingreso importante para las unidades domésticas que tienen acceso a él, porque se reparte entre muy pocas.

Por lo tanto, el turismo reforzó la diferenciación socio-económica indígena. Reforzó, pero no creó: ésta ya existía anteriormente, en base a un diferenciado acceso a la tierra. En realidad, solo los isleños que tenían previamente un mayor nivel económico tuvieron la posibilidad de participar en el establecimiento de una sociedad lanchera y de hacerse transportistas.

Este desigual reparto de los beneficios de un recurso que, inicialmente, se estableció como de provecho común, generó una situación de conflicto en el seno de la sociedad amantaneña; la lucha por el turismo se convirtió en el principal motivo de conflicto social en las décadas de 1980 y 1990. Pero los lancheros no solo tuvieron que enfrentarse a sus paisanos por el control del turismo, sino también a agentes foráneos.

La defensa del turismo frente a agentes externos

A mediados de la década de 1990, un tour-operador que cada año llevaba a un grupo de turistas a realizar ejercicios espirituales a Amantaní decidió establecer una casa en la Isla para recoger huérfanos, y a tal efecto buscó financiamientos particulares. La Casa de Huérfanos empezó a ser construida a escasos metros del Lago y delante del muelle principal. Por la situación y características del edificio, relativamente grande, y por el oficio del tour-operador, los lancheros empezaron a sospechar que tal vez lo que se estaba construyendo era, en realidad, un hotel.

Lectura uno: «El turismo como factor de globalización: un caso andino».

pág: 6 Rápidamente se generó un ambiente de crítica y protesta contra el proyecto, y las autoridades acabaron por vetarlo. Durante varios meses las obras quedaron paralizadas, hasta que finalmente, tras asegurarse que no se estaba edificando un hotel, volvieron a dar los permisos correspondientes.

La precaución mostrada por determinados sectores isleños ante la Casa de Huérfanos estaba justificada: anteriormente grupos foráneos habían buscado beneficiarse del turismo en detrimento de los intereses de estos sectores.

En la segunda mitad de la década de 1980, los lancheros amantaneños entraron en conflicto con otros de fuera de la Isla por el control de las vías de comunicación lacustres. Hasta entonces, la ruta entre Amantaní y Puno había sido monopolio de los transportistas amantaneños. Pero con el desarrollo en la Isla de la actividad turística, este itinerario despertó el interés de embarcaciones foráneas que se dedicaban al transporte turístico. Esta competencia provenía de sociedades lancheras de Taquile, las islas Uros, y, sobretodo, la ciudad de Puno; la mayoría de estas últimas estaban en manos de las agencias de viajes.

Con la finalidad de controlar la ruta, estas sociedades denunciaron delante de la Comandancia de Marina a las lanchas amantaneñas por trabajar sin los permisos correspondientes. El tema era ciertamente serio, ya que si los lancheros amantaneños no podían controlar la ruta no solo dejaban de percibir importantes ingresos derivados del transporte, sino que podían perder el monopolio de la hostelería: los transportistas no amantaneños podrían alojar a sus turistas en las casas de isleños con los que tuviesen establecidas relaciones o que aceptasen los precios más bajos por el alojamiento, sin tener en cuenta su condición de lancheros o no.

Las sociedades lancheras no amantaneñas, ya formadas en empresas, se reunieron con diversas autoridades departamentales con la finalidad de establecer un mayor control del transporte turístico lacustre. En una de estas reuniones, y gracias a la mediación de un ingeniero de la institución gubernamental FOPTUR (Fondo de Promoción Turística), un líder lanchero amantaneño pudo asistir a título de observador, y allí pudo enterarse de cuales eran las intenciones precisas de esas sociedades. Los lancheros amantaneños

Lectura uno: «El turismo como factor de globalización: un caso andino».

pág: 7 se dieron cuenta de que, si no adoptaban medidas urgentes, iban a perder sus derechos sobre la ruta Amantani–Puno, y que estas medidas pasaban por formar una empresa a semejanza de las que les querían quitar estos derechos, que agrupase a todas las sociedades lancheras de Amantani.

Desde el principio se encontraron con varias dificultades. Por un lado, las amenazas de las sociedades lancheras no amantaneñas, que veían como la creación de la empresa podía dar al traste con sus intenciones. Por el otro, el desinterés de las instituciones gubernamentales puneñas en realizar los trámites legales necesarios, pues tenían establecidas relaciones clientelistas con las sociedades lancheras de Puno. Pero el principal fue el desconocimiento de los trámites a realizar y de las características de un empresa, sistema de organización totalmente ajena a su cultura.

Después de varios meses batallando infructuosamente, decidieron desplazar a Lima dos representantes para hacer los trámites de formalización de la empresa. Tras establecer los contactos necesarios a través de ingenieros amigos de FOPTUR que estaban enfrentados con la dirigencia política de la institución, las sociedades lancheras amantaneñas hicieron un fondo para costear los gastos del viaje. Las gestiones fueron fructíferas. Tras varios años en los que el conflicto se había agudizado a la par que el volumen de turistas que visitaba Amantani, aunque lentamente, aumentaba, en 1988 los amantaneños establecieron su propia empresa de transportes, legalmente reconocida en abril de 1990: la Empresa de Transporte Turístico Lacustre de Amantani, comúnmente conocida como Empresa Turística. De esta manera, no solo obtuvieron los permisos necesarios para transportar turistas, sino también consiguieron legalmente el monopolio sobre la ruta entre Amantani y Puno. Esto provocó el descontento de los lancheros puneños que, no obstante, no pudieron ya hacer nada al respecto más que provocar pequeños enfrentamientos en el muelle de Puno sin consecuencias sobre el control de la ruta.

Una nueva forma de organización económica: la empresa

La finalidad de establecer la Empresa fue obtener el control legal sobre la ruta Puno–Amantani. Teniendo en cuenta que la organización en empresa era algo totalmente ajeno a los amantaneños, podría pensarse que, una vez logrado este

Lectura uno: «El turismo como factor de globalización: un caso andino».

pág: 8 objetivo, la empresa se convertiría en una institución fantasma. Pero no fue así; por el contrario, los lancheros empezaron a encontrarle nuevas utilidades y a utilizarla políticamente, hasta convertirla en un poder fáctico, a través del cual los lancheros, el grupo social y económicamente preponderante, se representaba y defendía sus intereses, tanto fuera como dentro de la comunidad. El caso anteriormente explicado de la Casa de Huérfanos es un ejemplo claro: quienes se opusieron a su construcción fueron los lancheros, que a través de la Empresa presionaron a las autoridades para interrumpir las obras. Al resto de la población, la posible existencia o no de un hotel no les preocupaba, ya que tampoco ahora obtenían beneficios por alojar turistas.

El rol de los lancheros como poder fáctico también vino propiciado por su control sobre uno de los dos cargos de autoridad más importantes del distrito: el de gobernador. La Municipalidad, pero sobre todo la Gobernación, son las principales instituciones políticas en Amantani. Los cargos municipales, desde 1980, son elegidos en elecciones y reciben una remuneración del Estado. Pero esto no sucede así con el cargo de gobernador.

Dos factores permitieron a los lancheros hacerse con el control de la Gobernación. Por un lado que, al menos hasta la primera mitad de la década de 1990, el gobernador no recibía ninguna remuneración del Estado, y sin embargo se trataba de un cargo muy oneroso, ya que conllevaba fuertes gastos ceremoniales y la imposibilidad de dedicarse temporalmente a otras actividades económicas. Por lo tanto, ser gobernador solo estaba al alcance de los isleños mejor situados económicamente. Por otro lado, su elección excluía la participación de la comunidad: el gobernador entrante era escogido por el saliente, que siempre observaba en la elección sus intereses de clase. De los dieciocho gobernadores habidos entre 1975, unos años antes de iniciarse el desarrollo del sector turístico, hasta 1996, solo dos no fueron transportistas, y en estos casos se trataba de amantaneños también considerados ricos en base a otras actividades, y que si no participaban en ninguna sociedad lanchera era porque no querían, ya que tenían las posibilidades económicas para ello.

El interés de los lancheros por controlar la Gobernación era doble. Por un lado, esto les permitía dedicar una parte importante de los recursos isleños y estatales en su beneficio. Un repaso de las Actas de la Gobernación descubre

pág: 9 como las principales iniciativas de esta institución siempre han sido en beneficio de los lancheros: contrucción y reparación de los muelles donde se guardan las lanchas; actividades para la incentivación del turismo, del que son sus principales beneficiarios; obtención de ayudas de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para mejorar las embarcaciones; etc. El otro elemento de interés por controlar la Gobernación era que, desde esta institución, podían oponerse a los intentos de sus paisanos por terminar con su monopolio sobre el turismo, un recurso que, recordemos, en principio tenía que beneficiar a todos por igual.

El establecimiento de la Empresa Turística permitió aumentar el poder político que ya poseían los lancheros a través del control de la Gobernación. Con el apoyo de esta institución, la Empresa se convirtió en un interlocutor siempre presente en los procesos de toma de decisiones a nivel distrital, de tal manera que, en ciertas reuniones de autoridades, los representantes de la Empresa participaban activamente. Hasta entonces, solo los agentes parroquiales, que en Amantani también actúan como un poder fáctico gracias a su control sobre las donaciones de la ONG católica Cáritas, donaciones muy importantes en la economía de la Isla, tenían esta prerrogativa.

El caso más ejemplificador de este poder fáctico de los lancheros acaeció a mediados de la década de 1990. En 1993 hubieron elecciones municipales, de las que salió vencedor una candidatura apoyada por esos agentes parroquiales antes referidos. Los agentes parroquiales siempre habían protagonizado la oposición al control monopolístico del turismo por parte de los lancheros, y presionaron al nuevo alcalde para que tomase cartas en el asunto. Y así lo hizo. Una de sus primeras medidas fue establecer la figura del Repartidor de Turistas, quien debía encargarse de distribuir los visitantes entre todos aquellos isleños que los desearan hospedar. A tal efecto, eligió como Repartidor a uno de sus regidores, que empezó a establecer un sistema de turnos.

Rápidamente los lancheros reaccionaron acusando al Repartidor de favorecer a sus allegados. Y, ciertamente, esto era así: los primeros en recibir turistas fueron los regidores y sus familiares más cercanos, y de ello se pudo dar cuenta toda la población. Esto sirvió de pretexto a los patrones para boicotear los repartos, y volvieron a llevarse a los turistas a sus casas. El punto culminante de la crisis

pág: 10 fue cuando el alcalde y sus regidores, en plena temporada alta, bajaron al muelle a recibir la lancha en el que ese día venían los turistas para cuidar que se respetase el reparto establecido. Ante la perplejidad de los pocos viajeros presentes, transportistas y regidores se enzarzaron en una fuerte discusión. Los visitantes, sin saber que eran el objeto del conflicto, finalmente se fueron con los lancheros.

Unos días después, representantes de cada una de las lanchas y autoridades se reunieron para llegar a un acuerdo. Finalmente se decidió que los lancheros se quedarían solo con seis de los turistas que transportasen, y que cuando el número de turistas superase esta cifra, los restantes serían repartidos por el Consejo Municipal entre los demás isleños. Esta prerrogativa, se afirmó, se debía a que «los lancheros sufren en promoción de turistas en Puno solicitando en los Hostales». Pero esta actividad, si se da, es muy limitada; la relación entre lancheros y propietarios de hoteles y hostales está cubierta por las limitaciones que establece las relaciones étnicas y de clase en la sierra andina: los lancheros son quechuas; los hoteleros, blancos o mestizos. Teniendo en cuenta que los hoteleros no perciben ganancia alguna por promocionar el turismo en Amantani, se hace difícil que muestren interés en ello; y los lancheros, que lo saben, no confían en que esto ocurra. El alcalde, además, se comprometió a apoyar económicamente actividades dirigidas a promocionar el turismo. Alcalde, gobernador y presidente de la Empresa Turística dieron su conformidad al acuerdo.

Este pacto estabilizó el conflicto durante un tiempo. Pero pasado los meses de temporada alta, cuando ya las lanchas raramente llevaban más de seis turistas, el equipo municipal volvió a la carga con una nueva disposición impopular entre los lancheros. Ya fuese por esta reducción estacional del turismo, porque viese que los lancheros no cumplían el pacto o por presión de los agentes parroquiales que lo apoyaban, estableció una fuerte subida de los impuestos municipales. Entre ellos, y especialmente, los de alojamiento de turistas, impuesto que anualmente se recauda entre aquellos amantaneños que tienen licencia de hospedaje; el impuesto casi se dobló. Esta medida iba dirigida en contra de los transportistas, quienes tras el acuerdo establecido el junio anterior seguían siendo los mayores beneficiados por el alojamiento de turistas y, en temporada baja, prácticamente los únicos.

Lectura uno: «El turismo como factor de globalización: un caso andino».

pág: 11

Los lancheros entendieron que el pacto se había roto, y además de oponerse contundentemente a esta medida recaudatoria, volvieron a abogar por controlar todo el turismo que llegase a Amantani. Esta oposición hizo fracasar el intento de aumentar los impuestos. Pero no obstante, no se aprobó la propuesta de que el alojamiento de turistas volviese a ser prerrogativa de los lancheros.

Despertado el conflicto de su letargo, los lancheros continuaron su ofensiva abriendo varios frentes. Por un lado, empezaron a acusar al alcalde de malversación de fondos públicos; de esta manera se quería explicar el intento de aumentar los impuestos como una manera de sanear cuentas que no estaban claras. Ante la presión de los sectores que se lo reclamaban, el alcalde decidió convocar a un Cabildo Abierto en marzo de 1994 para mostrar a la comunidad el estado de las arcas municipales. A tal efecto, trajo un contable que realizó un estudio de los libros de cuentas. Para entonces las críticas contra él habían traspasado el distrito, y los medios de comunicación departamentales ya lo habían difundido. El contable afirmó que, aunque se observaban ciertas irregularidades formales, las cuentas estaban claras. Pero el Cabildo no cambió las opiniones ya establecidas: los que estaban a favor del alcalde esgrimieron el estudio del contable; los que estaban en contra recordaron que el contable había sido elegido por el alcalde y que su trabajo lo pagaba la Municipalidad.

Frente a la decisión del alcalde de mantener el pacto acordado hacía unos meses referente al reparto de los turistas, los lancheros también contratacaron denunciando en FOPTUR, a través de la Empresa, que casi ningún amantaneño tenía licencia de hospedaje excepto ellos, por lo que el sistema de repartos establecido por la Municipalidad no era legal. Si bien a finales de la década de 1970 numerosos isleños hicieron los trámites necesarios para obtener esta licencia, una vez vieron que no iban a poder utilizarla no se preocuparon de renovarla. A mediados de 1990 en Amantani había 280 casas dispuestas a alojar turistas; sin embargo, las licencias de hospedaje existentes quedaban lejos del centenar.

Finalmente los lancheros volvieron a ganar la partida. La Municipalidad decidió anular temporalmente los repartos de turistas para dar tiempo de obtener su licencia a quienes lo deseasen. Esta anulación temporal acabó volviéndose indefinida. Nadie se animó a invertir tiempo y dinero para sacar la licencia

Lectura uno: «El turismo como factor de globalización: un caso andino».

pág: 12 cuando el sistema de repartos hacía meses que ya no funcionaba de facto. Además el alcalde acabó aliándose, de una manera más o menos implícita, con el grupo lancharo. Tras observar la fuerza de los lancharos y el apuro en el que le habían metido decidió cambiar de aliados, con gran disgusto de las personas que le habían apoyado hasta ese momento. Por contra, la opinión que sobre el alcalde tenían los lancharos se positivizó. Así se puede observar en los siguientes fragmentos de dos entrevistas realizadas durante y después de los conflictos explicados a uno de los líderes del grupo lancharo, a la sazón presidente de la Empresa Turística.

«Este señor alcalde, ha hecho compromiso con lancharos. Iba a hacer un local, una sala de espera para los turistas, en el puerto. Pero no ha hecho nada. Y también ha puesto alta la tarifa para quienes alojamos turistas. Una tarifa de treinta soles al año. Eso no nos gusta, y fuimos a su oficina: *señor alcalde, usted no tiene tantas obras, usted ha elevado mucho la tarifa.* Porque el año pasado la tarifa era de tres soles. Entonces él se molestó (...). Ese día que tuvimos reunión en el Consejo le han dicho: *usted, señor alcalde, no tiene ningún tipo de trabajo acá. No puedes poner tarifa.* Toda la comunidad ha criticado ahí. Ahora el alcalde ha hecho un Cabildo Abierto. El 29 de marzo. Con hartito dinero, sesenta y tantos millones de soles [¿?], no hay obra. Solo hay gastos. Gastos, gastos, gastos,... ¿En qué habrá tantos gastos? No hay facturas, como usted vio. Nadie es santo, pero lo que se gasta debe ser bajo facturas». (Ambrosio M; 1993).

Este líder lancharo fue uno de los que más duramente criticaron en el Cabildo Abierto la gestión del alcalde. A tal efecto, tomó la palabra varias veces, y previamente nos pidió que grabásemos el Cabildo porque deseaba dejar la mayor constancia posible de lo que acaeciese por si algo podía ser utilizado legalmente contra el alcalde. A mediados de 1995, sin embargo, su visión del alcalde y de su trabajo era totalmente distinta.

«El alcalde recién está trabajando con el pueblo. Ahora los lancharos estamos bien con el alcalde. Para mí es bueno. Es amigo mío. Cuando toma, a mí no me fastidia. A otros creo que molesta, pero a mí no. Se porta. Ahora, en la construcción de la casa comunal, se comporta como alcalde. Da materiales. El año pasado los lancharos estábamos molestos

Lectura uno: «El turismo como factor de globalización: un caso andino».

pág: 13

con él, porque quería hacer lo que le daba la gana. Pero hemos tenido reunión y ahora estamos trabajando bien. Ya no hay ningún problema. Ahora está tranquilo». (Ambrosio M; 1995).

Papel destacado por su práctica nula participación en el conflicto fue la del entonces gobernador, uno de los lancheros más antiguos, quien mostró una notable falta de liderazgo. En todo momento se mantuvo a distancia del conflicto o fue incapaz de plantar cara al alcalde, cuando los transportistas esperaban de él que fuese su principal adalid en la defensa de sus intereses de grupo. La antorcha la tuvo que tomar los tradicionales líderes lancheros en su rol de representantes de la Empresa Turística. ■

Conclusiones:

El turismo que llega a Amantaní es muy escaso; otras fuentes de ingresos tienen un papel más destacado en la «macroeconomía» de la Isla, tales como la actividad agropecuaria o la emigración temporal. Sin embargo es el turismo, uno de los principales fenómenos globalizadores, el recurso que en el último cuarto de siglo se ha convertido en el elemento que establece las diferencias económicas en la comunidad. El turismo promovió un desarrollo económico que recuerda el modelo neoliberal, ya que incentivó el desarrollo de las capas sociales con más posibilidades de inversión en detrimento de las demás: solo se pudieron beneficiar del recurso turístico aquellos isleños con más posibilidades de inversión; el resto quedaron prácticamente excluidos de sus ganancias (Pérez Berenguer/Gascón 1997). Además, con el turismo surgió una nueva forma de organización económica características del capitalismo, la empresa, que acabó jugando un importante papel como poder fáctico en los conflictos internos generados por el desigual acceso a esta nueva fuente de ingresos.



Lectura dos

Título:

**«Turismo Basado en las Comunidades:
Entre la auto-determinación y las
realidades de mercado³».**

Autor:

**Resumen del moderador, Prof. Wolfgang Strasdas
(TIES, Alemania).**

3

Desde sus inicios, el turismo ha sido discutido en relación a sus aspectos de medioambiente y económicos. De este marco surgió el Ecoturismo.

Sin embargo, en años recientes los aspectos sociales y culturales han incrementado su importancia en el debate de turismo, especialmente en el contexto de países en desarrollo en donde la pobreza es un problema generalizado. Esto es reflejado por conceptos tales como «turismo pro pobres», «negocio justo en turismo», o «turismo basado en las comunidades» conocido en inglés como «Community Based Tourism» (CBT). Aunque la idea del ecoturismo ya incluye como elementos importantes la compatibilidad con aspectos sociales y culturales, así como beneficios a personas locales, el enfoque es más conservación de la naturaleza. El enfoque en el CBT es en la comunidad y en aspectos culturales y de la comunidad. Pero, una comunidad rural puede también ofrecer productos de turismo relacionados a la naturaleza, lo que es el caso típico alrededor de las áreas naturales protegidas. A esto podríamos llamar «ecoturismo basado en comunidades».

El concepto de CBT es un concepto más reciente que el ecoturismo, pero ya viene siendo usado al menos en los últimos dos años. En el Primer Foro

³ Resultado del Foro Internacional de Turismo llevado a cabo en el Reisepavillon 2005, Hannover, Febrero del 2005, con la moderación de TIES (The International Ecotourism Society).

Lectura dos: «Turismo Basado en las Comunidades: entre la auto-determinación y las realidades de mercado».

pág: 2 Internacional de Turismo el año 2002 hubo un grupo de expertos de CBT. Pero al igual que en el caso del ecoturismo, el debate sobre el CBT ha madurado. Ya hay *más o menos* un consenso en lo que el CBT «debe ser».

Como Nicole Häusler señaló en su presentación, el CBT se define como «una forma de turismo en el cual un número significativo de personas locales tienen una substancial participación y control del manejo y desarrollo de su turismo. Los beneficios mayoritarios recaen en la economía local». Ella continúa: «Incluso aquellos miembros de la comunidad que no están directamente involucrados en negocios de turismo, deben también ganar alguna forma de beneficio». Es claro entonces que el CBT es extremadamente ambicioso, incluso tal vez un concepto idealista, que demanda empoderamiento político y democratización, así como también la distribución amplia de beneficios entre las comunidades con más desventajas, mayormente en áreas rurales.

Una pregunta importante que aun queda es ¿cómo pueden estos requerimientos ser aplicados a una industria altamente competitiva y sofisticada como es el turismo? ¿Qué hay de la calidad de los productos de turismo (infraestructura, facilidades, y servicios) que son ofrecidos por las comunidades locales? ¿Quiénes son y dónde están los grupos para estos productos? ¿Cómo se les puede contactar? ¿Las comunidades locales tienen la capacidad de manejar y desarrollar el turismo una vez que la ayuda externa sea retirada?, ¿Tienen al menos un entendimiento del turismo como negocio? y finalmente, ¿No es este un concepto de auto-determinación y arreglos de comercio justo, y generalmente un paso lento de desarrollo, posible aun en un mundo globalizado que crecientemente es determinado por corporaciones transnacionales y políticas neo liberales? Y si la respuesta es «si», ¿cómo pueden ser reconciliados todos esos diferentes requerimientos del CBT?

Resultados del Congreso

Los temas mencionados líneas arriba fueron tratados por los presentes durante un congreso organizado por la Sociedad Internacional de EcoTurismo (TIES). El ecoturismo basado en las comunidades es un tema importante también para TIES, especialmente en relación a la gente indígena que tiene una forma de vida tradicional dentro o alrededor de las áreas protegidas de todo el mundo. El Profesor Wolfgang Strasdas es el Director del Programa de Manejo del Turismo en la Universidad de Ciencias Aplicadas en Eberswalde, Alemania. Nicole Hausle

**Lectura dos: «Turismo Basado en las Comunidades:
entre la auto-determinación y las realidades de mercado».**

pág: 3 actualmente trabaja como experta en turismo integrado para la agencia SENARP de áreas protegidas en Bolivia. Sylvie Blangy es una consejera independiente que vive en Francia, trabaja en cooperación con Pascal Languillon. Jan Wigsten representa a un Operador de Turismo que se llama Viajes Nomádicos que se encuentra en Mongolia y Suecia. Los otros dos presentadores fueron Melanie Klabunde de AvenTours, operador de Turismo Alemán, y Christine Plüss, directora del Grupo de Trabajo Sueco para el Desarrollo del Turismo.

Los resultados de la discusión del panel se pueden resumir de la siguiente forma:

Primero que todo, la mayoría de comunidades desean turismo. Ellos pueden no ser conscientes de en qué se están metiendo, pero ciertamente necesitan ingresos adicionales o buscan alternativas a usos de la tierra que degradan el medioambiente. Pero como Jan Wigsten indicó, el aspecto de negocio del turismo, o los mecanismos de ventas, son fundamentalmente diferentes de la forma como funcionan las comunidades rurales de los países en desarrollo. Por ejemplo, la hospitalidad tradicional no es como la hospitalidad profesional requerida en turismo. El sentido del tiempo es frecuentemente otra diferencia fundamental. Así que el primer reto básico del CBT es como conectar las microempresas con los mercados globales y convertir así al CBT en un producto vendible. Operadores Profesionales de Turismo, tales como Viajes Normádicos, están trabajando con socios locales para articular la multitud de servicios que hacen un paquete turístico, esta puede ser una forma de lograr esta conexión. Principalmente, esta es una situación de gana-gana para ambos lados. La solución ideal podría ser la sociedad (joint venture) entre un operador de turismo y la comunidad local, pero para ello se necesita de un compromiso substancial de parte del operador de turismo.

Todos en el panel están de acuerdo que hay un mercado para el CBT. Sin embargo la envergadura así como los intereses específicos y las necesidades de la demanda son aun desconocidos, desde que no se ha conducido hasta ahora ninguna investigación sistemática. Christine Plüss estimó que en Suiza el mercado potencial para productos de turismo responsable o de comercio justo, puede ser de un 25%. Sin embargo, hay algunas reservas, como hasta que grado un sentido de responsabilidad puede realmente traducirse en involucrarse como un viajero en CBT. Evidencias anecdóticas, tales como tours que involucran visitas a plantaciones de café en Latino America ofrecidos por AvenTours, sugieren que las visitas a comunidades deben ser solo una parte de un viaje

Lectura dos: «Turismo Basado en las Comunidades: entre la auto-determinación y las realidades de mercado».

pág: 4 más amplio que debe ser mezclado en un producto «principal», que involucre la clásica apreciación de paisaje y hospedajes cómodos. De otro modo el CBT se restringiría solo a un grupo de interés pequeño. Melanie Klabunde indicó que los tours justos están siendo exitosamente vendidos por las red de comercio justo. Esto también fue confirmado por Pascal Languillon y Sylvie Blangy quienes presentaron «Turismo y desarrollo solidario», un exitoso proyecto de CBT en el Africa Occidental.

Para resumir esta parte del debate, la investigación del mercado seria una actividad importante para posicionar mejor al CBT y adaptar sus productos a la potencial demanda. Esto debe ser hecho a un nivel general, pero también por cada proyecto de CBT, como Nicole Hausler enfatiza fuertemente. Una vez que el mercado potencial y sus requerimientos sean conocidos mejor, los esfuerzos del mercado deberán de estar dirigidos específicamente a clientes potenciales, una tarea ya dada que aun esta dejada de lado en la mayoría de los proyectos del CBT. Consejos nacionales de turismo o los Ministerios de Turismo, quienes hasta ahora consideran al CBT como algo inferior deberán de apoyar activamente el mercadeo de CBT en el extranjero. Informar a las personas acerca de las opciones del CBT y el comportamiento responsable del viajero en general, son tareas adicionales que deben ser tomadas, por ejemplo por organizaciones de desarrollo, tal como lo señaló Christine Plüss.

El segundo aspecto del panel de discusión giró en torno a la necesidad de realmente crear beneficios en comunidades marginadas. Conectar a las comunidades con los mercados globales y hacer que el CBT funcione como un producto, es la base para esto, pero no es suficiente. El siguiente paso, o mejor simultáneo, seria extender al menos parte de los beneficios usualmente acumulados por empresarios locales o socios de negocios, a toda la comunidad (por ejemplo en la forma de un fondo comunal, un sistema rotativo o efectos multiplicadores locales). Adicionalmente, un proceso de participación amplia es esencial para perfilar el cimiento del éxito de CBT. Generar beneficios para la comunidad en su conjunto puede ser más difícil que la parte de negocios del CBT, y todos en el panel estuvieron de acuerdo que se trata de un proceso largo, que necesita ser apoyado por algún tipo de organización de desarrollo. Difícilmente se puede esperar que los operadores de turismo solos inviertan su tiempo en facilitar tal proceso, a pesar que debe esperarse responsabilidad corporativa de todas las compañías, como subrayó Christine Plüss. El fortalecimiento de capacidades es un elemento de apoyo esencial para lograr los

Lectura dos: «Turismo Basado en las Comunidades: entre la auto-determinación y las realidades de mercado».

pág: 5 proyectos de CBT. Tal como es el manejo de conflictos, incluso al punto de que comunidades con un nivel alto de conflictos internos pueden simplemente no estar aptos para los proyectos de CBT.

El papel de los donantes apoyando el desarrollo y promoción de CBT fue controversial. Mientras que virtualmente todos estuvieron de acuerdo que la ayuda de los donantes es necesaria para el CBT, la mayoría de los participantes criticaron que la ayuda ha sido usualmente corta, dejando así a las comunidades solas en un punto en el que simplemente no tienen la capacidad de implementar los CBT por si mismos. Por otro lado, tal como Nicole Hausler señaló, hay muchos proyectos CBT dependientes de la ayuda de donantes, la mayoría de los cuales no son viables. Los donantes fueron también criticados por no brindar ayuda profesional (en el campo del turismo) y por no estar dispuestos a apoyar el mercadeo en las etapas iniciales del proyecto. Jan Wigsten fue incluso más lejos, señalando que algunas veces los inversionistas fueron más que un obstáculo para el desarrollo del CBT. Como resultado, parece que los donantes son altamente deseados para el desarrollo del CBT, pero esa ayuda debe ser enfocada en proyectos más viables y ser mas sostenidos (mínimo de cinco años), en vez de extenderlo en pequeñas cantidades de ayuda en un gran número de proyectos.

Sobre todo, hubo un sentimiento entre los panelistas y la audiencia de que los proyectos de CBT no deben de estar llenos de muchas expectativas al mismo tiempo. No todos los requerimientos del concepto del CBT pueden ser logrados simultáneamente. Por ejemplo, podría ser más razonable no incluir a toda la comunidad en un esquema de compartir los beneficios si esto se torna en algo muy complicado. Además, el desarrollo del CBT es un proceso que puede producir resultados positivos lentamente y solo luego de haberse dado la oportunidad de aprender de una cantidad suficiente de experiencia. Que un proyecto CBT sea o no exitoso también depende del contexto específico. Para algunas comunidades las precondiciones son mejores que para otras. Y aun cuando la gran mayoría de los proyectos CBT (tal como Nicole Häusler señaló para Sud América) están condenados a que fallen por las razones mencionadas líneas arriba; aunque muy pocos, hay también proyectos exitosos, como muestran los ejemplos del Sudeste Asiático, África Occidental y Latinoamérica.■



Lectura tres

Título: «El turismo vivencial».

Autor: Roberto Haudry de Soucy*
Lima, febrero, 2006.

La creciente ola de turismo vivencial no responde necesariamente a la búsqueda antropológica de lo auténtico y telúrico. Esta tiene determinantes más banales como la necesidad humana de vivir unos días en forma simple. La oferta tampoco parece estar determinada por el genuino deseo comercial de ganarse la vida y hacerlo lo mejor posible de parte de campesinos y operadores. Hay en este encuentro de demandas y ofertas un conjunto de otras fuerzas que intervienen. Este no es un servicio que todos quieran adquirir, ni que todos puedan proporcionar. Acaso no se trata de un servicio con una misma estructura de mercado sino de varios servicios a menudo altamente “diferenciados” que poseen una personalidad única y difícilmente repetible. No es posible ver con claridad cuál es el origen común de esta opción por la valorización de lo propio y la promoción del turismo cultural. Puede deberse al impulso de un líder, caso Llachón (1996) ó a un grupo de ceramistas, caso Raqchi (2002).

En cualquier circunstancia empezar a recibir extranjeros en las propias casas y acondicionar las viviendas y la organización de personas y territorios con este propósito fue siempre producto de decisiones de Asamblea Comunal, luego de meses de discusiones sobre intereses concretos, a menudo referidas a sus estrategias más globales de desarrollo y sus planes de gestión de los recursos (expresados frecuentemente en mapas parlantes, maquetas y más recientemente en lo que denominan mapas culturales).

* Gerente de operaciones del FIDA para la Región Andina. Las opiniones aquí expresadas son estrictamente personales y no deben comprometer en modo alguno a la Institución.

pág: 2

En el caso de Raqchi, una figura crucial en el desarrollo de la actividad turística y en la opción por recurrir a vestimentas y a las tradiciones, ha sido un empresario privado contratado por la Comunidad para desarrollar sus ideas de acoger turistas. El Empresario (...) diseñó con ellos una estrategia específica, corrigió defectos en las viviendas, alimentos, camas y servicios higiénicos y cobró adecuadamente por sus servicios. Él mismo organizó, a través de su empresa, los primeros grupos que visitaron Raqchi y formó a los guías turísticos. Hoy, los empresarios venden sus servicios a varias comunidades y favorecen notables intercambios entre éstas, buscando establecer redes de emprendimientos turísticos pero, cada uno de los puntos debe mantener una especificidad que lo haga único.

La presencia de un empresario explica parte del cambio, pero también lo explica el hecho que la mayoría de los campesinos de Raqchi tienen educación secundaria completa y algunos de ellos poseen títulos profesionales como maestros de institutos pedagógicos o de institutos tecnológicos. Diez chicos de Raqchi estudian hoy en una escuela de Bellas Artes.

Raqchi, como todas, es una Comunidad atípica; pose pocas tierras agrícolas y muchos de sus miembros probaron fortuna en la ciudad y volvieron luego de unos años. Pocas comunidades como Raqchi están tan orgullosas de sus activos intangibles así como de su lengua, tradiciones, ropas, diseños y de sus servicios.





La adaptación del Concepto de PICD como base metodológica

Antes que ahondar en el concepto y experiencia de aplicación de los llamados Proyectos Integrados de Conservación y Desarrollo, PICD, la intención de esta sección es explicar brevemente los fundamentos principales de esta aproximación y la adaptación que el IM hizo para su trabajo con las comunidades de la Reserva de Biosfera Huascarán.

El término PICD fue presentado y detallado por Brandon y Wells¹ y aplicado en todo el mundo con diferentes resultados. De forma muy resumida podemos mencionar, como base de este enfoque, el esfuerzo de ayudar a conciliar la conservación de la biodiversidad y demás valores de las áreas protegidas, con el desarrollo económico y social de las poblaciones rurales asentadas alrededor. Usamos el concepto PICD en el sentido general de «Conservación enmarcada en su contexto social». La estrategia original es abrir nuevas opciones para que las poblaciones disminuyan su dependencia económica del uso directo de recursos de las áreas protegidas. Bajo este entendimiento, los PICD pueden ser enfocados como una estrategia para un área protegida y su zona de amortiguamiento, o más ampliamente, para niveles mayores de planificación regional o un conjunto de áreas protegidas. Al cabo de más de 10 años de experimentar este concepto, se ha encontrado diferentes resultados en cuanto al cumplimiento de los objetivos de conservación y los de desarrollo sobre el vínculo entre ambos. Parte de este aprendizaje indica la necesidad de reforzar el seguimiento de los impactos reales de los proyectos, tanto en los ecosistemas y recursos como en el bienestar social y económico de las poblaciones rurales.

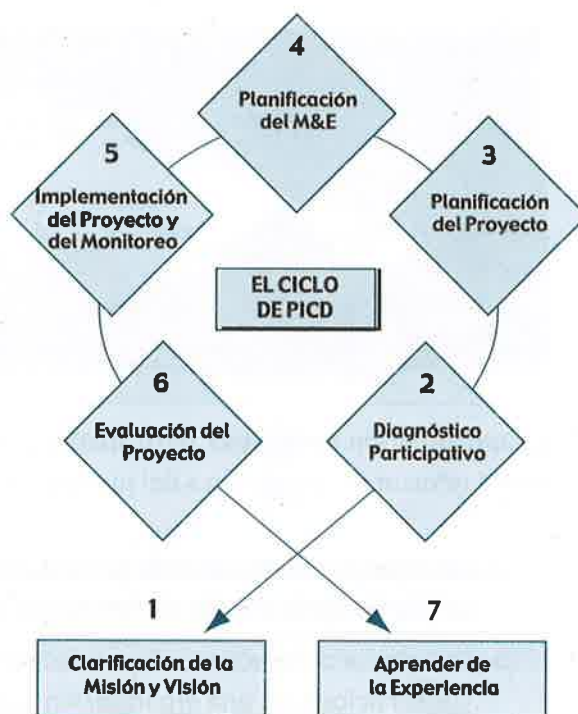
Aprendiendo de estas lecciones, en el IM nos basamos también en un segundo enfoque, el de *manejo adaptativo*. Este enfoque está compendiado por Margoluis y Salafsky en una publicación producto de la experiencia del Programa de Apoyo a la Biodiversidad²; y puede resumirse en el peso que se le otorga al monitoreo de todo el ciclo de proyectos, y al refuerzo de las metodologías participativas que permiten el aprendizaje continuo por parte de todos los actores involucrados.

La adaptación que el IM hizo de la combinación de estos dos enfoques, se detalla en el *Manual de Planificación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos Integrados de Conservación y Desarrollo*³, que fue la base de implementación de los proyectos referidos en este Manual, y cuyo resumen es el siguiente:

¹ Wells, M. & Brandon, K. 1992. *People and parks: Linking Protected Areas Management with Local Communities*. The World Bank, WWF and USAID, Washington DC

² Margoluis, R. y Salafsky, N. 1998. *Measures of Success: Designing, Managing and Monitoring Conservation and development Projects*. Biodiversity Support Program. Washington DC: Island Press

³ IM, Serie *Manuales del IM*. Huaraz. Septiembre del 2000, tercera impresión.



«Los pasos que constituyen el ciclo del PICD vinculan la conservación y el desarrollo a través de una relación dinámica entre ajuste, monitoreo y evaluación de la experiencia; logrando así que el ciclo del PICD sea auténticamente un ciclo de aprendizaje que guíe la construcción de procesos y proyectos ambientalmente sostenibles, socialmente factibles y económicamente viables».



En este punto queremos referir brevemente la base participativa del ciclo del PICD, que en la propuesta del IM es el «hilo conductor» que guía la implementación de los proyectos de turismo con comunidades.

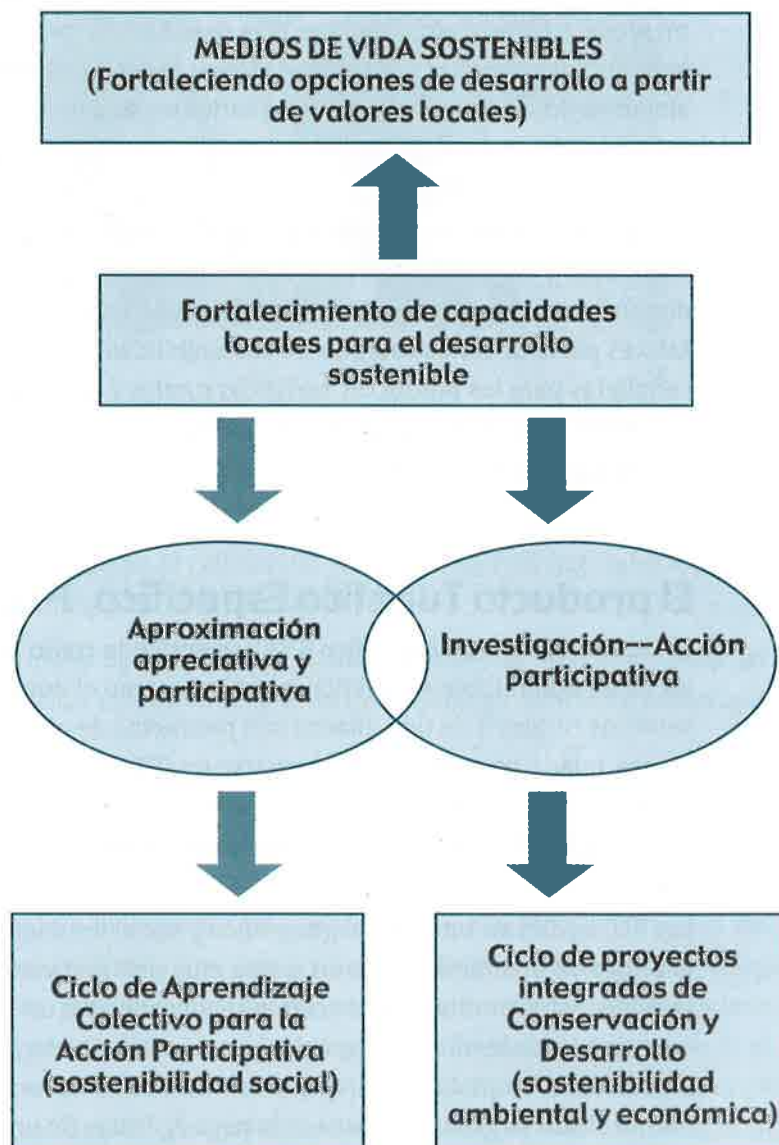


La aproximación apreciativa, participativa y de aprendizaje colectivo continuo, busca reforzar en los gestores del nuevo producto turístico:

- a. Un entendimiento cabal de su producto, de sus componentes, el porqué de su diseño particular, de sus limitantes y potencialidades.
- b. Lo anterior antecede a la capacidad de los «nuevos operadores» de prestar sus servicios bajo una organización que no les sea extraña, que armonice con sus formas propias de organizarse y apoyarse, y con su calendario de ocupaciones en otros campos.
- c. El desarrollo de una capacidad y responsabilidad para dimensionar su operación y no saturarse, o crear expectativas por encima de su verdadera capacidad instalada y operativa (entender el turismo como una fuente complementaria de ingresos y no como el reemplazo de lo tradicional).
- d. Capacidad para, a lo largo del desarrollo de su producto, enriquecer sus conexiones con la conservación de valores naturales y culturales y dar continuidad al ejercicio de monitoreo y evaluación de su experiencia (manejo de indicadores de impactos ecológicos, sociales y económicos).
- e. El desarrollo de capacidades para cultivar relaciones de negocios con otros grupos campesinos y con empresarios, construyendo redes de cooperación familiares asociadas al mercado.
- f. Fortalecer sus capacidades para manejar cada aspecto de su producto, buscando la diversificación alrededor del eje central de la experiencia que ofrecen, favoreciendo la integración de más miembros de su comunidad, y cuidando la formación de jóvenes y líderes.

El desarrollo del Ciclo de Proyectos Integrados de Conservación y Desarrollo se presenta en el Manual sobre este tema específico que ya se ha referido, y el desarrollo del Ciclo de Aprendizaje Colectivo para la Acción Participativa se presenta en el Manual del IM del mismo nombre.

Resumen del enfoque de la propuesta del IM



Producto Turístico Específico, Producto Turístico Genérico

Las iniciativas o empresas de turismo, aisladas, tienen menos posibilidades de éxito que aquellas que se insertan en un «grupo mayor». Este «grupo mayor» es un producto genérico. Es decir, se ofrecen más atractivos y más servicios, y se da a la zona una imagen integrada que beneficia a todos. Por ejemplo, si mi proyecto ofrece alojamientos, será más beneficioso para el turista —como para los socios y otras personas— ofrecer servicios complementarios al de alojamiento, además de poder enseñarles no solo mi comunidad, sino otras comunidades o áreas geográficas.

Este planteamiento es consistente con el enfoque de articular redes de servicios rurales para un público limitado en número, antes que brindar servicios de dimensiones mayores en una sola comunidad o un solo grupo de familias. Esto es parte de las estrategias de sostenibilidad ecológica, económica y social señaladas para los productos turísticos rurales y para las zonas de amortiguamiento más cercanas a un área protegida, en la medida que se evitan las sobrecargas de visitantes

El producto Turístico Específico, PTE

El Producto Turístico Específico (PTE), se entiende como la base de un proceso social de aprendizaje en gestión turística y como el núcleo de una red de servicios rurales o de una alianza con productos de otra naturaleza pero, a los cuales, puede positivamente integrarse un PTE de gestión campesina. Es el primer paso en la proyección del desarrollo turístico de una comunidad o de un conjunto de comunidades o de éstos y empresas externas.

Los PTE se dan en un espacio geográfico y social limitado. Puede tratarse de la oferta de una familia o de un grupo muy próximo y más bien pequeño de familias. Estos productos (básicamente un servicio o un producto muy focalizado en cuanto a su territorio y duración) por si solos no son suficientes para atraer al mercado de turistas y lograr que se movilicen e inviertan en viajes, especialmente si son largos u onerosos, solo para disfrutar de un servicio puntual o de una estadía muy corta y sin mayor diversidad en los atractivos y servicios que ofrece. Entonces, la viabilidad de los PTE radica en gran medida en su integración a productos turísticos genéricos (PTG), que amplían el espacio geográfico y social de la oferta, y la hacen más diversa.

Al ser el eje del desarrollo de propuestas alternativas dentro de las comunidades, los PTE sostenibles y de gestión campesina cumplen los siguientes roles:



- Motivan la integración y desarrollo de la comunidad.
- Al darle un valor agregado a los recursos culturales propios del lugar, son un vehículo de fortalecimiento de la identidad e institucionalidad.
- Al basarse en la calidad del paisaje y recursos naturales locales, dan un estímulo para la conservación.
- Dan una oportunidad para ampliar la oferta de empleo creativo y de ejercitar estilos «inteligentes» de liderazgo dentro de la comunidad.

El Producto Turístico Genérico, PTG:

Se desarrolla en un ámbito geográfico y social más amplio que el del PTE. Por ejemplo, a lo largo de una quebrada o un camino que atraviesa diferentes quebradas, o en toda una comunidad lo suficientemente grande. Los productos específicos, pueden ser servicios de restaurante, servicio de alojamiento, servicio de cabalgata. Estos juntos, forman parte de un producto genérico. Si el referente inicial es un producto de varios servicios dados por familias cercanas, lo que restringe su ámbito geográfico, entonces el PTG sería el conformado por la asociación del producto con otros productos complementarios de puntos más lejanos de la comunidad, de otras comunidades o de empresas.

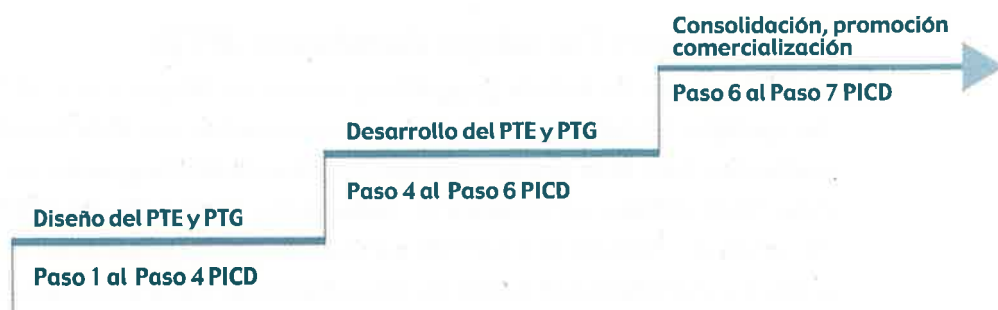
El PTG «abre» la perspectiva de las familias o de una comunidad ayudándoles a desarrollar sus capacidades de intercambio y negociación y dando nuevos elementos para valorar y fortalecer sus propios recursos y PTE.

El PTG ayuda a fortalecer en las familias y comunidades campesinas:

- La capacidad de intercambio de productos, ideas y conocimiento entre distintas comunidades en un espacio o ámbito geográfico definido.
- Manejar sus diferencias y aprender a tomar decisiones basadas en la mejor opción de beneficio para todos.
- Consolidar su trabajo en redes o coaliciones.
- Desarrollar su capacidad de análisis del rol que juegan en una quebrada o ámbito geográfico mayor que el propio y su visión estratégica de desarrollo.
- Ratificar el principio de diversificación de fuentes de ingreso, antes que pretender depender del turismo como nueva base de su economía.

Relación entre el proceso participativo de diseño y ejecución de un proyecto integrado de conservación y desarrollo en turismo (PICD) y la evolución de un producto turístico:

Relación Ciclo de PICDs -- Desarrollo de un Producto Turístico

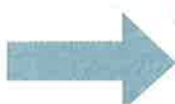


Paso previo: Sondeo para estimar la factibilidad del Desarrollo Turístico
Paso paralelo al Diagnóstico: Estudio de Mercado

CICLO DE PICD**DESARROLLO DEL PRODUCTO TURÍSTICO****PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES (PROYECTO)****Clarificación de visión y misión**

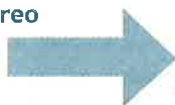
- Mejor entendimiento de conceptos necesarios.
- Visión de lo deseado a futuro con el desarrollo turístico.
- Imagen de potencialidades turísticas.
- Primera aproximación a posibles actividades turísticas.
- Indica si se sigue el proceso o se deja.

- Participación entendida.
- Análisis de factibilidad social, ecológica y económica.
- Acuerdos de cooperación.

Diagnóstico participativo enfocado

- Línea base de recursos y capacidades existentes para el desarrollo turístico.
- Entendimiento del contexto en el que se desarrollará el producto.
- Primera aproximación al producto turístico.

- Línea base (social, ambiental, económica): base de monitoreo.
- Mayor entendimiento del proyecto de parte de un sector más amplio de la población.

Planificación del proyecto y del monitoreo

- Ajustes a la visión: aproximación más realista a metas de desarrollo turístico.
- Primera definición del producto (atractivos, actividades, servicios).
- Definición de acciones para desarrollar el producto (fortalecimiento de capacidades, infraestructura, mercadeo, etc.).
- Base para seguimiento de impactos.

- Plan de trabajo para implementar las acciones para desarrollar el producto.
- Sistema de monitoreo para controlar el avance del proceso y empezar a manejar impactos.

Ejecución del proyecto

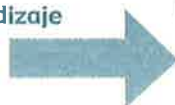
- Trabajo concreto en las acciones que conducen al desarrollo del producto y de las capacidades para manejarlo.
- Primeras experiencias de ofrecer el producto.
- Ajustes al diseño.

- Fortalecimiento de capacidades.
- Pruebas de supuestos y avances del producto.
- Aprendizaje colectivo.
- Manejo de conflictos iniciales.

Evaluación

- Aseguramos que el desarrollo del producto corresponde a la visión: hacia la diferenciación del producto y definición de estándares.

- Consolidación.
- Ajustes a propuesta inicial.
- Aportes a sostenibilidad.

Aprendizaje

- Proyección hacia nuevas etapas de desarrollo del producto o nuevos productos en la comunidad.

- Líderes campesinos en capacidad de facilitar nuevas propuestas de desarrollo.

4

Líneas Paralelas de Fortalecimiento para el Desarrollo de Capacidades y del Producto Turístico, favoreciendo el Desarrollo Comunal Integral.

FASE 1 (AÑO 1)		FASE 2 (AÑOS 1 - 2)		FASE 3 (AÑOS 1, 2, 3)		FASE 4 (AÑOS DEL 1 AL 4)		AÑO 5
PASO 5: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	Fortalecimiento de liderazgos y gestión participativa, organización.	→	Capacitación en liderazgo y gestión de conflictos. Formación de redes.	→	Formación de facilitadores campesinos (organización – manejo de recursos- gestión financiera- servicios turísticos).	→	Fortalecimiento organizacional (gestión empresarial, administración, integración con la comunidad).	→
	Fortalecimiento de capacidades para gestionar servicios turísticos.	→	Programa de capacitación para el desarrollo y gestión de proyectos y productos campesinos de turismo sostenible (contenido detallado en el Manual).					→ Refrescamiento del producto.
	Desarrollo de infraestructura base.	→	Identificación colectiva de infraestructura necesaria, de acuerdo a la visión y el plan.	→	Diseño participativo (memoria colectiva, investigación campesina). Ajustes según posible demanda.	→	Búsqueda de financiamiento (socios). Implementación.	→ Mantenimiento.
	Desarrollo componente ambiental.	→	Implementación de los objetivos de conservación del plan (Capacitación → Ejecución → Evaluación → Ajustes). Monitoreo de impactos ambientales de las demás actividades (ajustes).					→ Monitoreo Sostenibilidad.
	Promoción de proyectos complementarios para la comunidad.	→	Identificación de prioridades con la comunidad y según la visión (educación, salud, productividad, comunicaciones).	→	Elaboración participativa de mini proyectos y apoyo elaborando propuesta más grandes. Integración a planes municipales y nacionales.	→	Implementación.	→
	Integración al mercado.	→	Estudio de mercado. Participación inicial de empresarios en capacitación y diseño de producto (grupos experimentales).	→	Selección de nichos de mercado, integración con la red de comités campesinos, códigos de ética, acuerdos de cooperación.	→	Mercadeo más abierto, siempre de acuerdo a nichos de mercado identificados (flexibilidad dentro de la visión).	→
	Investigación aplicada.	→	Líneas de investigación aplicada y participativa en etnografía, redes sociales, impactos ambientales, económicos, sociales y culturales del desarrollo del proyecto y negocio de turismo, análisis colectivo y recomendaciones de ajustes (convocatoria a investigadores y universidades).					→

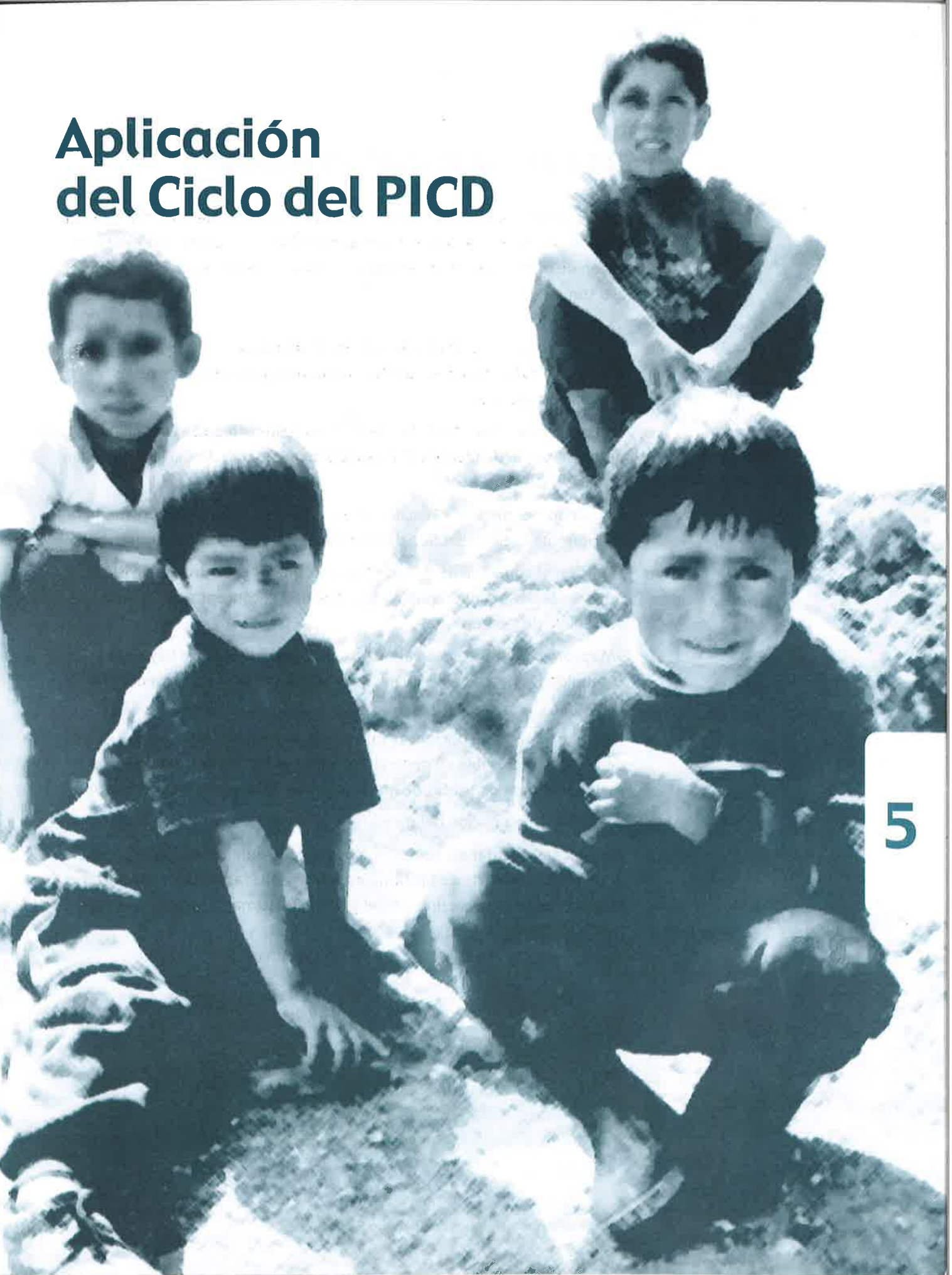
La sostenibilidad de la empresa turística y la de sus socios depende en gran medida del bienestar de toda la comunidad. Por lo tanto, en el entorno cercano, comunal e institucional, de los proyectos turísticos de gestión campesina deberían desarrollarse los Productos Turísticos Específicos articulados en Productos Turísticos Genéricos.

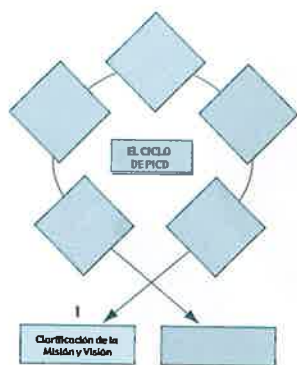
El desarrollo paralelo de todas estas líneas de fortalecimiento refuerza la visión de que el desarrollo de productos sostenibles de gestión rural implica, más que la instrucción para brindar servicios turísticos adecuadamente. Implica un fortalecimiento integral de capacidades en lo organizativo, social, de infraestructura, ambiental y de gestión; siempre bajo la guía de la visión y de los principios de sostenibilidad en que descansa. Entonces, la implementación de los proyectos diseñados en el Paso 4 del Ciclo del PICD, significa un proceso de fortalecimiento integral, formativo para los miembros de las comunidades y, que, también, debe conllevar un refuerzo de la integración del desarrollo turístico al desarrollo integral de las comunidades en su conjunto, más allá del núcleo de familias que directamente reciben los beneficios económicos del turismo.

4



Aplicación del Ciclo del PICD





Paso 1. CLARIFICACION DE VISIÓN Y MISIÓN

Partiendo de reconocer a todos los participantes (ONG facilitadora y familias que desean entrar al negocio de turismo) como miembros activos del proyecto que contribuyen de maneras complementarias al mismo, los productos esperados en este paso son:

- Clarificar los puntos de interés común, el área donde confluyen los intereses y capacidades de la ONG facilitadora y los intereses de las familias campesinas.
- Construir juntos los conceptos de turismo sostenible, conservación y desarrollo, a fin de identificar más claramente lo que desean o sueñan las familias y la ONG.
- Dar un primer nivel de capacitación en algunos aspectos de turismo para facilitar una mejor selección de opciones—futuros productos turísticos.
- Explicitar el concepto de PICD de turismo, que es el centro de la visión que trae la ONG cooperante (da operatividad al concepto de turismo sostenible de gestión rural).
- «Mapear» o identificar los valores, las potencialidades que hay en la comunidad, a partir de los cuales se desea desarrollar un proyecto en turismo.
- Revisar el «menú de opciones» que puede darse para implementar el tema de turismo sostenible en general (feria de sueños, exposición de casos reales, testimonios, visitas de intercambio de campesino a campesino).
- Seleccionar una opción del menú (qué implica).
- Identificar y acordar los compromisos grandes, aún a nivel genérico, que deben darse de parte de las familias y de la ONG facilitadora (visualizar el nivel de esfuerzo requerido a nivel general y estimar si la opción elegida es medianamente factible).



Preguntas claves del proceso de facilitación:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué nos gusta de nosotros mismos, qué valoramos de nosotros y nuestro entorno?
- ¿Qué queremos?
- ¿Qué sueños tenemos en común?
- ¿Qué es turismo?
- ¿Qué tipos de turismo y turistas hay? ¿Cuáles nos convendrían más?
- ¿Qué actividades de turismo ayudarían a fortalecer lo que somos y a lograr nuestros sueños?
- ¿Cuáles son los temas o campos de acción en los que podríamos tener cooperación de esta institución específica con las que estamos tratando?

Pasos

1) Construcción colectiva de conceptos (turismo, desarrollo, conservación, PICD)

Aportes de los participantes  clarificación y aporte del facilitador.

2) Generación de la visión:

- ▷ Menú de opciones (intercambio de campesino a campesino, feria de experiencias)  selección.
- ▷ Lluvia de ideas (desde lo seleccionado y el contexto, ¿Cómo nos veremos cuando ya se haya dado el desarrollo turístico en el que pensamos, cuál es el sueño?).
- ▷ Mapas por grupos (mujeres, jóvenes, autoridades, ancianos).
- ▷ Líneas históricas.
- ▷ Entrevistas.
- ▷ Agregación de la información (desde lo más específico hacia la construcción de resultados, luego objetivos y finalmente articular la visión).

3) Clarificación de la visión de la ONG cooperante.

4) Identificación del campo de acción común (la intersección entre la visión comunal y la de la ONG).

5) Presentación de resultados a un colectivo mayor de la comunidad (legitimidad del desarrollo del proyecto con un grupo de familias).



Ejemplos para la construcción colectiva de conceptos

Herramienta:

Lluvia de ideas.

Método:

Se escribe la palabra y se anotan los posibles significados.

Luego se trata de integrarlos en un párrafo, descartando lo que no parece propio y agregando lo que sea necesario.

En este proceso se llegará a una definición del grupo, que se comparará con la definición de la institución promotora, que se llevará ya escrita.

Al analizar las semejanzas y diferencias se encontrará un primer espacio de interés común entre ambos grupos, este espacio se describirá (definición consensuada y compartida que guiará el proceso).

También se pueden hacer los **mapas mentales** referidos en la página 22.

Otra forma es la **confección de posters** o representaciones de un concepto que desarrollarán los participantes por grupos. El análisis se hace a partir de similitudes y complementariedades entre las representaciones, introducción de clarificaciones de parte del facilitador, hasta llegar a una definición o conclusiones que refieran la comprensión del grupo. (Ejercicio descrito en la pág. 124).

Capacitación de jóvenes de Vicos, Proyecto Centro de Información Cultural «La Casa de los Abuelos», Vicos 2003.



¿quien es?
ES UNA PERSONA
COMO NOSOTROS

TURISTA

¿QUE QUIERE?
- QUIERE CONOCER
UNA INFORMACION
DE NUESTRA
COMUNIDAD
- OTROS QUIEREN VISITAR
NEVADES, LAGUNAS, ETC
- Y QUIEREN UNA
INFORMACION SOBRE
LA CASA DE LOS ABUELOS



¿ PARA QUE VIENE ?

- Y PARA SABER TODO
LO QUE NOS RODEA
EN NUESTRA COMUNIDAD.

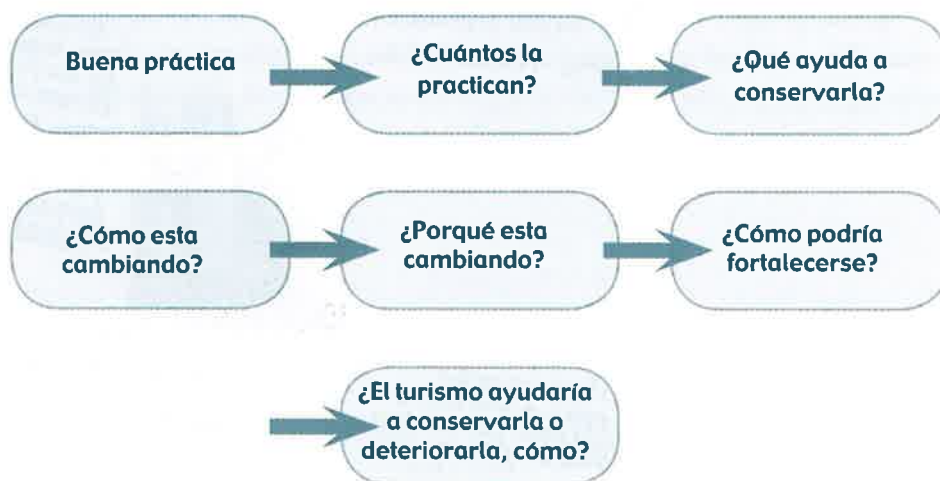
- PARA ESCALAR
- OTROS A VISITAR A
NUESTRA COMUNIDAD
- TOMAR FOTOGRAFIAS

Ejemplos de herramientas para generar la visión de la comunidad

Los productos esenciales a obtener, de los cuales se desprende una primera visión de la comunidad o familias involucradas, incluyen:

- a) Los primeros mapas de potencialidades turísticas que visualiza la comunidad.
- b) Auto imagen actual de la comunidad y cómo desean verse en el futuro y cómo el desarrollo turístico va a ayudarles a alcanzar esa imagen. Puede hacerse con lluvia de ideas y construcción de una primera visión, mapeos, posters, listados.
- c) La matriz de conocimiento y prácticas tradicionales.
- d) Los calendarios agrícolas y de festividades (fundamental compatibilizar los calendarios para el desarrollo del proyecto con estos dos calendarios) en todos los casos, es VITAL que las herramientas sean repetidas en grupos específicos (mujeres, varones adultos, jóvenes, ancianos, autoridades, niños). Esta repetición permitirá por un lado completar la diversidad de apreciaciones y entendimientos que existen en la comunidad y que suelen perderse al involucrar solo a cabezas de familia. También la socialización de trabajos de cada grupo ayudará a la comunicación y análisis colectivo. Finalmente, esta práctica le da consistencia al enfoque participativo y equitativo propuesto.

Matriz de análisis de prácticas y conocimiento tradicional:



Es importante provocar el análisis y discusión al hacer y revisar las matrices hechas por cada grupo, hasta llegar a un consenso reconocido por todos. Si «no se sabe» cómo podría influir el desarrollo turístico, debe hacerse un paréntesis para desarrollar los conceptos y visión preliminar de turismo.

Mapeo de oportunidades turísticas de mi comunidad (visión preliminar):

Este mapeo debe tener un momento de campo (es ideal hacer el mapa desde un punto alto en el que se visualice toda la comunidad) y un momento de reunión para completar la información con mayor análisis. Las preguntas guía incluyen:

- ¿Cuáles son las características de la comunidad y de ustedes mismos de las que se sienten orgullosos?
- ¿Cuáles son los sitios y aspecto específicos de la comunidad que les parecen más interesantes y por qué? ¿Qué ocurre en esos lugares, qué usos le dan?
- ¿Cuáles son las festividades, en qué espacios ocurren?
- ¿Cuáles son los lugares a los que llevarían a los visitantes, cuáles son las prácticas agrícolas, pecuarias y forestales que ocurren en cada parte del espacio?
- ¿Dónde se ubica la infraestructura principal? (Concentración de viviendas, escuelas, postas, otros).

Al hacer los mapas es vital motivar el análisis, discusión y abrir nuevas preguntas para ampliar la información.

**Mapeo en Llamac,
Cordillera Huayhuash.**



**Taller en Soledad de Tambo, 2003.
Proyecto Inka Naani.**



La Lluvia de ideas, con agrupación sucesiva de lo específico a lo general, es otra opción para generar la visión de la comunidad.

Construyendo el «menú de opciones»: se pueden hacer paneles con fotografías de experiencias de turismo gestionadas con campesinos; se puede invitar a algunos miembros de esas experiencias a exponerlas, se pueden proyectar audiovisuales sobre las experiencias; se puede hacer una feria con kioscos que den información impresa y oral de cada experiencia; se pueden hacer visitas a comunidades que ofrecen servicios turísticos. Hay muchas formas en que puede presentarse un listado de opciones, lo clave es que además de la información que describe el tipo de producto turístico que vende, se de a conocer:

- El tipo y magnitud de inversión de la comunidad y las entidades cooperantes que requirió el inicio de cada experiencia y la inversión en la fase actual (operación turística).
- Los beneficios que se viene observando en su práctica y en quienes recae.
- Los retos que se vencieron para poner en marcha la experiencia y los nuevos retos no anticipados que van apareciendo durante la operación.
- El nicho de mercado al que va dirigido el producto.
- Los canales de captación de clientes que usan.
- Las alianzas o acuerdos que hacen posible operar y alcanzar los objetivos.
- La experiencia previa de los campesinos en turismo.

Feria de ejemplos de otros Proyectos de Turismo Comunitario, Inka Naani.



Intercambio de campesino a campesino: comunidades de Taquile y de Vicos y Humachuco.



Analizando el riesgo y oportunidad de cada opción: un apoyo para facilitar la selección de la opción en que desea enfocarse la comunidad o grupo de familias campesinas (y que puede ser algo diferente a todo lo presentado en el menú de opciones) son por un lado los momentos de «construcción de conceptos», primeros pasos de la capacitación en turismo, y luego el análisis de riesgos e incertidumbre. Este análisis, aún de manera muy simplificada, es importante ya que aporta elementos de reflexión reales tomados del contexto en el que se desarrollará la experiencia y empieza a dimensionar el esfuerzo de fortalecimiento de capacidades que deberá darse. Este análisis debe aprovecharse para la discusión e intercambio más amplio entre todos los involucrados, y la información generada debe guardarse cuidadosamente, ya que será una base para el monitoreo y para reafirmar, a lo largo del desarrollo del producto, la decisión tomada inicialmente o justificar adecuadamente los cambios que se decidan hacer.

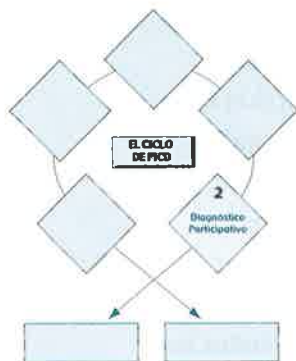
Herramienta: matriz producto–mercado:

1. PRODUCTO EXISTENTE Y MERCADO EXISTENTE	2. PRODUCTO EXISTENTE Y MERCADO NUEVO
3. PRODUCTO NUEVO Y MERCADO EXISTENTE	4. PRODUCTO NUEVO Y MERCADO NUEVO

5

ectos debemos fortalecernos para disminuir los riesgos?

Paso 2. DIAGNÓSTICO



Es recomendable que el diagnóstico participativo enfocado sea posterior al levantamiento de la línea base del proyecto, e incluso al análisis de pre-factibilidad, que debe abarcar los tres aspectos base de la sostenibilidad (aspectos ambientales y de recursos naturales, aspectos socio-culturales y económicos).

Decisión luego del estudio de factibilidad, sondeo:



El diagnóstico participativo enfocado en la opción elegida tendrá un complemento luego del diseño del proyecto, ya que recién entonces se tendrá el detalle de lo que se desea construir como producto turístico. El diagnóstico no significa que los facilitadores «levantarán» información. Significa que los facilitadores apoyarán a las familias participantes para el reconocimiento de lo que son y lo que tienen, promoviendo el diálogo y análisis, la generación de conclusiones (especialmente en la práctica de herramientas que permiten visualizar cambios históricos de algún tipo y aquellas que permiten descubrir valores relevantes para su sueño de turismo). La información generada complementa la línea base, es el punto de partida del proceso de desarrollo del producto turístico y de la organización a cargo, por lo que debe cuidarse el nivel de detalle y manejo de las herramientas de diagnóstico participativo de parte de todos los involucrados.

La información que en general se deberá obtener en esta fase incluye:

- Los valores naturales, culturales e históricos relevantes para la opción elegida.
- Tendencia histórica del cambio del paisaje y actividades relevantes de la comunidad.
- Calendario de actividades productivas llevadas a cabo por las familias y el resto de la comunidad.
- Calendario de festividades.
- Fuentes, niveles, y destino de los ingresos de las familias y toda la comunidad.
- «Curiosos» o conocedores presentes en la comunidad y que pueden aportar información o eventualmente ser un recurso para el proyecto.
- Liderazgos formales y naturales (los líderes identificados deberán participar del diagnóstico aún cuando no vayan a ser parte del proyecto).
- Mecanismos internos de manejo de conflictos, causas de conflictos.
- Conocimientos, habilidades específicas y aquello que requiere refuerzo entre las familias participantes.
- Otras experiencias relacionadas a turismo que ocurren en la comunidad.
- Impactos actuales y potenciales al paisaje y los valores específicos identificados.
- Mapa de migraciones.



- Mapa de intercambio de productos.
- Producción agropecuaria, artesanal, otros.
- Uso del territorio (ordenamiento territorial).
- Proyectos que ocurren en la comunidad.
- Línea histórica, identificar causas de acontecimientos.
- Mapa de actores y relaciones entre cada uno.

NOTA: no olvidar el principio de triangulación, que le da mayor validez al diagnóstico rural participativo, es decir, cotejar las diferentes fuentes de información por grupos de género y edad, usando los puntos de contradicción para fomentar el debate.

Resumen del proceso

1. Producción de información por grupos (herramientas participativas).
2. Integración de resultado de grupos.
3. Análisis participativo, generación de conclusiones.
4. Socialización con la comunidad.

El diagnóstico participativo es más que la toma de información. Es una oportunidad para que los miembros de la comunidad socialicen sus ideas y análisis de su realidad. La presentación al colectivo mayor de la comunidad es un paso importante en el camino de darle legitimidad a algo que finalmente será trabajado principalmente con algunas familias, no con todos.

YANAMA

- papa - alca - uireta - uola
- alca - mai - chicha - paja
- chupelo

LONGANUECO

HUASHAO

YUNGAY

- queso
- chicha
- chicho
- papa amantla
- plato de escarabajo
- harina
- bebida
- arroz
- marra
- vela
- fideo
- verdura
- agave
- jilpuro
- tauca

HUAYLOS

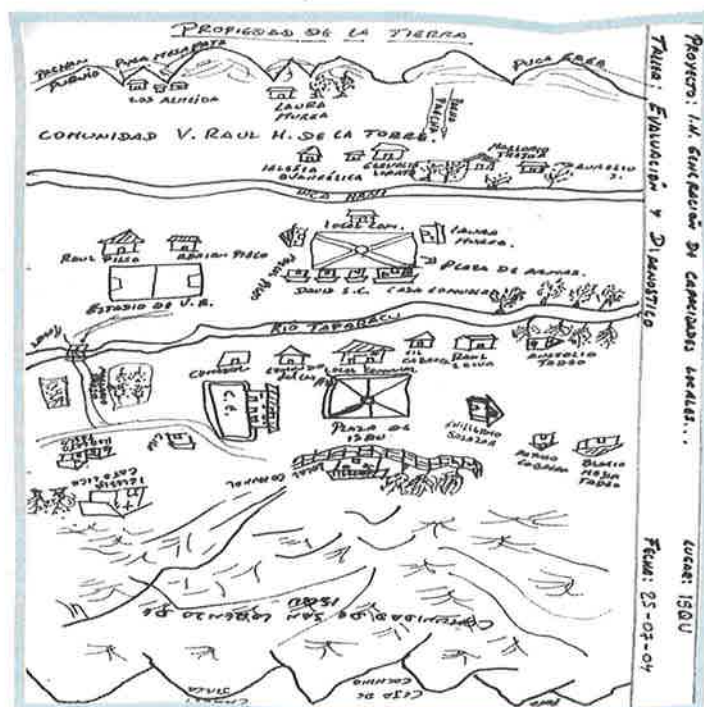
- barra - uola
- luya
- caballo

HUARAZ

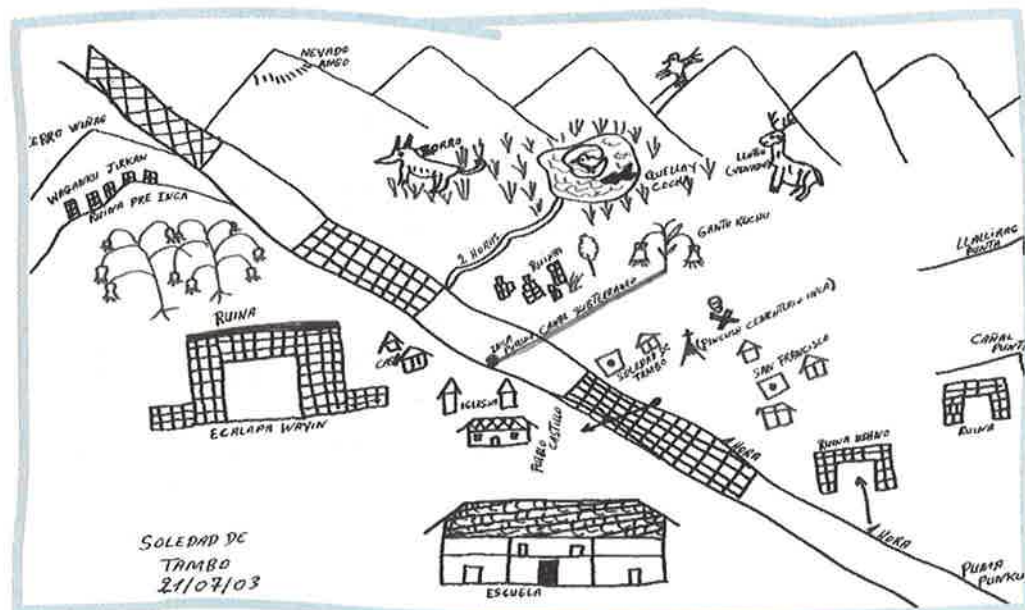
- samborana
- puchko
- papa huayo

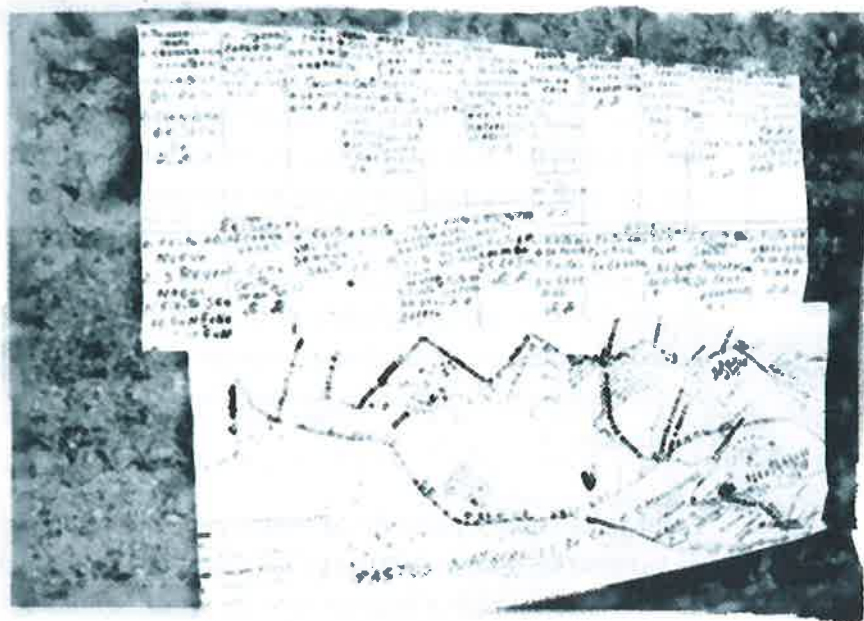
PRINCIPALES NIVEL DE INGRESO	PAPA  COSUCHWA	ARVEJA  Fariado	TRIGO	MAIZ  Niño	AVAS	OLLUCU
GANANCIA O INGRESO						
SIEMBRAN HAS						
FACIL TRABAJO						
COMERCIO, VENTA				Consumo 	Consumo 	Consumo 
GASTOS						
MESES PRINCIPALES DE TRABAJO	MARZO: Juego AGOSTO: Biego Preperado Tierra	AGOSTO Barbecho	ENERO FEBRERO	JULIO AGOSTO	MAYO	

Mapa de ordenamiento del uso del territorio, Proyecto Inka Naani.



Mapa de atractivos y recorridos turísticos, Proyecto Inka Naani.



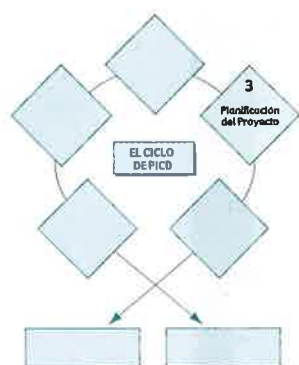


Transecto que identifica el uso del territorio, complementado por calendario agropecuario y de festividades.

En el diagnóstico es importante relacionar las nuevas demandas de los potenciales productos y servicios, con las ocupaciones de las familias campesinas, a fin de integrar las nuevas actividades a la dinámica ya existente y dimensionar las acciones en función al tiempo real disponible.

5





Paso 3. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

La herramienta base usada en la experiencia del IM es la construcción participativa del marco lógico, a partir de ajustar («aterrizar») la visión inicial con los resultados del diagnóstico. En este paso también es vital la clarificación y construcción colectiva de nuevos conceptos (especialmente relacionados a las líneas de acción del futuro proyecto, y al marco lógico). Una importante referencia es el capítulo referido a este paso del ciclo del PICD en el Manual específico sobre esta metodología, donde se puede ver la simplificación del marco lógico y el componente participativo (comunitario) del monitoreo y evaluación.

La lluvia de ideas, a partir de las metas generales ya visualizadas (concepto de turismo sostenible construido, idea general del potencial producto) es una aproximación simple a la generación de las categorías del marco lógico, para las que se irán incorporando los resultados del análisis referido en el paso de clarificación de visión y misión y los resultados del diagnóstico.

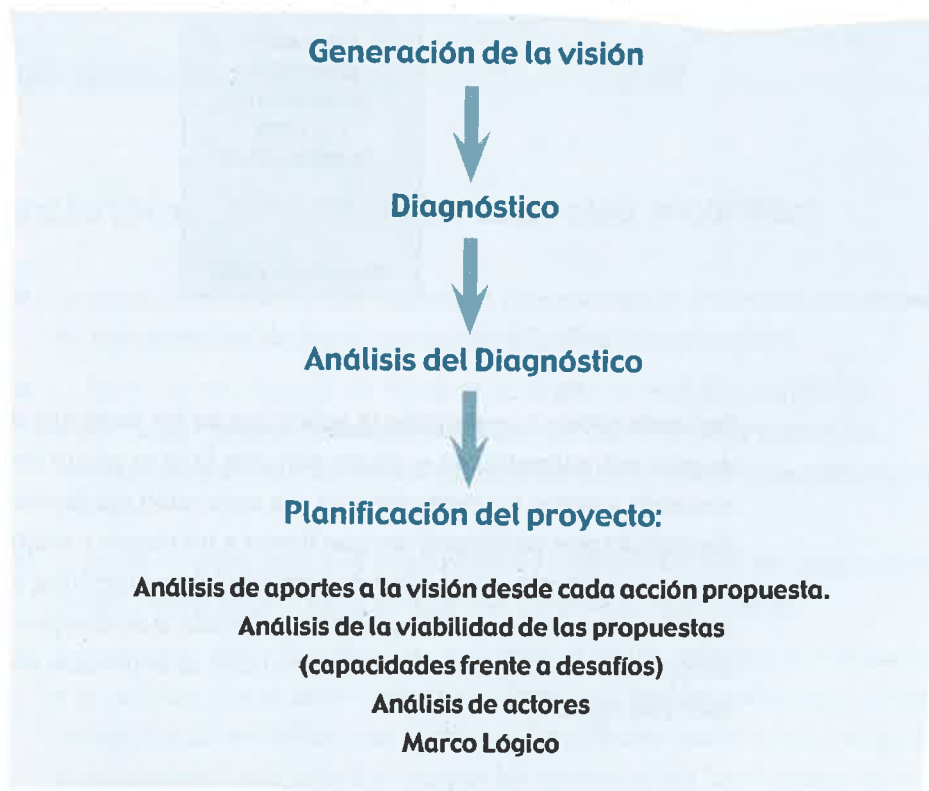
Pueden darse muchas otras formas de diseñar los proyectos, lo que no debe faltar es la aproximación apreciativa y participativa que permita un aprendizaje real de parte de las familias, y que el proyecto resultante sea verdaderamente suyo (partir de lo que hay y las potencialidades, no de lo que falta, o son problemas que es más el acento del análisis FODA o el árbol de problemas y soluciones).



Al diseñarse el proyecto probablemente sea necesario ajustar algunos aspectos del diagnóstico. Debe darse el tiempo necesario para esto, ya que ayudará a consolidar el entendimiento de la elaboración de propuestas, la socialización de ideas entre los participantes y darle mayor confiabilidad al marco lógico.

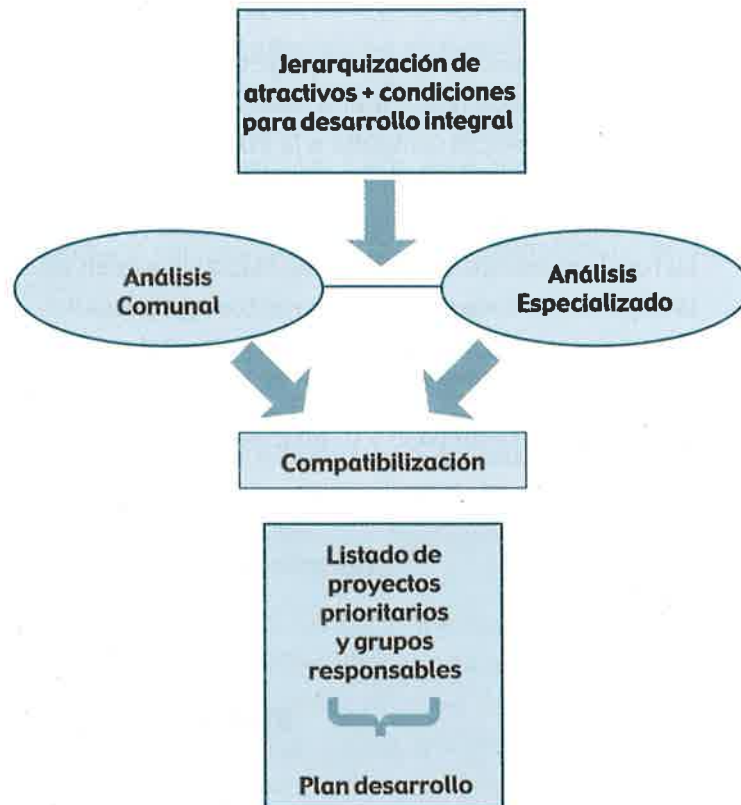
En algunos casos, el diseño del proyecto (o la implementación de alguna de sus etapas) puede requerir una fase experimental previa, cuyos resultados orienten el proyecto completo o la etapa en cuestión. En estos casos el IM ha adaptado una de las formas de investigación–acción participativa, denominada Comité de Investigación Agrícola Local, CIAL ¹, por ser el comité el núcleo de su funcionamiento. Aunque no ha sido aplicado en los proyectos de turismo, la experiencia llevada con los proyectos agropecuarios muestra los diversos beneficios de esta metodología y su potencial para proyectos turísticos.

Pasos claves de este paso y su relación con los pasos anteriores son:

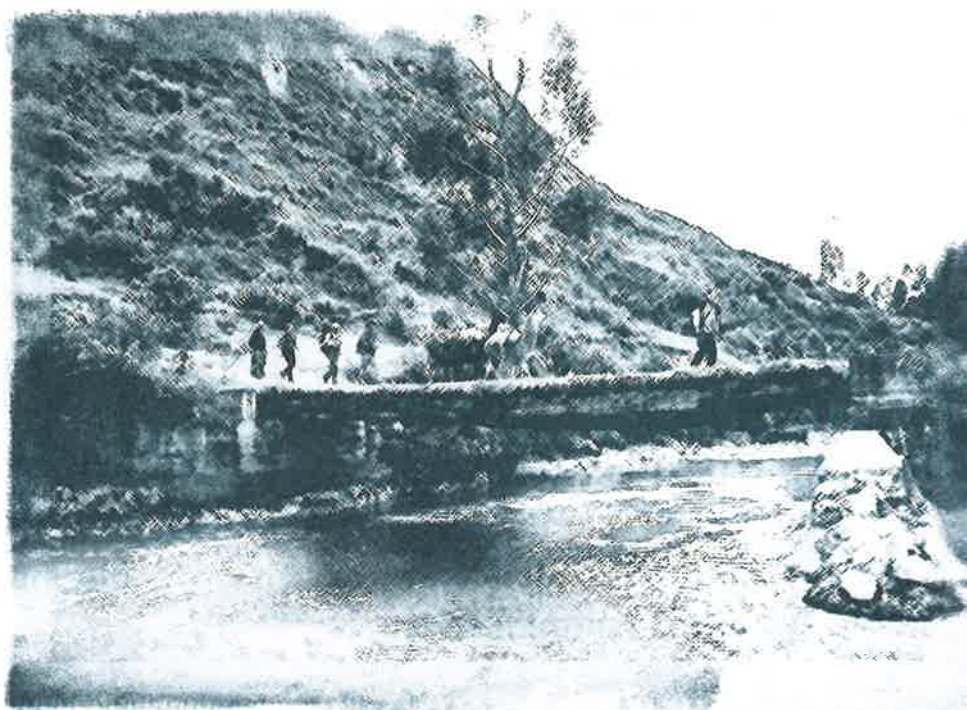


¹ Metodología desarrollada en el Proyecto IPRA (Investigación Participativa en Agricultura), implementada por el CIAT, Colombia.

Un camino propuesto por los participantes del 1er. Curso de Facilitación de Proyecto de Turismo Sostenible de Gestión Rural es:



Para este proceso se propuso la aplicación de los formatos de inventario turístico usados normalmente en el sector turismo. Esto es válido siempre y cuando se recuerde adaptar las herramientas y la aplicación del formato de inventario con estrategias participativas, que lleven a un mayor y mejor entendimiento de lo que se desea y se evalúa de parte de los campesinos, y no solo de los especialistas. Es decir, el diagnóstico enfocado puede seguir diversas variantes siempre que se tenga claro que la prioridad es el proceso de aprendizaje colectivo local.



Para la formulación del Marco Lógico recordar:

- La capacitación previa del equipo en formulación de proyectos y el manejo de herramientas de planificación participativa (visualización).
- La formulación clara de un mínimo de objetivos realistas, concretos y prácticos; con una definición detallada de como se organizarán las familias para asumir las responsabilidades que el marco lógico resultante conlleva.
- El proyecto debe incluir el presupuesto y responsabilidad de cada acción, detallando el aporte de la comunidad o familias involucradas.
- El proyecto refleja la naturaleza y magnitud de los servicios que se darán o productos que se desea desarrollar. Para esto será importante el apoyo del facilitador en reflexionar sobre las capacidades reales tanto del grupo directamente involucrado como por los vecinos o red familiar que apoyará. Igualmente recordar y clarificar cuál será el aporte de la ONG.



1) Dando consistencia a la visión, al diagnóstico y a la planificación

Un primer paso importante para seleccionar y priorizar la variedad de potenciales productos o servicios de base comunitaria expresados en la visión y diagnóstico, es analizar su contribución o no a los objetivos centrales del concepto de turismo sostenible de gestión rural. **Lo importante es guiar una discusión sobre la relación entre potenciales productos y servicios y las metas integrales expresadas en la visión o sueño de la comunidad y el concepto de turismo sostenible construido colectivamente.**

Son tres los tipos de objetivos que siempre estarán involucrados: económicos, de conservación y de fortalecimiento organizacional (participación y liderazgo local centralmente). Debe identificarse:

- La fortaleza de cada producto o servicios en términos de su contribución a cada objetivo, ¿Cómo contribuye?
- Aspectos en los cuales la contribución a los objetivos es más cuestionable, e incluso potencialmente negativa. ¿Cuáles son los riesgos?
- Cualquier otro comentario o contribución, como la necesidad de recoger más información, lo que ayudaría a los miembros de la comunidad y otros involucrados en la toma de decisiones respecto a trabajar en ese producto o no.

- ¿Cuáles son los potenciales impactos negativos sobre el objetivo? ¿Cómo cambiarán las relaciones en la comunidad debido a cambios en algunas condiciones claves, por ejemplo la generación de ingresos?, describir los impactos y cómo ocurrirían estos. Ejemplo: muchos visitantes en un tiempo breve en un sitio frágil, grupos reducidos de familias con mayores ingresos.
- Sobre qué aspectos principales necesitan los participantes mayor información antes de tomar una decisión de seguir o no con una actividad, y por qué.

NOTA: es vital que el facilitador haga preguntas abiertas, que lleven a un mayor cuestionamiento y análisis y no a respuestas del tipo si o no.

El producto del análisis se escribirá en matrices como las que muestran los ejemplos. El análisis culminará en la decisión de priorizar actividades o líneas de desarrollo turístico, incluyendo la posibilidad de descartar definitivamente algunas.

Producto/actividad de Turismo	Contribución a:		
	Conservación (naturaleza y cultura)	Ingresos	Participación
Oportunidad Nuevas rutas de visita y caminatas cortas en la comunidad.	✧ Restauración de algunos puntos erosionados, con forestación y otros trabajos, limpieza periódica.	✧ Pago a guía, estadía y aprendizaje ayuda a que consuman algo en la comunidad.	Comité de Turismo supervisa el mantenimiento y uso de los senderos de caminata, jóvenes entrenados actúan como guías, oportunidad de aprendizaje intercultural.
Visitas a chacras para aprendizaje de labores agrícolas, diversidad biológica, otros.	✧ Valoración de la agrobiodiversidad, mantenimiento de caminos, afirmación de prácticas agrícolas positivas	✧ Pago a guías, venta de productos agrícolas, estadía y aprendizaje ayuda a que consuman algo en la comunidad.	Pueden participar todos los miembros de las familias, oportunidad de aprendizaje intercultural.
Limitaciones y posibles impactos a manejar.	✧ Se necesitará manejar la basura que pueda generarse, se necesitará controlar la afluencia de animales en los circuitos de visita, influencia de los visitantes en jóvenes puede no siempre ser al mejor.	✧ No se conoce el tamaño del mercado ni el ritmo en que este puede ir captándose, ¿Cuántos guías sería lo ideal?	Beneficios distribuidos entre jóvenes guías no serán muchos por la baja demanda inicial, se necesitará buena organización de parte del Comité.

Ejemplo del proyecto Utshumullo en la comunidad Vicos* (matriz de actividades de conservación y de actividades turísticas)

Para encontrar las actividades necesarias, hemos hecho primero un listado de todas las actividades, para analizar después si estas actividades contribuirían a los objetivos de sostenibilidad. Entonces, en la matriz que vemos abajo hemos tomado en cuenta por cada actividad si de alguna manera ésta contribuye a obtener ingresos económicos u otros, y si ayuda a obtener más participación de más gente. Veamos el cuadro abajo:

Actividad de conservación	¿Cómo contribuye a generar ingresos?	¿Qué requiere para hacerse?	¿Cómo ayuda a mejor participación?	¿Qué requiere para participación?
Implementar parcelas demostrativas de mejoramiento de pastos.	■ Si: como atractivo turístico. ■ Si: para crianza de llamas y alpacas (artesanía, otros), vacas.	■ Selección de sitios para parcelas. ■ Saber cuánto cuesta cada parcela. ■ Capacitarnos en cómo se manejan parcelas. ■ Plata.	■ A través de comité de cultura, comité de pastos, participación de interesados sectores. ■ A todos porque educa y genera ingresos a futuro para muchos.	■ Convocatoria y apoyo de directiva y comités de la comunidad. ■ Explicar bien el Plan Utsumullo.
Crianza de llamas, alpacas (prioridad, luego vacas).	■ Si: lanas, carnes. ■ Si: como sitio demostrativo a visitantes que van a casa de abuelos.	■ Análisis de las condiciones para llamas y alpacas (suelo, clima, etc). ■ Conseguir fondos.	■ Al ver la gente va querer participar.	
Capacitación para diseñar nuestro trabajo en parcelas, intercambio.	■ No: genera ingreso pero sí desarrollo personal.	■ Materiales. ■ Dinero. ■ Coordinar visitas.	■ Es un paso para obtener más participación a futuro.	
Plantación Quenuales, recuperación de las zonas existentes.	■ Si: arado, herramientas. ■ Si: Viveros para la venta.	■ Identificar las zonas. ■ Análisis del estado de conservación.	■ Es un paso para obtener más participación a futuro.	
Recuperar zonas para plantas medicinales.	■ No: contribuye a generar plata.	■ No hay en la zona. ■ Hacer experimento de plantación.	■ Solo a los participantes.	
Apoyo organización de sastres.	■ Si: a largo plazo	■ Brindarles capacitación materiales, equipo, difusión.	■ Un grupo más que trabaja organizado.	

*El proyecto Utshumullo fue liderado por el grupo de CBT de Vicos luego de varios años de desarrollo de su producto turístico y tuvo como visión ampliar los beneficios del turismo a la comunidad.



Actividad de conservación cultural	¿Cómo contribuye a generar ingresos?	¿Qué requiere para hacerse?	¿Cómo ayuda a mejor participación?	¿Qué requiere para participación?
Concurso de confección de vestimentas típicas.	■ Sí: a mediano o largo plazo, a corto plazo solo a concursantes y ganador.	■ Fondos semilla para materiales para concursantes. ■ Premio.	■ Potenciales participantes no son muchos pero son interesados. ■ Involucra varones y mujeres. ■ Ayudaría a que mayores enseñen a jóvenes.	■ Difusión del concurso. ■ Documentar/ registrar. ■ Incentivar a que jóvenes sean invitados.
Festival de música y danza con concurso.	■ Si: de las entradas al festival. ■ Si: a ganadores concurso.	■ Identificar/tener premio. ■ Convocatoria/ Diseñar el festival.	■ Ayuda a organizaciones nuevas. ■ Igual.	■ Identificar los que tocan y bailan y confeccionan los instrumentos.
Apoyo a la organización de jóvenes danzantes y músicos.	■ A mediano y largo plazo puede ser contratados.	■ Capacitación. ■ Materiales. ■ Difusión.		■ Identificar a los que saben.
Limpieza periódica de Piriana Machay y educación para no pastoreo, cercado.	■ No inicialmente. A largo plazo ingreso por visitantes.	■ Documentarnos. ■ Investigar sobre el sitio. ■ Producir pequeño resumen.	■ Si ayuda a educación. ■ Participación escolares, visitantes, Vicosinos en general.	■ Dar a conocer. ■ Convocar profesores. ■ Directiva convoca conserv. pastoreo.
Investigación sobre Piriana Machay.	■ No.	■ Identificar fuentes de información (IM). ■ Recopilando testimonios.		

Análisis de las actividades turísticas

Con el análisis de las actividades turísticas nos apoyamos para entender mejor cuáles son los riesgos de las actividades, que es lo que requieren, que ingresos dan y quienes son los beneficiarios.

Actividades de Desarrollo Turístico	¿Riesgos? (Impactos negativos)	Requiere:	¿Ingresos?	Beneficiarios
Visita a proyectos de conservación y conocimiento de RR.NN.	■ Maltrato a la flora, dejar basura, daños contra ellos mismos (turistas).	■ Tener guías, y tener circuito de visita.	■ Sí, a los guías y la Casa de Abuelos.	■ Turistas, guías de Cuyaquiwayi, demás guías organizadas.
Formación de guías.	■ NO.		■ NO.	
Inventario/ Recopilación de RR.NN. y RR.CC. de Utsumullo.	■ NO.	■ Poner tiempo en recopilar info y hacer documento/ compartir entre todos.	■ NO.	
Difusión de Utsumullo y los festivales Información.	■ NO.	■ Que hagamos materiales de difusión (fondos) y sepamos el público principal	■ Si, convoca a visitantes.	■ Guías y todos los que participen.
Señales a la entrada de Utsumullo.	■ NO.	■ Hacer el cartel y ponerlo.	■ Si, al que lo hace no más.	■ El sitio mismo y los que trabajan allí.
Circuito de visita claro en el campo (equipamiento).	■ NO.	■ Diseño previo, trabajo campo, pruebas con turistas, documento, Implementar en el campo (plata).	■ Guías, y todos los que trabajan en el circuito.	■ Guías, y todos los que participen.
Acondicionar zona de acampamiento (cercado, letrinas, sitio para fogata.	■ NO	■ Diseño previo, trabajo campo, pruebas con turistas, documento, Implementar en el campo (plata).	■ No... solo de venta de leña para fogata (del bosque de la comunidad).	■ Turistas, Guías, vendedores de comida, los que venden leña.
Instalar letrinas.	■ Contaminación por mal diseño/ ubicación.	■ Identificar los sitios, seleccionar mejor diseño para sitio.	■ No.	■ Todos los involucrados.
Mantenimiento de todo el circuito.	■ Que no se cumpla.	■ Organización y fondos.	■ Da bases para continuar consiguiendo más ingresos.	■ Todos los involucrados.

2) Priorizando de acuerdo a factibilidad, por acceso a recursos y capacidades

Un segundo paso es el análisis de lo que se requiere para realizar las acciones propuestas, y qué tan factible será lograr lo que requiere para la implementación, con los recursos y tiempo disponibles. Se puede partir de la columna de requerimientos usando cuadros como los anteriores.

Preguntas guías para la construcción de matrices, análisis y proceso de selección y priorización:

- Mercado: mercado potencial. (¿Existe demanda para el potencial producto?, ¿puede ser esa demanda generada ahora y de manera sostenida por un período de tiempo? ¿Cuál es la competencia, dónde está y cuál es su dimensión?).
- Conservación: disponibilidad de recursos y otros insumos, como energía (durante todo el tiempo del proyecto y en toda su área de trabajo), naturaleza de los impactos positivos, iniciativas que se desprenden del potencial negocio y que aportarán a la conservación.
- Financiamiento: rentabilidad (contribución a las ganancias), factores que contribuyen y que restringen, fuentes de financiamiento, potencial para generar auto-financiamiento.
- Social/de políticas/institucional y legal: distribución de beneficios (directos e indirectos), aceptación social de la actividad o producto, organizaciones de apoyo y estructura organizacional. ¿Cómo va a verse afectado el desarrollo de la actividad por políticas como impuestos, precios de mercado, tenencia de tierras?
- Capacidades y recursos: capacidades presentes y disponibles (tipos, ubicación, acceso), tecnología y recursos (tipo, disponibilidad, necesidad)



Información que puede ser necesario clarificar (conocimiento a fortalecer)	Herramientas para facilitar el aprendizaje
Mercado: tendencias de demanda y oferta, estacionalidad, tipo y tamaño de mercado, conocimiento de competencia, cantidad y tipo de clientes, conexiones de mercado, información sobre el producto, factibilidad, estrategias de desarrollo.	Líneas de tendencia, calendario estacional, lluvia de ideas, mapas de movimiento de gente, diagramas de Venn, cadenas de mercadeo, entrevistas con operadores, grupos focales.
Conservación: amenazas (intensidad y fuente), ubicación de los recursos, tendencias en el uso, intensidad de uso, preferencias de uso	Transectos, calendario estacional, mapas de movimiento de productos, líneas de tendencia, récords.
Financiamiento: fuente y monto de los fondos, tendencia en rentabilidad, capital y otros recursos para invertir	Líneas de tendencia, lluvia de ideas, matrices, mapas de movimiento, diagramas de Venn.
Social/institucional/de política: cantidad de involucrados, tipo, relaciones entre ellos, aceptación social de las propuestas, distribución de beneficios, procesos de toma de decisiones	Diagramas de Venn, matrices, cadenas de toma de decisiones, mapeo de dinámica de relaciones, mapeo de ámbitos de acción de cada organización o grupo de involucrados.
Capacidades y recursos: tipos, ubicación y disponibilidad de quienes tienen las capacidades, fuentes de capacitación, necesidad de recursos (cantidad, ubicación, disponibilidad)	Mapas, lluvia de ideas, listas, mapas.

La ventana de negocios puede ser nuevamente aplicada (o aplicada solo en este paso):

1. Producto existente / mercado existente esto implicaría vender más del mismo producto al mismo mercado que ya se tiene, consiguiendo mayor número de clientes del mismo tipo	2. Producto existente / mercado nuevo esta opción implica conseguir clientes de un nuevo tipo (nuevo nicho de mercado), adicionalmente a los que ya se tiene actualmente, para el mismo producto que ya existe.
3. Nuevo producto / mercado existente esta opción busca colocar o generar nuevos productos para el mismo grupo de clientes que ya se tiene	4. Nuevo producto / nuevo mercado la opción que conlleva mayor riesgo, ya que todo es nuevo, tanto el producto como el mercado, siendo desconocidas las posibles respuestas de consumo

Para la conducción de este análisis puede ser necesario ampliar los conceptos de riesgo y ayudar a la reflexión sobre porqué los riesgos:

- Discutir con los participantes qué servicios y qué productos irían en qué lugar de la ventana.
- Las ganancias y riesgos asociados a cada opción, y
- Cómo debe ser enfrentado el riesgo.

Al final de la sesión los participantes tendrán sus conclusiones sobre:

- Que actividades o productos deben eliminarse y por qué.
- Qué actividades o productos deben ser desarrollados en un horizonte temporal mayor, y por qué.
- Qué información complementaria o entrenamiento se necesita para desarrollar los planes y productos más viables.

Esta fase lleva también a concluir que son necesarios desarrollar estudios que clarifiquen:

- Qué tipo de turista o nicho de mercado estaría dispuesto a comprar los productos a ser implementados por las familias campesinas.
- Cuál es aproximadamente el tamaño del mercado potencial al cual puede dirigirse la comunidad para la oferta de productos.
- Hasta donde se puede avanzar en la oferta del producto cuando aún se haya en proceso de maduración y de cumplir con los objetivos de turismo de gestión rural planteados (conservación, generación de ingresos, participación).

Aunque la identificación de factores limitantes y problemas es fundamental en el proceso descrito anteriormente, evitamos hacerlos el eje del diseño del proyecto debido a lo importante de colocar a la autoestima y a los valores positivos como eje.

El uso del FODA va dejando de ser parte de la práctica del IM, ya que rompe la aproximación apreciativa, basada en potencialidades antes que en problemas. **SIEMPRE debe tomarse en cuenta TODA la información resultado del diagnóstico.**

Ejemplos de marcos lógicos de PICDs de Turismo:

Planificación en Taparaco, Proyecto Inka Naani



PICD CUYAQUIWAYI (Vicos, diseñado en 1999)

META: Trabajar unidos para dar buen servicio de alojamientos, conservando y enseñando nuestros recursos naturales y culturales

OBJETIVO	ACTIVIDAD	¿QUÉ NECESITAMOS?	¿QUIÉN APORTA?	
			IM	SOCIOS
Trabajar unidos para formar una microempresa, ser reconocidos y progresar económicamente	1. Escoger nuestra junta directiva	Materiales (acta, sello.)	X	
	2. Hacer nuestro Reglamento Interno	Facilitador Materiales Dinero (legalización)	X X X	
	3. Capacitarnos para hacer nuestra microempresa	Capacitador Materiales de capacitación Dinero	X X X	X
	4. Constituirnos como microempresa	Asesor Materiales (libro de caja, etc) Dinero (transporte, alimentación)	X X X	X X X
	5. Contactar y negociar con Agencias	Comisión de socios Asesor Dinero (transporte, alimentación) Propaganda	X X X X	X X X X
	6. Reunirnos y organizarnos para ver quién trabaja en qué	Materiales Alimentación	X X	X X
	7. Coordinar con artesanos, panaderos y otros que puedan complementar nuestro servicio	Comisión de socios Capacitación Materiales de capacitación	X X X	X
Dar buen servicio de alojamiento para turistas, con un buen manejo de basura y promoviendo las plantas nativas	1. Construcción de alojamientos (con servicios básicos)	Ingeniero Maestro de obra Materiales de construcción Mano de obra no calificada Transporte	X X X X X	X X X X X
	2. Construcción de letrinas	Ingeniero Albañil Materiales de construcción Mano de obra no calificada Transporte	X X X X X	X X X X X
	3. Equipar nuestro alojamiento (muebles, sistema de iluminación)	Muebles Equipos luz	X X	X
	4. Ordenar y mejorar nuestra cocina andina	Servicios de cocina Mano de obra	X X	X X
	5. Acondicionar un espacio fuera del alojamiento para descanso del turista	Mano de obra		X
	6. Hacer vivero de plantas nativas (arbustos, árboles, flores, medicinales)	Técnico Materiales en general	X X	X
	7. Implementarnos con botiquín de primeros auxilios	Equipo Capacitación	X X	
	8. Capacitarnos para difundir no deje rastro	Folletos Capacitador Materiales de capacitación	X X X	
	9. Capacitarnos para manejar basura adecuadamente	Capacitador Materiales de capacitación Materiales diversos Mano de obra	X X X X	X X X X
	10. Capacitarnos para dar buen servicio	Capacitador Materiales para la capacitación	X X	
Enseñar nuestros recursos naturales y culturales	1. Capacitarnos para trabajar con turistas (cocina, guías, etc.)	Capacitadores Materiales de capacitación	X X	X
	2. Capacitarnos en cómo cuidar flora y fauna	Capacitador Materiales de capacitación Materiales para control interno	X X X	X X X
	3. Organizarnos para ver qué temas contar a turistas (animales, plantas, costumbres, etc.)	Materiales	X	
	4. Capacitarnos en los temas que no conocemos bien	Capacitadores Materiales de capacitación	X X	
	5. Arreglar zonas arqueológicas	Herramientas Alimentación	X X	X X
	6. Mejorar caminos y organizar rutas	Herramientas Alimentación	X X	X X
	7. Preparar nuestras vestimentas típicas	Materiales Capacitador	X X	X X
	8. Formar un grupo de artistas (músicos y bailarines)	Comisión de socios		X

5

MARCO LÓGICO de San Cristóbal de Tambo, Proyecto Inka Naani (diseñado en 2004)

Meta: Somos una comunidad organizada que presta servicios turísticos, cuidamos nuestra naturaleza y cultura para el futuro de nuestros hijos.

OBJETIVO 1: SERVICIOS Damos servicios de guiado y alimentación con calidad e higiene, en sitios de visita definidos, nuestra cocina y comedor equipados; brindamos seguridad, especialmente en la zona de campamento; y tenemos terreno saneado y el diseño de nuestro alojamiento para atención a turistas.

Objetivo 1.1: GUIADO: Somos Guías Capacitados contamos con seguridad para los animales y tenemos circuitos bien definidos a nuestros atractivos turísticos

Actividades	Medios de verificación	Aportes			Cuándo			
		CT	IM/ Kuntur	Otros	E-M	A-J	J-S	O-D
Capacitación de guías.	Participación en capacitaciones, evaluación, opinión turistas.	x	x			x	x	
Capacitación de arrieros.	Lo mismo.	x	x			x	x	
Coordinando entre miembros del Comité, y los vecinos, definir lugares de pernocte de animales de carga que están de paso, brindar seguridad a dichos lugares.	Actas de acuerdos, sitio definido (cerco o algo), fotos, opinión arrieros.	x			x	x		
Definición de programas de visita (circuitos y actividades en San Cristóbal de Tambo).	Programas, actas de acuerdos.	x	x			x		

OBJETIVO 1: SERVICIOS Damos servicios de guiado y alimentación con calidad e higiene, en sitios de visita definidos, nuestra cocina y comedor equipados; brindamos seguridad, especialmente en la zona de campamento; y tenemos terreno saneado y el diseño de nuestro alojamiento para atención a turistas.

Objetivo 1.2 Alimentación, Cocina y comedor equipados e higiénicos, en los que brindamos buen servicio de alimentación

Actividades	Medios de verificación	Aportes			Cuándo			
		CT	IM/ Kuntur	Otros	E-M	A-J	J-S	O-D
Ordenar y mantener limpia la cocina y toda la casa.	Evaluación, fotos, opinión de turistas.	x			x	x	x	x
Definir las necesidades específicas de adecuación y equipamiento mínimo de cocina temporal.	Acuerdos en actas.	x	x		x	x		
Capacitación en higiene y manejo de residuos.	Evaluación, revisión antes de dar servicios, opinión turistas.	x	x			x	x	
Capacitación en preparación de alimentación y servicio.	Asistencia a capacitación, opinión turistas, evaluación.	x	x			x	x	
Tener todos los utensilios de cocina.	Fotos, inventario, acuerdos de cooperación.	x						
Limitar número de perros, educarlos, amarrar, o encerrar en un corral.	Actas de acuerdos, fotos, evaluación, opinión turistas.	x			x	x	x	x
Mejorar los muebles para comedor y cocina.	Fotos, opinión turistas.	x		x				

OBJETIVO 1: SERVICIOS Damos servicios de guiado y alimentación con calidad e higiene, en sitios de visita definidos, nuestra cocina y comedor equipados; brindamos seguridad, especialmente en la zona de campamento; y tenemos terreno saneado y el diseño de nuestro alojamiento para atención a turistas.

Objetivo 1.3: Contamos con el diseño de nuestro alojamiento, y terreno saneado para su futura construcción.

Actividades	Medios de verificación	Aportes			Cuándo			
		CT	IM/ Kuntur	Otros	E-M	A-J	J-S	O-D
Coordinar con las autoridades y comuneros para definir si el alojamiento será comunal o solo del Comité.	Actas de reuniones y acuerdos.	x			x	x	x	
Identificar el terreno, hacer el saneamiento de la tenencia del terreno y su adjudicación para la futura construcción del Tambo.	Actas de reuniones y acuerdos, documentos del terreno.	x			x	x	x	
Con participación de todos los involucrados, diseñar el alojamiento según los talleres de «recuerdo de las construcciones antiguas» que convoquen Kuntur/ IM.	Asistencia a talleres, informes de talleres, diseño final.	x	x			x	x	
Definir la organización para la administración del alojamiento.	Acta de reuniones y acuerdos.	x	x				x	

OBJETIVO 2: ORGANIZACIÓN: Somos mejor organizados y damos seguridad al turista

Actividades	Medios de verificación	Aportes			Cuándo			
		CT	IM/ Kuntur	Otros	E-M	A-J	J-S	O-D
Ratificar la composición del Comité de Turismo.	Acta de acuerdos y miembros del Comité.	x			x			
Elaborar reglamento del Comité (reuniones una vez al mes, tareas, etc).	Reglamento, actas y registro de acciones.	x	x		x	x		
Asistir a encuentro de red de Comités de todo el Inka Naani.	Asistencia, informe de encuentro, evaluación de participación.	x	x		x			
Capacitación en organización, liderazgo, manejo de conflictos.	Asistencia, informe de capacitaciones, evaluación, conflictos resueltos.	x	x		x	x	x	
Hacer acuerdo formal, o suscripción en acta, de la conformidad de la autoridades comunales para la existencia del Comité.	Acta de acuerdo.	x			x			
Hacer convenio de cooperación con IM/ Kuntur.	Convenio.	x	x		x			

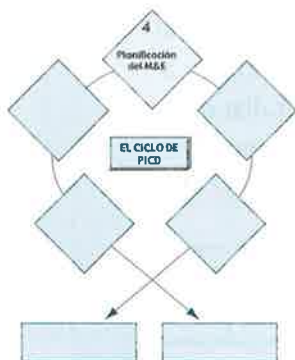
OBJETIVO 2: ORGANIZACIÓN: Somos mejor organizados y damos seguridad al turista

Actividades	Medios de verificación	Aportes			Cuándo			
		CT	IM/ Kuntur	Otros	E-M	A-J	J-S	O-D
Promover dentro de nuestra comunidad la conservación de nuestros bosques, plantas, animales, camino y ruinas.	Opinión de vecinos, registro de acciones llevadas por el Comité.	x			x	x	x	x
Rehabilitar el camino, lo que existió antes.	Participación en faenas, acciones de mantenimiento, fotos.	x	x			x	x	
Hacer un hueco para enterrar la basura que no puede reciclarse.	Hoyo, fotos, opinión vecinos y turistas.	x				x		
Hoyo, fotos, opinión vecinos y turistas.	Acciones registradas, opinión profesor y turistas.	x	x			x		
Organizar las limpiezas del camino cada año, lideradas por el Comité y con participación de la comunidad.	Actas de acuerdos, fotos.	x						
Promover la limpieza en nuestra comunidad.	Opinión de los vecinos, registro de acciones.	x			x	x	x	x

En suma, en este punto del ciclo, debemos llegar a facilitar una planificación detallada en la cual hemos asegurado que las herramientas usadas (como el marco lógico) son un reflejo de la apropiación del diseño por los varios grupos involucrados en el proyecto, incluyendo claridad sobre los intereses de hombres, mujeres y grupos de edad o interés participantes. La planificación refleja la confluencia de intereses y una aproximación apreciativa enfocada en fortalecer potencialidades, valores culturales, naturales y capacidades locales.

Un elemento clave del diseño del proyecto es el análisis de actores, que pueden darse también en el diagnóstico, pero debe ser específico para las actividades priorizadas. Es decir, de acuerdo al avance en el armado del marco lógico. Los diagramas de Venn son muy usados para identificar a los actores y tipificar sus relaciones, pero a nivel de diseño del proyecto, se requiere detallar más la información usando otras herramientas. El ejemplo usa una matriz como la siguiente en el proyecto Utshumullo, (Vicos 2005):

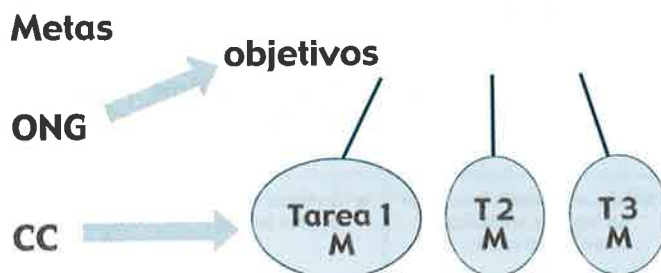
Los involucrados	Interés/expectativa (¿Qué quieren?)	¿Qué recibirían?	¿Qué aportes traen?	Posibles conflictos/ problemas
Junta Directiva	■ Promover acciones que generen beneficios (económicos y otros).	■ Mejor potencial para más proyectos. ■ Confianza de comuneros.	■ Autoridad para hacer cumplir. ■ Poder de convocatoria.	■ Desconfianza de comuneros/ sectores. ■ Inestabilidad Directiva.
Grupo Cuyaquiwayi	■ Promover beneficios para más gente en la comunidad.	■ Prestigio/confianza.	■ Tiempo (diseño y ejecución). ■ Conocimiento. ■ Servicios/ organización.	■ Que la Junta Directiva los deje solos.
Comités de pastos y tierra.	■ Velar por cuidado de los recursos naturales.	■ Oportunidad de educar en cuidado de RR.NN., ganar confianza.	■ Tiempo. ■ Aportes. ■ Autoridad que convoca.	■ Desconfianza de parte de comuneros (manejo económico sobre todo).
Comité de cultura.	■ Promover actividades de esparcimiento para la comunidad y cuidado de costumbres.	■ Oportunidad de educar en cuidado de recursos culturales, ganar confianza.	■ Tiempo. ■ Aportes. ■ Autoridad. ■ Convocatoria.	■ Desconfianza de parte de comuneros (manejo económico sobre todo).
Artesanos varios (tejidos, canastas).	■ Vender sus productos.	■ Contacto con turistas. ■ Promoción de sus productos. ■ Capacitación en productos nuevos (largo plazo).	■ Sus mismos productos.	
Sastres.	■ Seguir haciendo algo que les gusta. ■ Trabajo más suave que del campo.	■ Apoyo en organización. ■ Capacitación. ■ Difusión/venta de sus productos.	■ Conocimiento/amor por lo que hacen.	■ Que no participen mucho.
Jóvenes interesados en danza y música.	■ Conseguir trabajo bailando y tocando.	■ Apoyo en organización. ■ Capacitación. ■ Difusión/venta.	■ Tiempo. ■ Entusiasmo. ■ Creatividad, saberes.	
Escuelas.	■ Educar para el futuro, tener un lugar de aprendizaje sobre conservación.	■ Un lugar, una oportunidad de para educar.	■ Ayudamos en tareas de conservación.	■ Visitas desordenadas pueden causar impactos. ■ Desorganización escuelas.
Usuarios de pastos de Utsumullo.	■ Continuar con el uso de pastos.	■ Alternativas futuras de mejor manejo de pastos. ■ Oportunidades de capacitación y trabajo (guías, otros). ■ Criar llamas.	■ Apoyar al proyecto moviendo vacas. ■ Conocimiento de la zona. ■ Ideas.	■ Que no quieran sacar sus animales. ■ Que no deseen participar sin pago.



Paso 4. PLANIFICACION DEL MONITOREO y EVALUACION

Al igual que en el paso anterior, es clave la etapa previa de formación de capacidades en cuanto a lo que significa el monitoreo y su valor en el largo plazo. Igualmente es necesario entregar la capacitación en herramientas de facilitación para desarrollar este punto. El monitoreo implica:

- Observación de cambios 
- Vamos viendo si todos los involucrados cumplimos los compromisos.
- Control permanente del proyecto.
- Evaluación de actividades y pasos.
- Cuáles son los cambios en la realidad (impactos) de los proyectos.
- El monitoreo necesita INDICADORES, saber para cuándo estará realizada cada cosa y quién la hará.
- El monitoreo observa/controla todo aquello programado (y lo inesperado).
- En el monitoreo registramos lo que observamos, aún si no es esperado.
- El monitoreo «toma la foto», valora el indicador. Esa es la base que aporta a la evaluación, que analiza y emite un juicio de valor sobre el logro de los resultados esperados.
- El monitoreo se da a diferentes niveles, que en su conjunto son atendidos por la ONG y el núcleo del proyecto en las comunidades (cc).



- La ONG y el núcleo involucrado de la comunidad son los responsables de conducir el monitoreo, pero no quiere decir que deban considerarse solo sus perspectivas, no. En todos los casos, el monitoreo debe incluir la **perspectiva del visitante**, su valoración de la experiencia y expectativas.

Igualmente, debe incluirse la **perspectiva de los miembros de la comunidad que no participan directamente del proyecto (autoridades y ciudadanos en general)**.

- La perspectiva del visitante tiene una dimensión relacionada al mercado, pero es principalmente el reflejo de la experiencia vivida. Para completar el monitoreo del aspecto de negocios es indispensable involucrar en la toma de información a los empresarios que intervienen en la operación. No solo es importante que los empresarios sean entrevistados, sino —idealmente— debe lograrse que se comprometan en la ejecución del monitoreo y posterior evaluación.
- Entonces, el monitoreo refleja la visión, que integra las dimensiones social-cultural, ambiental y económica; así como la integración de actores claves definidos por la metodología participativa:

Sea cual sea el proyecto y el producto turístico que se construya, según el marco conceptual que se sigue, son tres los grupos de indicadores que deberán estar presentes: el que refleje la sostenibilidad ecológica, el relacionado a la sostenibilidad social y cultural, y el de sostenibilidad económica (otra forma de enunciarlo es indicadores de fortalecimiento organizacional, generación de ingresos, desarrollo del producto turístico y conservación de recursos naturales). Aspectos claves a recordar:

- El indicador de resultados mide en el tiempo los «cambios en el mundo» que resultan de los procesos, insumos o productos del proyecto.
- Formular el mínimo necesario de indicadores, concretos, fáciles de medir, manejables por todos los involucrados en el proyecto.
- Los niveles de monitoreo deben complementarse y apoyarse (ver el Manual del PICD, monitoreo participativo, monitoreo realizado por la ONG facilitadora y monitoreo llevado por miembros de las comunidades).
- Incluir en el nivel de monitoreo de la ONG un seguimiento al impacto social y de relaciones con la comunidad que va conllevando el proyecto. En los ejemplos del IM esto se realizó a través de conversaciones y encuestas conducidas por una persona externa al equipo del proyecto, con personas y líderes de las comunidades que no eran beneficiarios directos del proyecto.
- Igualmente, incluir en el nivel de monitoreo de la ONG el monitoreo del contexto.

Ejemplos: El primero corresponde al Proyecto Huascar Huandi, Humacchuco. Las dos siguientes tablas corresponden al Proyecto Utshumullo, Vicos. En ambos casos no hay mucho rigor al definir los indicadores, de hecho el caso de Vicos no cuenta con un indicador como tal. Sin embargo, consideramos válida esta aproximación ya que es manejada por los miembros de los proyectos comunales y muestra ser eficaz para el control social de la evolución del proyecto. Este sistema básico esta acompañado por un sistema de indicadores más agregados y enfocados seguidos por el IM.

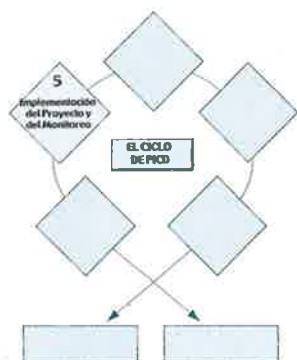
OBJETIVO	INDICADOR <i>¿Qué nos indica que estamos logrando el objetivo?</i>	MEDIOS DE VERIFICACIÓN <i>¿Cómo medimos? ¿Dónde medimos?</i>	<i>¿Cuándo lo medimos?</i> Año 2000	<i>¿Quién?</i>
Objetivo 1: Aprender sobre nuestros recursos naturales, culturales y nuestros atractivos turísticos de Humacchuco y la quebrada Llanganuco.	Temas identificados.	Programa de capacitación.	Febrero	Froilán
	Temas investigados.	Programa de capacitación. Reunión de conclusión.	Febrero	Froilán
	Temas en los que nos hemos capacitados.	Programa de capacitación. Materiales entregados.	Febrero	Froilán
	Si hemos aprendido diferentes temas	Evaluación de la capacitación.	Febrero	Luis
	Opinión del turista (temas que realmente se han difundido).	Encuestas.	Mayo	Armando
	<i>Materiales producidos por nosotros.</i>	Materiales.		Froilán
Objetivo 2: Organizarnos para ser asociación y en futuro micro-empresa, aprender a dar servicios de turismo de convivencia de calidad para ganar plata con bajos impactos en el medio ambiente.	Cómo estamos trabajando (organización).	Plan de organización Cumplimiento de actividades programadas.	Mayo	Victor
	Constituirnos como una empresa.	Documentos, papeles de constitución.	Diciembre	Armando
	Cuántos turistas vienen.	Registro de visitantes.	Mayo	Jaime
	Aceptación del producto.	Encuestas. Libro de visitantes.	Mayo	Armando
Objetivo 3: Mejorar el paisaje para un mayor atractivo turístico y bienestar de la población, monitoreando los impactos de nuestra actividad en el ambiente.	Tener el vivero.	Vivero.	Marzo	Aquilino
	# Senderos señalizados o mejorados.	Encuesta. Plantas que han prendido.	Agosto	Armando
	Manejo de basura y mantenimiento.	Plan de limpieza.	Mayo	Jaime
	Difusión de estrategia <i>No deje rastro.</i>	Cartillas.	Junio	Aquilo



Actividad: Definir el circuito de visita claro en el campo (señalización, lugar de acampar, letrinas, etc).

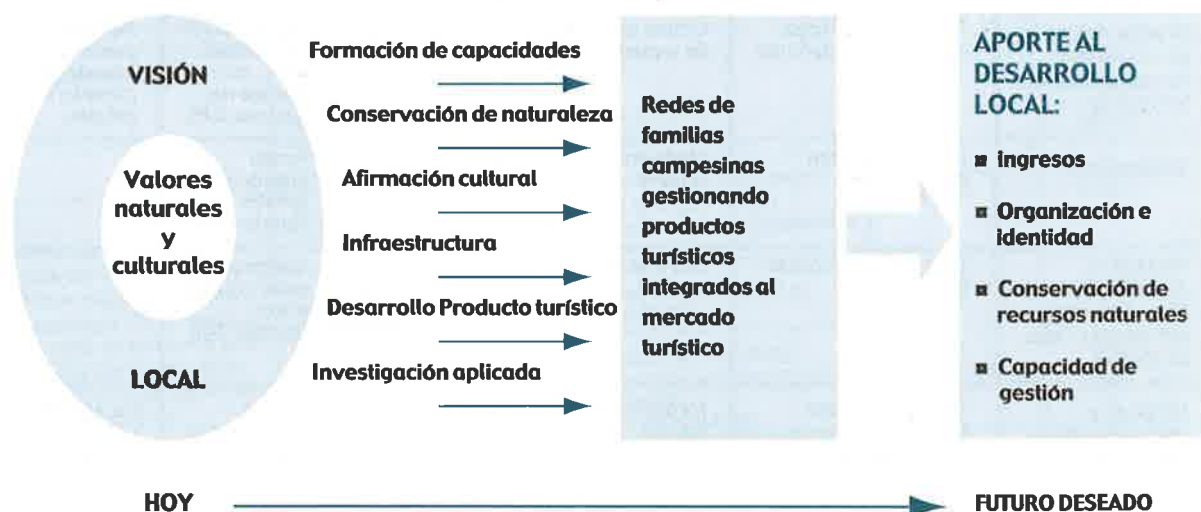
Tareas	¿Cómo sabemos que hemos cumplido?	¿Cuándo?	Responsables			Costos	Comentarios
			C	JD	IM		
Diseño/ definir el circuito con puntos de interés, etc (taller).	Documento o mapa con el circuito definido.	Última semana de septiembre.	X	X	X	Cuyaquiwayi/ JD: fiambre. IM: transporte, gaseosa, GPS	Definir los puntos adonde se pondrán los señales.
Señalización.	Los señales están puestos (foto).	Mediados octubre.	X	X	X	Fondo promoción: señales Fiambre, etc.	
Adecuar el acampamiento en Piriana Machay, con letrinas, cerco de piedras.	El sitio está adecuado (foto).	Dos días en octubre.	X	X	X Voluntarios?	Comprar coca/ cigarro/ pisco Letrinas: \$90	
Limpieza y mejoramiento de Piriana Machay.	Haciendo trabajo coordinando con la Junta Directiva.	Mediano de Agosto.	X	X	X	Tiempo, Herramientas y coca p/pago.	Dar ejemplo a otras organizaciones
Concurso de música y danza.	Hacer invitación por sector, organizar el evento.	En Agosto (invitaciones), 24 de Sept. (concurso).	X	X	X	Depende de los premios.	Organizar junto con otros grupos mixtos.

Paso 5. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO



Entendida como un proceso de aprendizaje continuo, define el futuro del producto y la gestión del mismo de acuerdo a la fortaleza en su enfoque participativo y formativo.

Según nuestra propuesta y experiencia en el IM, habrán básicamente cuatro componentes, o conjunto de objetivos en los proyectos CBT, a través de los cuales se construirán los productos turísticos: fortalecimiento del liderazgo y capacidad organizativa, fortalecimiento de las capacidades específicas para gestionar servicios turísticos, implementación de los requerimientos físicos del producto turístico (alojamientos, senderos, talleres, etc), y su paulatina integración con el mercado. La ejecución de cada uno de estos componentes se basa en módulos de capacitación, parte del aprendizaje en acción. Para ilustrar esta primera idea usamos la primera etapa del proyecto Inka Naani en el cual se sistematizó la siguiente visión, que resume esta aproximación:



En este Manual presentamos la experiencia desarrollada en cuanto al fortalecimiento de las capacidades específicas para gestionar servicios turísticos. Los componentes de liderazgo, fortalecimiento organizacional y gestión de conflictos se desarrollan detalladamente en el Manual de Facilitación del Aprendizaje Colectivo desarrollado por el IM. La organización en unidades temáticas por talleres puede variar bastante en la adaptación del Manual, pero es siempre recomendable tener entre unidad y unidad un tiempo de aplicación y comprobación de cómo se viene internalizando lo aprendido.

Recordemos que, especialmente en el turismo vivencial, y trabajando bajo un enfoque apreciativo y de fortalecimientos de liderazgos, lo fundamental del producto turístico es la experiencia vivida, aquello que será parte de la memoria emotiva de los visitantes. Este punto es importante de recordar desde que, en muchos casos, los campesinos se centran principalmente en aspectos más externos ligados a la infraestructura, considerando poco importante los valores no-materiales, es decir su conocimiento y capacidad de enriquecer a otros con su forma de ser.

También recordemos que NO es necesario (más bien resulta contraproducente) ahondar en la teoría de turismo, sino ser lo más concreto posible en las referencias teóricas y conceptuales, siempre adaptando los conceptos desde la perspectiva de la vida cotidiana de la gente involucrada. A medida que se avanza en la práctica de manejo del turismo, se puede ir completando el entendimiento de todo lo que implica el fenómeno del turismo y sus múltiples cadenas de interacción.



Ejemplo de Programa de Capacitación para el Desarrollo y Gestión de Proyectos y Productos Campesinos de Turismo Sostenible¹

1. Fortalecimiento del marco conceptual base (clarificación de visión y misión):
Conservación.
Turismo.
Desarrollo.
El turismo en el entorno del proyecto.
Producto turístico genérico, producto turístico específico.
2. Desarrollo de la visión de las familias / comunidad involucrada.
3. Proyectos integrados de conservación y desarrollo, productos turísticos sostenibles.
4. Ciclo del producto turístico.
Inventario de recursos y atractivos.
Conceptualización del producto turístico.
Diseño de programas.
Nichos de mercado.
Mercado, producto – mercado.
Oferta y demanda.
Comercialización.
Costos, ganancias y rentabilidad.
5. Seguimiento al desarrollo del producto.
Sistema de monitoreo de satisfacción del cliente.
Sistema de mantenimiento de la infraestructura y los programas.
6. Gestión empresarial.
Empresa.
Aspectos normativos y de procedimientos.
Liderazgo participativo.
Códigos de ética de la empresa y sus socios.
Administración y contabilidad básica.
7. Servicios.
Interpretación de herencia natural y cultural.
Alimentación (preparación de menús, limpieza e higiene, manejo de la cocina y comedor, organización del servicio).
Alojamiento (hospedaje y manejo de campamentos).
Arrieraje.

¹ El contenido de esta unidad es una edición de la primera versión del Manual escrito por Alberto Graña, como parte de su consultoría con el proyecto FOCAL del Instituto de Montaña.



Fortalecimiento de Capacidades para gestionar Servicios Turísticos

Diseñando y estructurando nuestro producto turístico

Esta unidad busca desarrollar los siguientes conceptos, y aplicarlos en el diseño del producto:

- Inventario de recursos, atractivos y servicios.
- Producto turístico, componentes, tipos.
- Servicios turísticos.
- Diseño de programas turísticos.

Inventario de recursos, atractivos y servicios: es importante que el facilitador tenga cuidado de que los participantes diferencien lo que son sus **recursos** (naturales, culturales, «humanos»), de lo que son **atractivos** (todo aquello que puede «atraer, llamar la atención de los potenciales turistas» y que estimamos puede ponerse a su alcance sin sufrir mayores impactos) y que un **servicio** es el que da acceso a un atractivo, es el que acerca al visitante



Ejemplos de los PICD de Vicos y Humacchuco:

PICD DE FAMILIAS DE VICOS		
RECURSOS	ACTIVIDADES	ATRATIVOS
Ríos	Pesca. Baño.	Allancay, Queta, Huamanyacu, Quebrada Honda, Shicyacu Queta, Quebrada Honda, Allancay.
Lagos	Observar aves. Baño.	patos, Huawchua, huaycho, gavián, cóndor Llacshacocho, Legicocho, Pucaranrachoca, Pacllashcocha, Pacharuricocho, Rocutuyoc.
Termales	Baño de salud	Baños termales de Chancos Copa, Ochonzco, Rataquenua, Vicos, Pamparaju, Ishica, Huacarán.
Nieve	Ver. Tocar.	Copa, Nevado Vicos.
Montañas	Campamento. Escalada simple. Caminatas.	Quekepampa, Queta, Huapis, Julcanpampa, Plazapampa, Allancay, Rinconada Ochonzco, Carwacatac Llacshac, Lejía, Huinollo, Pamparaju, Marcará-Copa, Kekepampa.
Rutas aptas para bicicletas	Recorridos en bicicleta de montaña.	Plaza de Vicos-Quebrada Honda, Socoyacu – Panash.
Rutas aptas para cabalgar	Cabalgatas fáciles.	Plaza de Vicos a Llacshacocho, Lejía y Quebrada Honda.

VALORES NATURALES (ATRATIVOS NATURALES):

Plantas por zonas de vida: Rimarima huayta, machitu, quenua, chacpa, kolle, quishuar, etc. Carhuachaclla.

Animales: venado, zorro, vizcacha, taruca, anico, etc.

Paisajes: Arte rupestre, llamapampa, cueva Pacharuri, Catarata (Ruripaclla Pomabamba), Sarsillo Huapis, Virgen de Asunción (Roca Rumichaca), Tinyarara, arte rupestre Macharuri.

Bosques: Panash, Ishmush, huayoco, buispunamanan.

Plantas medicinales: congona, huamanriqua, ratanya, ancush, siete sabio, etc.

Aguas minerales: Vicos (Quebrada Honda), mascla.

CULTURA Y COSTUMBRES (ATRATIVOS CULTURALES):

Rutas antiguas: Huancas y puentes.

Rutas de artesanos: Artesanía en chacpá, tacllay, yugo, cerámicas, telares, etc.

Platos Típicos: Picante de cuy, llunca, puchero, pachamanca, chicha de jora, chicharón, chocho, charqui, queso, etc.

Fiestas patronales: Setiembre (Virgen de las Mercedes), febrero (Carnavales), Virgen de la Asunción (15 de agosto), Virgen de Socorro (25 de octubre), noviembre (Todos los Santos, cambio de varayoc o penadeo).

Música: roncadoras, flautas, tinya, etc.

Danzas: Capitán de ...

Rituales: Rezo para la siembra y cosecha, ofrenda a chichira.

Vestimentas típicas: wara, chupa, cushma, solapa, sombrero de lana blanco, shaya, munilo, saco, llanqui, etc.

Trabajo en chacras: yunta, deshierbe, variedad de semillas nativas, preparación del terreno, aporque, cosecha, Trilla con caballo, transporte en acémilas.

VARIOS

Miradores para tomar fotografías: Cochancoto, Chopihirca, Uchumullo Punta, Minas Punta.

Conocedores de coca: Pedro Evaristo Isidro, Manuel Meza Evarissto.

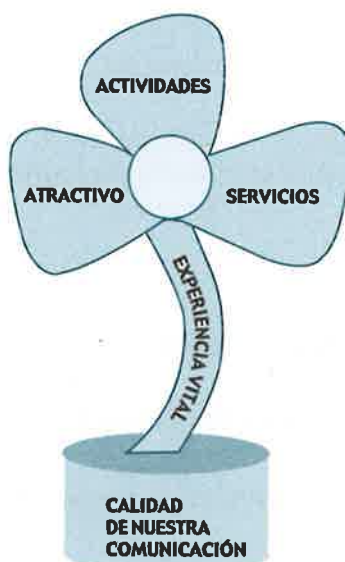
Proyectos y CIAL: Urpichallay.

Partera: Rosa Coleto, Domitila, Margarita Lliuya, Paula León.

Producto turístico: el facilitador debe asegurarse que los participantes internalicen la diferencia fundamental entre un producto turístico y cualquier otro producto: la experiencia vivida. Especialmente en el turismo vivencial o intercultural, que es el caso que refiere este Manual, lo que resulta definitorio en la satisfacción del cliente y aceptación del producto es la calidad de la experiencia vivida, del trato recibido en el que se refleja la cultura, el conocimiento local, lo aprendido a nivel humano, afectivo, y no solo racional. Aquello que conmovió a los turistas, las sensaciones y emociones, las amistades hechas, que serán recordadas probablemente por más tiempo que los detalles de ubicación e información brindada. Entender las motivaciones humanas que convocan a los clientes de este tipo de turismo es fundamental para diseñar el producto y entender en qué radica su diferenciación, así como para traducir en actividades el objetivo de educar al visitante respecto a la cultura Andina.

Este entendimiento debe guiar el diseño del producto, pero siempre en balance con el aporte que el producto turístico debe dar al desarrollo integral de las familia y la comunidad, y nunca poniendo en riesgo sus valores (recordar las dimensiones de la sostenibilidad)

Componentes del producto turístico: Un **producto turístico** es un conjunto de atractivos, actividades y servicios que permiten que el visitante disfrute de una experiencia vital. Ejemplo de dos formas de explicar el concepto:



... En el producto turístico:

EXISTEN:

- ✧ Competencia de Servicios.
- ✧ Clientes.
- ✧ Empresarios que complementan tu producto.
- ✧ Operadores y agencias que venden tu producto.
- ✧ Instituciones que regulan la calidad de servicios turísticos.

... Y se comparten responsabilidades y coordinaciones

Antes:

El turista sale de su casa.
Se contacta con la
Embajada y Operadores.
Compra pasajes aéreos.

Durante:

Llegada a Lima.
Aduana.
Transporte a Huaraz.
Llegada a Vicos.

Después:

Salida de Vicos.
Transporte a Lima.
Taxi, Avión, Aduana.
Su casa.

Ejemplos: ¿Cómo defino mi producto turístico?

PICD Huascar Huandy, Humacchuco

Mi producto son los servicios convivenciales más los recursos naturales y culturales.

PICD Vicos

Dar servicio de alojamiento para hacer conocer nuestros recursos naturales y culturales.

Los anteriores son ejemplos de productos y aspectos de su gestión tal como fueron descritos en los casos de CBT en Ancash.

PASO 5. Implementación del Proyecto



Los programas son la secuencia de actividades que realizarán los visitantes, recibiendo los servicios y teniendo acceso a los atractivos. En los proyectos que se dan como ejemplo, en esta primera fase de capacitación se elaboraron los primeros programas, y fueron ajustándose a lo largo de todas las sesiones de capacitación integrando los nuevos conceptos y la opinión de operadores con experiencia que comentaban las propuestas de las familias campesinas. Así, se fue evolucionando de un Producto Turístico Específico (PTE)-1ra aproximación, al programa definitivo, que a su vez ha ido siendo afinado ya en la fase de monitoreo del producto.



PICD Vicos

PROGRAMA DE TURISMO

TRES DIAS POR DOS NOCHES- 1ra aproximación

Número: Grupo de 10.
Edades: 20 a 30 años.
Aficiones: Les interesa intercambio de ideas.
Nacionalidad: EE.UU.

PROGRAMA DE VISITA

Día Primero:

8:00 a.m. Llegada de turistas.
8:30 a.m. Desayuno (Té y/o mate de hierba con pan de maíz).
9:30 a.m. Información: Mapa.
10:00 a.m. Visita a la Chacra (trabajos...)
1:00 p.m. Almuerzo (pachamanca).
2:00 p.m. Reposo.
2:30 p.m. Pesca en el río.
6:30 p.m. Cena (Trucha).
8:00 p.m. Historias.
10:00 p.m. Hospedaje, dar Alojamiento Campesino.

Día Segundo:

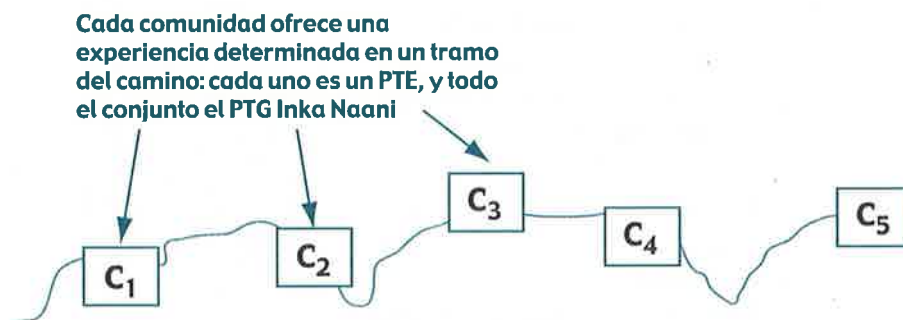
7:00 a.m. Desayuno.
8:00 a.m. Caminata a rutas antiguas, artesanos.
1:00 p.m. Almuerzo.
2:30 p.m. Visita a los conocedores de coca.
3:30 p.m. Visita a los Baños Termales.
6:30 p.m. Cena.
7:30 p.m. Enseñar, tocar flauta.
Hospedar en alojamiento.
10:00 p.m. Campesino.

Día Tercero

7:00 a.m. Desayuno.
8:00 a.m. Caminata a zonas miradores: ver paisajes, nieve, etc.
12:00 m. Visita a Fiesta patronal de Wíash (En Agosto) Obs.
Vestimentas típicas, comidas, danzas, etc.
1:00 p.m. Almuerzo.
2:00 p.m. Descanso.
3:00 p.m. Despedida.

Producto Turístico Específico-PTE y Producto Turístico Genérico-PTG

Ejemplo:

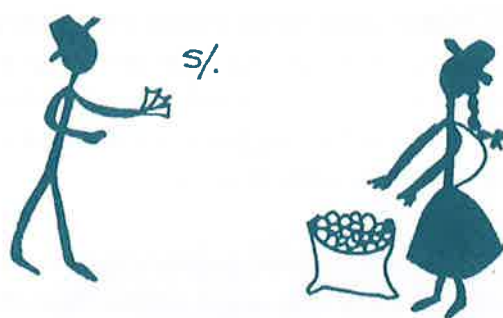


El Inka Naani en su conjunto es a su vez un PTE en relación, por ejemplo, a toda la oferta de experiencias turísticas de la Reserva de Biosfera Huascarán, o del conjunto de caminos Inca en Perú

5.2. Nuestro producto turístico y el mercado (producto -mercado)

Esta sección busca que los participantes del proyecto desarrollen y apliquen los conceptos de:

- Qué es el mercado?
- Qué hace que una empresa tenga éxito?
- Nichos de mercado, cómo escogemos nuestro mercado?
- Diferenciando nuestro producto.
- Nuestro producto y el mercado.
- Cómo medimos la satisfacción del cliente?
- Cómo vamos a vender nuestro producto?
- Negociando la venta de nuestro Producto.
- Presentación y comercialización del producto turístico.



El Mercado es todo intercambio entre compradores y vendedores.

NUESTRO MERCADO

- ☆ Lugar donde podemos vender o comprar nuestros diferentes productos.
- ☆ Lugar de encuentro de compradores y vendedores.
- ☆ Mercado es también la gente y las organizaciones que pueden comprar nuestros productos.
- ☆ Donde se fija un precio o equivalencias para el trueque.
- ☆ Donde hay información.

5

Los ejemplos de mercados de productos tradicionales a los cuales están familiarizados los campesinos son de mucha utilidad para recoger y analizar las ideas, conceptos e inquietudes que tengan los participantes. Por ejemplo, en referencia a mercados de productos agrícolas, se puede analizar cómo influye la ubicación de nuestro puesto para vender más o menos papas, si somos nuevos en el negocio o ya hay gente que nos conoce, qué es la competencia, cómo influyen la calidad y precio tanto para elegir dónde ir a vender como para realizar la venta, etc.

Qué hace que una empresa tenga éxito?

Se comparte con los participantes (en dos grupos cada uno con un caso, o en plenaria) dos casos, uno de una empresa exitosa, y la otra de una empresa que fracasa. Luego de leer los casos, se promueve el análisis colectivo del porqué el éxito y fracaso de cada caso.

El siguiente listado es una sugerencia para que los facilitadores completen y resuman los elementos que el análisis de los participantes genere:

¿Por qué fracasó la Empresa? (Primer caso).

- No prestaba un adecuado servicio.
- Exageración de precios.
- Mucho polvo y bulla, por estar cerca de la carretera.
- La trucha estaba muy lejos del restaurante.
- No contaba con publicidad ni información.
- No tenía área de estacionamiento.
- No había atractivos turísticos.
- No existe comunidad.
- Falta de mantenimiento de servicios higiénicos.

¿Por qué crees que tuvo éxito la Empresa? (Segundo caso).

Aspectos de organización

- Aprendieron a trabajar unidos.
- Estaban bien organizados y capacitados.
- Trabajaban sin egoísmo ni envidia.
- Horario de trabajo para todos.

Aspectos de mercado

- Diferenciaron su producto.
- Aprendieron a negociar y a ampliar su mercado.
- Realizaron un convenio con Suiza.
- Vendieron en mayor cantidad su producto.
- Mejoraron la calidad de su producto por la competencia.
- Utilizaron lana de ovino.

Partiendo del ejercicio anterior, podemos reconocer cuáles son las cosas en las que me tengo que fijar para poder tener éxito.



NUESTRO MERCADO

- ☆ **Calidad**, si doy un buen servicio o hago tejidos bien acabados, diferentes a los otros y teniendo identificado el lugar de ventas.
- ☆ **Precio**, si vendo mi producto muy caro y otros productos iguales se venden a precios más bajo en el mismo mercado, entonces no venderé mis productos. El precio debe estar en relación con la calidad.
- ☆ **Localización**, si escojo un lugar apropiado, donde hay gente que compra y no hay mucha competencia, entonces venderé mis productos.
- ☆ **Organización**, si formamos un grupo que trabaja unido, que es eficiente y hace las cosas bien para satisfacer al cliente, entonces venderé mis productos.
- ☆ **Promoción y publicidad**, no solo debo promocionar mi producto sino que al darlos a conocer debo resaltar lo que lo hace diferente.
- ☆ **Estacionalidad**, si ofrezco mi producto en la época apropiada, no voy a ofrecer chompas en verano.

Nichos de mercado, ¿cómo escogemos nuestro mercado?

En este punto el facilitador debe guiar una reflexión sobre los diferentes grupos de turistas que hay (diferentes nichos de mercado). Si bien una tipificación completa puede ser larga, **no se trata de desarrollar todas las clasificaciones internacionales que hay, sino que los participantes reflexionen en el hecho de que no todo lo que se ofrece es para todos, ni que son todos los tipos de turistas los que nos interesa y conviene atraer.**

Nuestro producto debe tener un caracter definido y valores como nuestra cultura, que no pueden «acomodarse y cambiar» para satisfacer a todos los clientes; sino que debemos identificar a qué tipo de turista le interesa lo que queremos ofrecer y qué tipo de turista nos interesa que venga porque apoya lo que queremos hacer.

Ejemplo: el siguiente es un ejemplo de las muchas formas en que se puede facilitar el descubrimiento y consolidación del entendimiento de parte de los campesinos sobre el turismo y tipos de turistas, evitando la teoría y clasificación académica, que resulta inútil. El ejercicio fue desarrollado en Vicos, durante la capacitación de los jóvenes que serían guías de «La Casa de los Abuelos» (centro de información cultural de Vicos), siguiendo la siguiente secuencia:

- Por grupos, los jóvenes representaron su concepto de turista, en base a tres preguntas guía: ¿quién es el turista?, ¿para que viene? y ¿qué le gusta?
- Se analizó con todos el resultado presentado por cada grupo. El facilitador fue subrayando **palabras claves** con las cuales luego se construyó colectivamente el concepto de turista, también con aportes del facilitador.
- Luego de tener el concepto genérico de turista, se fue analizando con todos las diferencias en cuanto a lo que cada grupo dijo que le gustaba al turista. Vimos que difícilmente un mismo turista gustaría de todas las cosas enumeradas, unos buscan una cosa y otros turistas otras cosas. El facilitador ayudó a completar el listado de intereses de los turistas. Entre todos se fueron agrupando los intereses o gustos que podían corresponder a un mismo turista.
- Luego, entre todos se fueron calificando, poniendo nombres a cada tipo de turista (el que gusta mas de ir a los restaurantes, hoteles, visitar las iglesias, aquel que se va a acampar, que camina, etc.).

- Luego, separadamente, se pidió a los jóvenes hacer listados de lo que ellos consideran valioso en sus comunidades, de aquello que consideran que distingue a sus comunidades de otras, y de los servicios que brindan.
- Luego se compararon los intereses de cada tipo de turista con los valores y servicios dados en la comunidad, y se fue definiendo a que tipo de turista le podía ofrecer más la comunidad, qué tipo de turista encontraba en la comunidad más cosas de su interés.
- Identificamos a éste turista y con ayuda del facilitador se completó su perfil, y se pasó a la definición de tipos de turismo en base a la tipificación de turistas. Se concluyó en cuál es el tipo de turismo y turista que aporta más al fortalecimiento de lo que ya es una base de servicios, destrezas y valores que desea conservar la comunidad.

El siguiente es un ejemplo de las acciones que pueden trabajarse para tipificar al «visitante ideal», según los intereses de la iniciativa local, y orientar su comportamiento. El código fue desarrollado entre las familias campesinas, miembros de los Comités de Turismo del Inka Naani, y un grupo de visitantes experimentales:

CÓDIGO DE ÉTICA DEL INKA NAANI

Bienvenidos al Inka Naani. Para que ustedes y nosotros tengamos una mejor experiencia, LES PEDIMOS QUE:

Su llegada sea tranquila,
sin gritos ni nada que perturbe a la gente de la comunidad.

Lleven con ustedes la basura que generen,
no la dejen en la comunidad.

Pregunten por la ubicación de las letrinas o baños,
o usen un lugar discreto y único con este fin.

Entierran el papel higiénico que usan,
o quémalo.

Usen vestimenta completa mientras estén en la comunidad,
no anden con el torso desnudo, tanto varones como mujeres.

Pregunten si pueden entrar a las casas y tomar fotos,
no lo hagan sin consentimiento.

Pregunten el costo de los servicios
y paguen el total una vez que han aceptado.

Si toman alcohol, háganlo con moderación
y eviten toda situación agresiva.

No hagan fogatas, tenemos poca leña
y es fácil generar incendios en época seca.

Sean amables y pacientes, no conocen nuestro idioma y cultura,
como tampoco nosotros los de ustedes.

No regalen medicinas ni dulces,
su uso indiscriminado no contribuye a la salud.

Ayuden a cuidar el Inka Naani
y no maltraten las chacras ni los sitios arqueológicos.

Y nosotros NOS COMPROMETEMOS A:

Atenderlos con cariño y respeto,
orientarlos y guiarlos.

Preparar sus alimentos con cuidado e higiene
y mantener la limpieza.

No robarles sus cosas,
más bien cuidarlas.

No tomar alcohol mientras los atendemos
y cuidar que otros que puedan hacerlo no los molesten.

Cumplir con las tarifas acordadas
y decirselos antes de dar el servicio.

Facilitarles letrinas
o sitios apropiados para tal fin.

Cuidar que nuestros niños no pidan limosna
ni regalos.

Conservar los lugares de visita
y nuestros recursos naturales y culturales.

Controlar a nuestros perros
y demás animales para que no los molesten.

Darles privacidad,
no espiar lo que hacen.

Cuidar el Inka Naani.





Diferenciando nuestro producto

Esta parte responde a la pregunta ¿Qué hace diferente a mi producto? Esta pregunta nos sirve para reflexionar sobre la importancia de que nuestro producto tenga una personalidad e identidad definida. En el caso de los productos de turismo vivencial, una primera diferenciación (o característica diferencial), es que «**buscan aportar a la conservación de nuestros recursos naturales y la valoración de nuestra cultura**». La valoración de nuestra cultura nos da personalidad y la conservación de nuestros recursos naturales, además de darnos identidad, nos previene de que no se mate a «la gallina de los huevos de oro». Este es un primer nivel de diferenciación que ubica a nuestro producto en un nicho de mercado determinado. De manera más específica, luego cada producto específico y servicio debe a su vez tener un distintivo claro, algo «único» que ofrecer.

Para el caso de los productos turísticos de Vicos y Humacchuco obtuvimos las siguientes conclusiones:

Nuestro **Producto Básico** se centra en:

- Alojamiento rurales con baño.
- Servicio de guiado para conocer nuestra cultura y naturaleza.
- Servicio de comida (hay que definir si es una sola comida, cama y desayuno o las tres comidas).

Nuestro **Producto** forma parte del turismo:

- Rural.
- Ecoturismo.
- Agroturismo.
- No es un turismo masivo, tampoco el de hoteles lujosos.
- Es un turismo que busca la participación del turista que está interesado en conocer como vivimos y trabajamos en la chacra, qué comemos, todo lo relacionado con nuestras costumbres. En pocas palabras tenemos que ser como somos, a eso muchos lo llaman turismo vivencial.

Las características de nuestro producto son:

- Tiene un **carácter mixto**, que permite la combinación de varios factores o atributos para brindar una experiencia vivencial exitosa al turista y a nosotros.

- Damos un servicio personalizado, el turismo que ofrecemos no es masivo.
- Nuestras habitaciones son decoradas sencilla y sobriamente. Nuestros alojamientos reflejan la arquitectura local. Tienen buenas camas, un baño simple pero limpio y con agua, brinda comidas del lugar adecuadas a los turistas sobre la base de conocer sus gustos y costumbres.
- Nuestro producto turístico mixto se basa en la cooperación para competir en el mercado.
- Nuestro producto turístico mixto debe hacer muchas coordinaciones para brindar actividades diversificadas y debe funcionar como «una banda».
- Coordinamos para brindar servicios complementarios, por ejemplo: coordinaciones con una comunidad para alquilar llamas y mulas, conversaciones con una empresa para alquilar bicicletas, con miembros de la comunidad para que ponga músicos y danzarines.

Un aspecto importante para diferenciar nuestro producto es «el toque personal» que le ponemos, la amistad con que tratamos al turista para que se sienta «en familia».

Es en este punto en que debe darse el primer intercambio con operadores, quienes contarán su experiencia enfocándose en los puntos tratados. Tanto los conceptos a que se ha llegado hasta este punto, como la aproximación al diseño de un producto y un programa serán revisados y ajustados según las conclusiones del intercambio con el operador. Es muy importante que se elija un operador de un producto cercano complementario al que se va diseñando y que tenga un apoyo de facilitación para lograr una buena comunicación con los participantes.

PASO 5. Implementación del Proyecto

En el proyecto Inka Naani se viene trabajando desde las etapas más iniciales de capacitación de las familias campesinas, y de bosquejo de los PTE y servicios, bajo la metodología de *Trail Runs*. Es decir, contando con clientes reales, en este caso operados por la ONG americana Crooked Trails. Esta exposición temprana a la práctica de brindar servicios, interactuar con foráneos, reconocer nuevos valores en asuntos «cotidianos» para las familias campesinas, va mostrando sus beneficios para dinamizar el aprendizaje, generar confianza tanto en el proceso como en las organizaciones promotoras, produce un ingreso aunque limitado, temprano, de modo que refuerza el interés de los involucrados. También pone de manifiesto potenciales conflictos de intereses, dudas, debilidades de organización, problemas todos normales en cualquier grupo humano, especialmente al experimentar con actividades nuevas. Al tratarse de operaciones de pequeña escala, permite ir manejando a tiempo estos problemas y reforzar aspectos que de otra forma podrían no preverse.

El aprendizaje en acción, parte del enfoque participativo, es una vía óptima para el fortalecimiento de capacidades para la gestión turística. Estrategias como los «grupos de turistas experimentales», requieren planificación, acompañamiento y evaluación, para no convertirse en una simple operación turística temprana, de la cual el único aprendizaje sea que sí es posible obtener dinero (lo cual es parte del objetivo, pero de ninguna manera el todo)².



² Proyecto *Inka Naani*, documento de sistematización de sus dos primeros años, IM, 2005.



¿Cómo medimos la satisfacción del cliente?

En este punto resaltamos el hecho de que no podemos «suponer o asumir» que al cliente le gusta algo sin preguntarle, solo preguntándoles podremos saber realmente si lo que pensamos es correcto o si hay algo que debe mejorar (aunque nosotros creamos que esta bien pero que no satisface a los clientes).

Recordar que al inicio se definió al producto turístico como un producto especial porque se trata de experiencias de intercambio entre personas y culturas, también por eso resulta tan importante conocer directamente que piensa el turista, así el participa de las mejoras de nuestro producto.

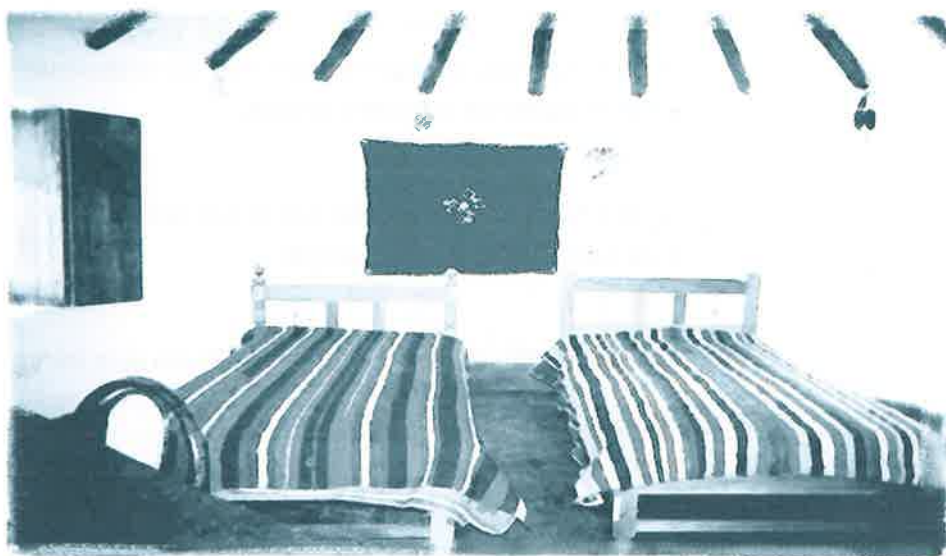
Formato usado en Vicos para medir la satisfacción del cliente

	Excelente	Bueno	Justo	Pobre
■ Trabajo del personal	☐	☐	☐	☐
■ Amabilidad	☐	☐	☐	☐
■ Calidad otras actividades	☐	☐	☐	☐
■ Calidad Alojamiento	☐	☐	☐	☐
■ Volvería a Huamachuco o Vicos: Definitivamente SI ☐ NO ☐ Posiblemente SI ☐ NO ☐				
¿Por qué?				
Si puso <u>NO</u> marque la razón mas importante.				
Localización	☐	Calidad de actividades	☐	
Calidad de Comida	☐	Calidad de Alojamiento	☐	
Otros	☐			

Formato de evaluación diario del Inka Naani

- 1: ¿Cuáles han sido los aspectos que más positivamente le han impactado en este tramo del camino? Explique.
- 3: Cuáles han sido los aspectos que le han parecido menos satisfactorios en este tramo del camino? Explique.
- 4: Por favor califique los servicios recibidos en este tramo.

SERVICIOS	ACTIVIDADES	++	+	+/-	-	--	COMENTARIOS
1. Organización							
2. Alimentación: Higiene							
Alimentación: servicio							
Alimentación: menú	Desayuno Almuerzo Refrigerio Cena						
4. Trato al visitante en general (hospitalidad)							
5. Guiado en las comunidades							
6. Otros							



¿Cómo vamos a vender nuestro producto?

Este es un primer nivel de aproximación a lo que más tarde será la estrategia de marketing. Se busca reforzar entre los participantes el entendimiento de nichos de mercado, la importancia del desarrollo paralelo de la capacidad de gestión del producto y su difusión creciente en el mercado. Igualmente, es un momento de reflexión de cómo se organizaría el grupo para asumir cada uno de los roles que demanda la puesta del producto en el mercado.

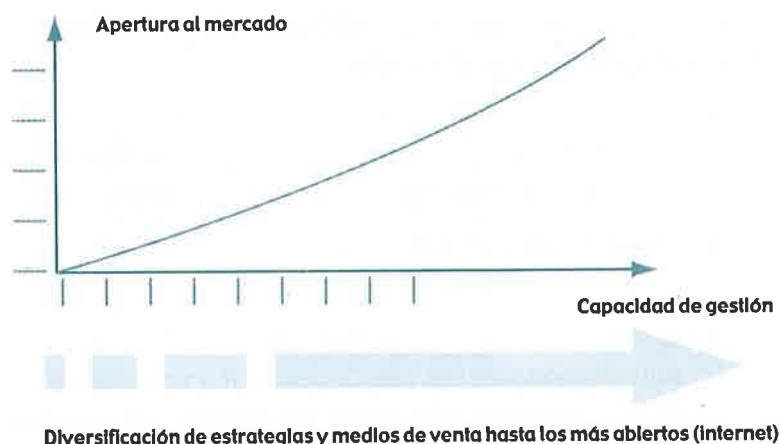
Supongamos que se ha analizado que los turistas que vendrán a los alojamientos familiares están interesados en la naturaleza y su conservación, en la cultura de las comunidades, que son profesionales y de un estrato económico medio alto. Entonces, una de las maneras de vender el producto es estableciendo relaciones con instituciones privadas y educativas que tienen cursos o actividades de este tipo. La promoción se haría por ejemplo en los hoteles, hostales y restaurantes donde va ese tipo de turista.

Una forma amena y efectiva de desarrollar el tema de negociación y construcción de relaciones entre quienes ofertan un producto y quienes lo compran o comercializan, es hacer un juego de roles.

Siendo esta una dimensión fundamental de la sostenibilidad de la experiencia de CBT, es necesario que la Institución promotora u ONG tenga las capacidades técnicas de facilitar el nexo de mercado y lo que establezcan las alianzas necesarias.

Conclusiones de los PICD de alojamientos luego del juego de roles

- Cuando uno negocia un producto, los operadores deben saber cómo se va a implementar el servicio, cómo se organizan para darlo, si lo va a dar la gente local, si están organizados como asociación, grupo o comunidad, etc.
- Debemos tener en cuenta cuál es la columna vertebral de nuestro producto: naturaleza, cultura y ocio.
- Es importante conocer la altura del sitio y tener en cuenta un plan de aclimatación para los turistas. Es decir, a un turista que recién llega a la zona no podemos ofrecerle actividades muy pesadas sino más bien actividades que le permitan aclimatarse. Poco a poco aumentar las actividades en mayor altura.
- Al operador le interesa además conocer los datos generales del lugar, ubicación, altura, clima, idioma, así como qué servicios básicos ofrecen, por ejemplo, alojamiento, con o sin baño, con baño compartido, alimentación, qué tipo de alimentación, si hay electricidad, agua caliente, agua potable y medios de transporte y accesibilidad.
- Un elemento básico es el precio. Este debe estar más o menos de acuerdo al mercado. Para ello hay que investigar a cuánto se venden productos similares.
- Otro aspecto importante que el grupo debe mencionar es su mercado, es decir, a quiénes, a qué tipo de turistas piensan ofrecer su producto.
- La calidad del producto debe mencionarse también. La calidad va en relación con el precio. Es muy importante tener en cuenta que, si prometes un producto turístico con ciertas actividades y servicios debes ofrecerlos de verdad. Si el turista llega y comprueba que no es así, habrás perdido a un cliente y seguro a más por la mala publicidad que hará éste. La publicidad tiene que ser cercana a la realidad.
- Punto donde se reciban a los turistas, lugar de coordinaciones y referencia.
- Con la experiencia uno va aprendiendo qué es lo que le gusta al turista. Es muy importante tener en cuenta esto para incluirlo en el producto que ofrecemos.
- Finalmente los socios deben comunicar claramente las ventajas, dar razones suficientes para que los turistas visiten su zona y compren sus paquetes turísticos. Debemos tener claro cuál es la columna vertebral de nuestro producto: naturaleza, cultura y ocio.



¿Qué hace diferente a tu producto? (Ejemplo: Vicos)

Tenemos:

- Diferentes paisajes.
- Aguas Termales – Chancos.
- Comidas típicas.
- Vestimentas típicas.
- Música tradicional.
- Lo maneja el grupo local.
- Conservamos semillas nativas.
- Ruinas arqueológicas.
- Idioma Quechua.
- Artesanos diversos.
- Agua mineral.
- Costumbre de trabajo.
- Nuestra historia.
- Manejamos la basura.
- Tener planta nativas (Viveros).
- Criamos lombrices.
- Criamos truchas.
- Criamos abejas.

Definiendo nuestro producto

OCIO

- Alojamiento.
- Pesca en río Keta, Humanyacu.
- Baños en río y en Chancos (aguas termales).
- Contar nuestra historia.
- Mirador Kekepampa, Chopihirca.

NATURALEZA:

- Caminatas a Llakshac y Lejiacocha, Quebrada Honda, Allancay, Pamparaju.
- Cabalgatas: Lejiacocha, Quebrada Honda, Joncopampa.
- Campamento: Ichicketa, Plazapampa, Winoyo.
- Animales: Quebrada Honda, Ranrakuta, Pukaranra.

CULTURA:

- Caminatas a Ruinas: Kekepampa Ichicketa, Garbanzopatac, Chicú, Ama Irka, fiestas patronales.
- Comidas típicas.
- Vestimentas típicas.
- Visita a las chacras.
- Semillas nativas.
- Enseñar a cocinar y a tocar instrumentos musicales.
- Contar nuestras historias.
- Visita a artesanos y conocedores de coca.
- Enseñar nuestro idioma quechua, etc.

¿Quién va a venir a mi alojamiento?

- Grupos de estudiantes nacionales, internacionales, que quieren intercambio de ideas.
- Personas que vienen a Chancos, que quieren conocer el panorama y son jóvenes.
- Personas mayores que vienen con su familia de otros departamentos y extranjeros.
- Turistas que quieren conocer la flora y fauna.

Tipo de persona que visitara nuestros alojamientos

- **Tipo de persona:** Grupo de personas nacionales y extranjeras profesionales y estudiantes, de la ciudad; con su familia.
- **Edad:** de 18 a 60 años.
- **Estrato Económico:** Medio alto.
- **Gustos:** Conocer nuestro recurso natural y cultural. Conocer nuestra vida sencilla. Le gusta nuestra comida de la zona, el descanso y la pesca.
- **Hábitos, costumbres:** Diferentes idiomas, caminar, sacar fotos y observar.
- **Consumo:** Comidas locales, medio ambiente, cultura.

¿Cómo vamos a vender nuestro producto?

- Contactar con agencias.
- Contactar con instituciones, no gubernamentales o públicas.
- Utilizar comunicación del IM.
- Vender en ferias como Empresa.
- Carta de presentación y paquetes.

¿Cómo vamos a promocionar nuestro producto ?

- En ferias internacionales o nacionales de turismo.
- Promocionar nuestro producto en instituciones no gubernamentales y públicas.
- Promocionar nuestro producto en empresas privadas y universidades.
- Hacer afiches o trípticos.
- Mediante prensa nacional.
- Enviar propaganda a hostales, nacionales e internacionales.
- Mediante correo electrónico.

5.3. Negociando nuestro producto

- Nosotros somos 10 personas organizadas, que brindamos servicios de alojamiento y alimentación, con diferentes actividades.
- También vamos a dar a conocer nuestros recursos naturales y culturales de nuestra comunidad.

Ejemplo:

- ◆ Caminatas al Nevado de Vicos y lagunas.
- ◆ Cabalgata a la quebrada Honda, Chancos, Keta, Joncopampa, etc.
- ◆ Mostrar nuestras vestimentas típicas, fiestas patronales, artesanos y otros.
- Hacer conocer nuestro programa y horario con folletos o trípticos.

Ejemplo:

- ◆ 1er día – Visitas a Chacras o Artesanos
- ◆ 2do día – Hacer caminatas largas y cortas
- ◆ 3er día – Ir a conocer las ruinas arqueológicas
- ◆ 4to día – Visitar a conocedores de telares y cerámica, etc.

Ajustes

Detallamos nuestro programa y diversificamos nuestros atractivos:

■ PRIMER DÍA

8:00 am.	Bienvenida en Vicos.
8:30 am.	Desayuno campesino o al gusto del cliente, presentación del proyecto.
9:00 am.	Paseo a la Chacra. Huerto Orgánico. Plantas medicinales. Semillas nativas de papa y otros cultivos.
12:00 m.	Almuerzo campesino o al gusto del cliente.
2:00 pm.	Paseos alternativos. Baños termales de Chancos. Pesca en el río. Visita a miradores o ruinas.
5:00 pm.	Retorno al alojamiento.
7:00 pm.	Cena campesina.
8:00 pm.	Descanso.

■ SEGUNDO DÍA

7:00 am.	Desayuno campesino o al gusto del cliente. Explicaciones de actividades.
----------	---

Opción 1

8:30 am.	Caminata corta a zonas arqueológicas, con guía sobre atractivos de nuestras rutas.
12:00 m.	Refrigerio «Ehuashun».
2:00 pm.	Retorno al alojamiento.

Opción 2

- 8:30 am. Catarata Ruripakcha y Ruinas.
12:00 m. Refrigerio « Ehuashun».
1:00 pm. Retorno al alojamiento.
6:00 pm. Llegada.
6:30 pm. Mate con hierbas medicinales y reunión con conocedores de la coca, contar historias.
7:30 pm. Cena campesina con música de nuestro lugar.
8:30 pm. Descanso.

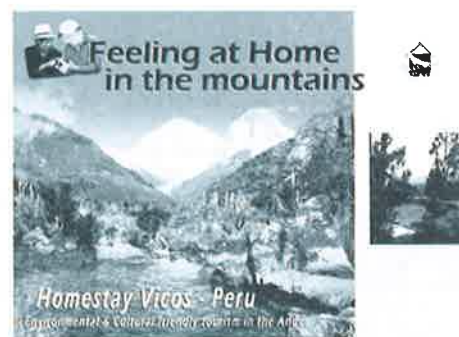
■ TERCER DÍA

Opción 1

- 7:00 am. Desayuno campesino o al gusto del cliente, explicar nuestra actividad.
Armar horno para la pachamanca.
8:00 am. Visita a los artesanos.
2:00 am. Almuerzo pachamanca.
Acompañada con música de nuestro lugar.
4:00 pm. Llevar a Chancos, baño con hierbas medicinales.
6:00 pm. Despedida.

Opción 2

- 7:00 am. Desayuno campesino.
Explicar actividades.
8:00 am. Caminata a Nevados Copa y Vicos.
12:00 m. Refrigerio.
2:00 pm. Llegada a la base del campamento, acampar.
6:00 pm. Cena campesina o al gusto del cliente.
7:00 pm. Descanso.



Detalle de alimentación:

■ Desayuno campesino

- Primer día: Leche, mate y/o hierbas medicinales, pan de trigo o maíz con queso, sopa de habas con papas nativas.
- Segundo día: Café de cebada, pan con huevo, papacashki con queso.
- Tercer día: Mate de hierbas con pan, caldo de gallina.

■ Refrigerio

Mermelada de calabaza, papa nativa con queso, cancha charqui.

■ Almuerzo

- Primer día: Sopa de trigo, olluco saltado, postre mazamorra de quinua.
- Segundo día: Shacwi de habas con huevo, picante de charqui, postre de membrillo.
- Tercer día: Llunca con gallina, pachamanca y chicha de jora.

■ Cena

- Primer día: Sopa de arveja, trucha frita y mate de hierba.
- Segundo día: Sopa de chochoca con carne, papas sancochadas nativas, mate de hierbas.
- Tercer día: Pelado de trigo con papa frita.

5.4 Definiendo tarifas para nuestros servicios y programas

Este módulo busca que los participantes sepan estimar los costos de producción de sus servicios y producto, y definir las tarifas para los clientes. Es importante recordar las dimensiones sociales y ambientales que dan valor agregado al producto, y que deben reflejarse tanto en el diseño del producto como en la estimación de costos.

Los conceptos básicos y elementos para la estimación de costos son inversión, gastos, costos (margen de ganancia), depreciación. Los siguientes ejemplos muestran una secuencia de análisis que debe ser facilitada cuidadosamente. Las familias campesinas si bien tienen mucha experiencia comercializando sus productos, no están necesariamente habituadas a cálculos matemáticos y menos si estos están asociados a conceptos como el de depreciación, inversión, etc.

Resumen de criterios para estimar el precio adecuado

1.- Costos: ¿cuál es el costo del producto?		
Costos de producción	Costos de mercadeo y distribución	Costo total del producto o servicio
■ Insumos (para todo lo que compone el servicio o producto) ■ Mano de obra	■ Transporte ■ Promoción ■ Avisaje	
2.- Ganancias: ¿cuál es el margen de ganancia –ingreso por encima de los costos de producción- que es necesario para continuar desarrollando el negocio?		
Margen de ganancia		Ganancia
¿Cuánto más dinero extra necesitará el negocio para funcionar tal como está, y cuánto para desarrollare más?		
3.- Precio		
Costo Total del servicio o producto	Ganancia	Precio de venta
4.- Competencia: Recordemos que la competencia también influye en la posibilidad de comercializar nuestro producto y servicio, especialmente en el precio al cual sería factible su venta. Entonces, luego de determinar el precio, compárenlo con los precios de productos o servicios similares. Si el precio de la competencia es bastante más bajo, hay que revisar nuestros costos de producción y el resto de elementos de cálculo y ajustar el precio para quedar cercanos a la competencia y tener así mejor opción de venta. NOTA: es vital saber calificar cuál es un producto o servicio similar, basándose en la diferenciación del producto (que tiene que ver con sus ejes de sostenibilidad), no cualquier servicio de alojamientos familiares o paseos por el campo son similares a los servicios de turismo sostenible de gestión rural, pero esta diferenciación debe ser clara en el producto y la forma de entregarlo.		

Ejemplo de la secuencia de cálculo de costos y precios

I. LA INVERSION

Inversión básica

La Construcción de Alojamiento:

- Los materiales
- Instalación de agua
- Un maestro de obra
- Un albañil
- Jornales
- Herramientas
- Servicios higiénicos

El Equipamiento:

- Cama, muebles, cortinas
- Equipo de luz
- Colchón, frazada, sábana, Almohada
- Servicio de cocina
- Botiquín de primeros auxilios (\$ 100.00)

Capacitación:

- Para atender turistas
- Para preparar alimentos
- Para guiar turistas
- Para manejo de una empresa

Vestimentas típicas:

- Logística

Total inversiones

II. GASTOS

Gastos Administrativos

Mensuales

- Propaganda
- Transporte
- Comunicación
- Comisión y alimentación
- Útiles de escritorio
- Mesa y sillas
- Sello y tampón

Gastos de Mantenimiento

Mensuales

- Pintura de mantenimiento (anual) \$
- Servicio de limpieza
- Mantenimiento de botiquín (anual)
- Mantenimiento de camino de herradura
- Gastos de lavandería
- Gastos de gasfitería
- Mantenimiento de muebles y camas
- Cambiar sábanas y cubrecamas

Gasto mensual

Gasto anual \$

Costos directos

(x 4 personas x 3 días)

Alojamiento:

- Útiles de Higiene
- Servicio de lavandería

Alimentación:

- Comidas
- Leña
- Cocinero
- Servilleta
- Transporte

\$

Costos indirectos

(x 4 personas x 3 días)

- Alquiler de asemlas
- Servicio de Guía
- Serv. enseñar Quechua
- Conocedor de la coca
- Contrato músicos locales
- Contar nuestra historia
- Servicio de Bicicletas

\$

Opcional salida 3 días

- Alquiler de carpa
- Paseo a caballo Quebrada honda y Nevados

Cálculo de costos de nuestro programa

Costos Indirectos	4 personas	16 personas
Día 01		
Paseo a la chacra, guía		
Colaboración		
Baños termales – chancos		
Pesca al Río		
Visita a miradores		
Costo total		
Costo por persona		

Día 02		
Conocedor de coca		
Contar historias		
(opción 1)		
Caminatas zona arqueológica, guía		
(opción 2)		
Cabalgata a Ruripacha		
Guía		
Caballo		
Costo total, opción 1		
Costo total, opción 2		
Costo por persona, opción 1		
Costo por persona, opción 2		

Día 03		
Visita artesanos		
– Guía		
– Música del lugar		
Costo total		
Costo por persona		

OPCIÓN 03**Caminata nevados Copa y Vicos
(2 días adicional)**

1 guía

1 cocinero (1)

1 arriero (1)

1 burro (3)

Alquiler de carpa

Bolsa de dormir (colchonetas)

Combustible (benzina)

Viveres

Servicio

Costo total**Costo por turista****COSTOS****Costo indirecto total****Opción 1****Costo indirecto total Opción 2****Costo indirecto total Opción 3****Costo opción 1, por persona****Costo opción 2, por persona****Costo opción 3, por persona****IV. LA DEPRECIACIÓN**

$$\frac{\text{COSTO}}{\text{DURACIÓN}} : \text{DEPRECIACIÓN}$$

ACTIVOS FIJOS/ EQUIPAMIENTO	DURACIÓN (meses)	COSTO \$	DEPRECIACIÓN \$
Alojamiento, instalación de agua, servicios higiénicos.	9 años		
Equipos o herramientas.	3 años		
DEPRECIACIÓN TOTAL			\$ Al mes

V. PRECIO DE VENTA

COSTOS	4 personas	16 personas
Gastos Mensuales		
Costos		
– Directos		
– Indirectos		
Opcional + 2 días		
Reserva / Depreciación		
Costo total		
Costo total cada persona (\$total / 4p)		
Costo total x día x persona		
Comisiones a agencias viaje(25%)		
(25% del costo total por persona)		
Costo Total por persona + comisión		
Ganancia (10%)		
Precio de venta		

Ejemplos: Visión y Sostenibilidad en el diseño del Producto

Los ejemplos a continuación muestran algunas formas de aplicar la visión y dimensiones de sostenibilidad en el diseño y desarrollo de los productos turísticos:

El diseño de la infraestructura parte del rescate de la memoria colectiva de lo antiguo, adaptando el diseño para –por ejemplo– brindar privacidad y comodidad tanto a las familias como a los visitantes.

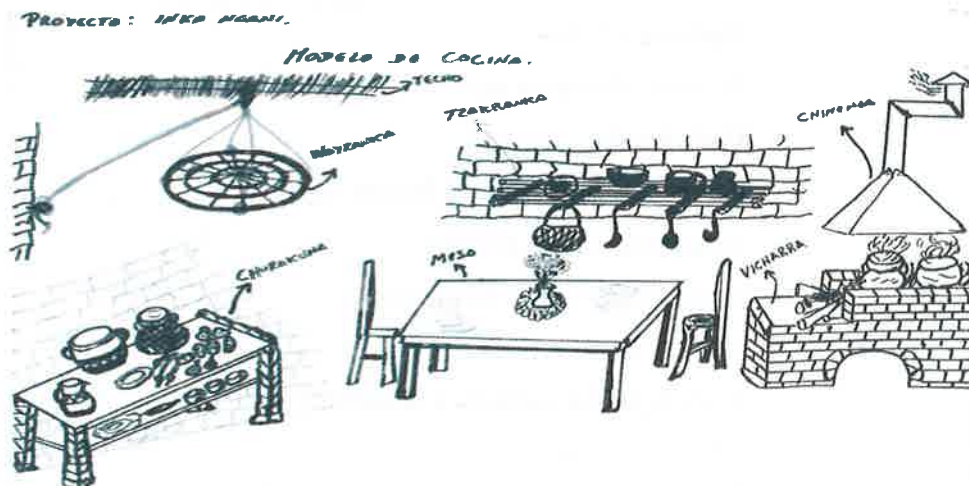


Capital cultural

Diseño del producto fortalece el capital cultural (natural)



Se muestran elementos de la cocina que hoy ya no se dan, pero que se presentan en la memoria colectiva como factores que ayudan a mantener orden y limpieza. La chimenea es moderna, un elemento introducido por el pedido de las mujeres de mejorar sus cocina disminuyendo la emisión de humo.



Aportes a la sostenibilidad ambiental, cultural y económica (a futuro, productos derivados de la llama). Diferenciación del producto.



Aportes a la sostenibilidad social: participación real y fortalecimiento de las mujeres.



5



Fortalecimientos de liderazgos: intercambio de campesino a campesino (Huaylas-Taquile).



Turistas experimentales, una forma del aprendizaje en acción que ratifica la confianza hacia las familias campesinas.

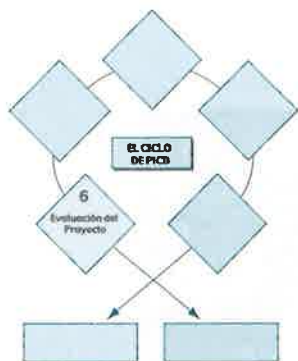


Aportes a la sostenibilidad de la propuesta y sostenibilidad social: compartir los avances del proyecto.



5

Paso 6. EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA



Este es un paso que se repite cada cierto período de avance, como un proceso reflexivo continuo de los involucrados, tanto para desarrollar la capacidad de observar y analizar su experiencia, como para realizar los ajustes necesarios. Es importante tener siempre un marco participativo, desde las evaluaciones de cada actividad, hasta las evaluaciones semestrales y anuales. Es decir, que tanto los facilitadores de la ONG como todos los socios del proyecto y otros actores cercanos compartan los momentos de evaluación, a fin de contar con mejores y mayores criterios de análisis (el recojo de información mediante entrevistas a informantes claves seleccionados entre miembros de la comunidad que no participan directamente del proyecto, es fundamental). La ONG debe previamente hacer su propio análisis de los resultados de su monitoreo. La evaluación debe llevar a nuevos momentos de capacitación en acción.

6. EVALUACION DEL PROYECTO



Mujeres de Conchucos en reunión de evaluación

Facilitador del Instituto de Montaña, en reunión de evaluación del proyecto.



Ejemplo de la evaluación de los servicios prestados en Soledad de Tambo, 2004:

La evaluación se realiza en la forma de análisis de FORTALEZAS y DEBILIDADES.

EVALUAR PARA:

- Saber si se ha aprendido las enseñanzas.
- Conocer si las enseñanzas han sido aplicadas correctamente.
- Conocer los aspectos positivos y negativos de lo actuado, aprendido o vivido.

1.1 SERVICIO DE ALIMENTACIÓN

Fortalezas	Debilidades
■ Presentación de formas autóctonas de cocina de alimentos como la pachamanca. ■ Diversidad de potajes. ■ Se han vendido nuestros productos en forma cocinada a precios de mercado. ■ Buena organización de la comunidad.	■ Potajes repetidos. ■ Falta de higiene en la preparación de los alimentos, los servicios de cocina. ■ Existen muchos perros dando vuelta alrededor de los lugares de alimentación. ■ Deficiente servicio de agua. ■ No hay muebles adecuados para servir a los turistas: mesas, sillas, etc. ■ Los mozos no están adecuados para servir.

1.2 ARRIEROS

Fortalezas	Debilidades
■ Existen varios pueblos en el camino y conocemos todo el camino. ■ Hay buena comida y comemos junto con los turistas. ■ Hemos perdido el miedo de atender a turistas y nos comunicamos mejor. ■ El arriero siempre camina atrás para resolver problemas. ■ Tenemos capacidad de resolver problemas en el camino.	■ No conocían el camino. ■ Teníamos miedo al camino desconocido. ■ Teníamos miedo a los perros. ■ Teníamos miedo a ser asaltados en el camino.

1.3 GUIADO

Fortalezas	Debilidades
■ Contamos con cuentos que gustan a los turistas. ■ Dialogamos con los turistas, hemos perdido el miedo. ■ Hemos recibido una buena capacitación. ■ Respondemos a muchas interrogantes de los turistas.	■ Los circuitos de caminata no tienen caminos adecuados. ■ Atractivos turísticos en proceso de destrucción. ■ Los niños andan con caritas sucias, lo que genera una mala imagen de la población frente a los turistas. ■ Faltó confianza en sí mismos.

1.4 ARTESANÍA

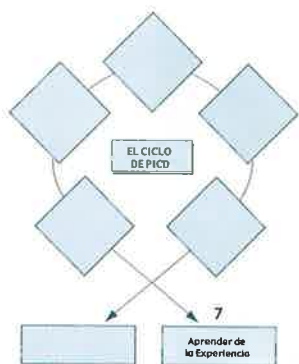
Fortalezas	Debilidades
■ Se tiene personas que conocen de artesanías. ■ Existe una artesanía textil con diseño propio.	■ No hay organización de artesanos. ■ No se tiene capital para hacer artesanías y que estén guardados.



Es importante recordar que una forma práctica de evaluar avances y resultados es aplicar algunas de las herramientas usadas en el diagnóstico y comparar la información que brindan, al inicio del proyecto y al cabo de un tiempo de su implementación.

Las evaluaciones recogen información de procesos de acuerdo a los indicadores (de todos los niveles). Los indicadores refieren directamente los resultados, objetivos e impactos esperados; integrando todo lo que implica la visión (sostenibilidad: social-cultural, ambiental, económica).

En el enfoque apreciativo de construcción de liderazgos, evaluamos lo que **sentimos** (proceso de formación de liderazgos, construcción de base social), lo que **aprendemos** (en aspectos ambientales, organizativos y de gestión turística) y lo que **hacemos** (cambios de actitudes, toma de decisiones, en todos los campos).



Paso 7. APRENDIZAJE (SISTEMATIZACIÓN)

Se refiere principalmente a cómo las familias socias del proyecto interpretan su experiencia y aplican lo aprendido, entender los ajustes que fueron necesarios, cómo prevenirlos en el futuro, y como proyectar las lecciones aprendidas en nuevas iniciativas o nuevas etapas de crecimiento de sus proyectos. Es la prueba de que realmente se formaron capacidades de liderazgo y un entendimiento claro del proceso para implementar los productos turísticos. La participación de facilitadores campesinos formados en el proceso referido es el campo ideal de aplicación de este paso.

Un ejemplo de esta etapa es el proceso que viene dándose con los PICDs de turismo de Vicos y Humacchuco. Luego de cuatro años, se evaluó con las familias participantes el avance e impactos logrados en cada uno de los objetivos del marco lógico de sus proyectos. Luego se pasó a la fase de interpretación de lo vivido, de entendimiento del porqué del resultado de la evaluación. Se derivaron entonces una serie de lecciones, en base a las que se articularon visiones para las siguientes fases de desarrollo, ya no solo de los proyectos familiares como tales, sino de la proyección de su rol de facilitadores y líderes de sus comunidades en el tema de turismo. Se diseñaron entonces dos proyectos, para ser facilitados por los líderes del PICD de turismo, en apoyo a sus respectivas directivas comunales, para dar forma a nuevos proyectos de turismo que refuerzan el componente de conservación de recursos y la participación y aprendizaje de un espectro más amplio de la población.

Objetivos del encuentro-taller con PICDs de Vicos y Humacchuco

SABER:

Sabemos que resultados hemos logrado con los PICDs desde su inicio hasta el 2004.

SENTIR:

Revivimos lo vivido con el PICD construyendo nuestra historia y la visión comunal en turismo vivencial.

HACER:

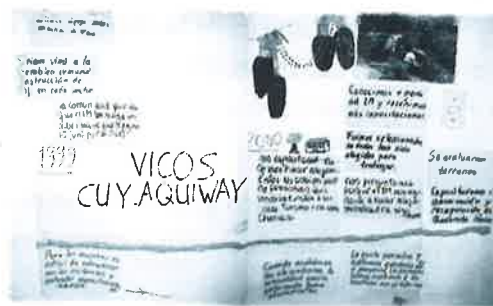
Establecemos compromisos de trabajo conjunto entre el PICD y el IM, según la visión construida.

Análisis histórico:

«Nuestra historia nos enseña lo que hemos aprendido, lo que hemos avanzado, y también los momentos difíciles que hemos pasado durante la vida de nuestro PICD»

NUESTRA VISION de Turismo Vivencial en la Comunidad Campesina «Vicos»

- **Problema:** Hay impactos importantes en pastos, quenuales y quishuar en Quebrada Honda debido a actividad agrícola desmedida.
- **Visión:** Cuidando y mejorando los recursos y el paisaje de Quebrada Honda podría en el futuro venir mas turistas y tener mejor nuestros recursos y el paisaje de Quebrada Honda podría en el futuro venir mas turistas y tener mejor nuestros recursos (habría mas animales silvestres) mejor para nuestras vacas también.
- **Propuesta:** Hablar con Comité de Pastos y Junta Directiva para ayudarles a implementar la zonificación que ya se ha hecho en Quebrada Honda para ordenar donde hacer agricultura, dónde plantar árboles, dónde usar pastos y cómo podría también desarrollarse turismo. Proponer mejorar los caminos de herradura (para turistas y vicosinos, ver apoyo de las ASAMs).
- **Motivación:** Hay interés expresado por señoras de todos los sectores para aprender a producir tejidos para vender a turistas. Hay bastantes que ya saben algo y hacen tejidos.
- **Visión:** Que en Vicos existan organizaciones de artesanos tejedores (mujeres y varones) que brinden productos de calidad naturales.
- **Proponer:** Coordinar con delegados de cada sector para convocar a las señoras interesadas, informar de lo que hacen en turismo y orientar cómo podría ser su fortalecimiento para su organización y producción.



Revisión de aprendizaje a tres años del proyecto con uno de los miembros del PICD Cuyaquiwayi:

- Primero se reúne un grupo y la ONG dice qué desea hacer (clarificación de V.M., menú de opciones) → luego, cada uno consultamos con nuestros corazones, no siempre compartimos lo que sentimos con la ONG, hablamos solo entre nosotros, → luego tomamos una decisión y hacemos un acuerdo con la ONG.
- Empezamos con una idea y el intercambio con las ONG trae nuevas ideas y se enriquece, es como un sueño que abre un nuevo camino de un nuevo tipo de turismo que no conocíamos.
- Coordinar con la directiva comunal y anexos para que sepan lo que el grupo quiere hacer con la ONG.
- Explicar a la directiva (y a todos) en qué consistirá el apoyo de la ONG y qué es lo que pondrán las familias.
- El grupo debe pensar cómo podría proyectar beneficios para otros de la comunidad y proponerlo para la comunidad, debe también saber qué quiere.
- Al comienzo vienen pensamientos nuevos, retos, al inicio sentimos temor.
- El grupo no hace solo, tampoco la ONG hace sola, hacemos juntos.
- Para priorizar lugares saber es terreno libre, de la comunidad o de alguna persona lo que es de la comunidad explicar que no se afectará. Si es de alguien conversar para integrar a esa persona en los beneficios, o elegir otro lugar.
- Organizar bien en grupos, es mejor que individualmente. Todo lo que se va haciendo queda escrito en documentos sencillos, para luego revisar.

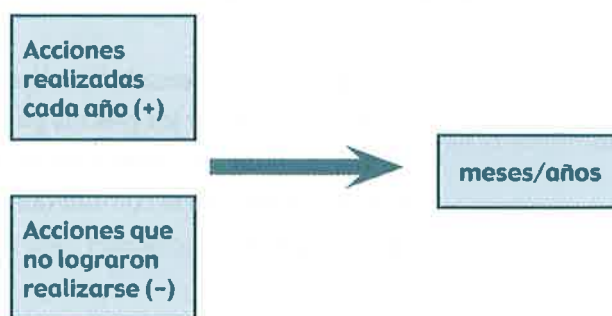


- El proyecto no solo ha traído muchos ingresos, sino pensamientos y reflexiones, en conservación vemos cómo podemos ayudar. También estamos enseñando lo que es nuestra cultura. Por ejemplo, decidimos hacer las despedidas de los turistas con nuestras vestimentas típicas.
- La organización pasa por varias etapas, al inicio no es muy fuerte, poco a poco se desarrollan nuevas ideas, mas allá de lo que es el proyecto, piensan en nuevas inversiones, en ampliar servicios, capacitarse más, actualizarse.
- El modelo de alojamiento familiar tiene limitaciones para grupos grandes.
- El contacto con el mercado turístico es difícil para las comunidades, las agencias piden bajar los precios para tener ellos un porcentaje mayor. La ONG tiene un rol para contactar el mercado, como los beneficios tienen que compartirse con la comunidad no se puede bajar los precios como quiere la agencia.
- Han confirmado la ventaja de trabajar en grupo y no individualmente.
- Hacemos la recepción de turistas todos los socios juntos, y presentamos nuestro trabajo, cómo manejamos nuestros ingresos y quiénes más se benefician de la comunidad.
- La despedida también hacemos con músicos con toda la familia de los socios.

Resumen

Estos dos pasos también deben ser conducidos por la ONG y el núcleo de participantes de las comunidades, siendo los tres actores claves a involucrar:

- a) los miembros de la comunidad que no participan del proyecto (informantes claves, líderes naturales y formales),
 - b) los empresarios involucrados en el desarrollo y mercadeo del producto,
 - c) los visitantes (en la medida de lo posible, ya que muchas veces su presencia es muy puntual, pudiendo participar del monitoreo pero no tan fácilmente de la evaluación, con lo que resulta doblemente importante involucrar a los empresarios).
- Entonces, las herramientas de evaluación (entrevistas individuales, análisis con grupos focales, repetición de herramientas de mapeo y otras seguido de análisis) deben ser participativas, aplicadas con los miembros de las comunidades y demás involucrados; luego de momentos de capacitación para la apropiada aplicación de las herramientas. Una herramienta muy valiosa para la evaluación y la sistematización es la línea de reconstrucción histórica, o listado de eventos. Un ejemplo de su aplicación puede ser:



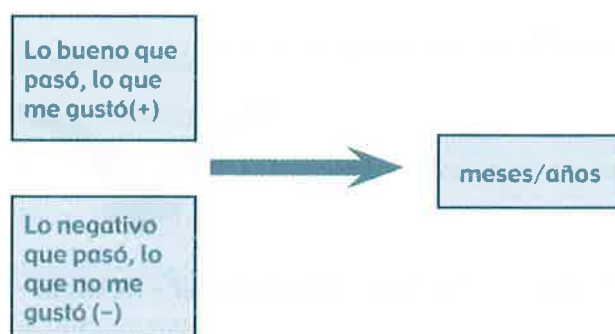
Para el ejercicio se reparten tarjetas de un color para lo realizado y de otro color para lo no realizado. Individualmente o por grupos temáticos (o anuales, o por objetivos, depende del tamaño del grupo y naturaleza del proyecto), se avanza en una lluvia de ideas en la que todo es aceptado.

Luego se analiza en grupos la pertinencia de cada tarjeta y se cambian las necesarias.

Para una evaluación, este resultado se compara con el plan original y según la matriz de monitoreo se califica el avance logrado.

Se puede dejar allí, o terminar con un análisis de causas para lo que arroja la evaluación.

En la sistematización esta primera línea se complementa con una segunda, o se parte de esta segunda línea habiendo ya practicado la evaluación en otro momento (es mejor separar el momento en que se juzga si el avance ha sido bueno o deficiente, del momento en el que se analiza la experiencia, para partir siempre desde una perspectiva más positiva):



La lluvia de ideas integra tanto aspectos que gustaron y que no gustaron en cuanto a las acciones del proyecto en sí, tanto como en cuanto a lo que los participantes fueron sintiendo, incluso asuntos personales que fueron generándose a partir de la participación en el proyecto (percepciones, sentimientos, son importantes de buscar e incluir). Integramos el ¿qué hicimos?, con ¿cómo nos sentimos? y ¿a qué nos lleva todo esto?

El análisis parte de «los por qué», ¿por qué creemos que ocurrió lo que vemos que ocurrió?, y entonces podemos «destilar» los factores críticos (internos y externos). Esta secuencia fue aplicada en el caso de Vicos presentado en la pág. 157, dando como resultado las conclusiones y visión que generó nuevos proyectos.

La evaluación y la sistematización difieren y se complementan:

EVALUACION	SISTEMATIZACION
■ Comparación entre objetivo y situación inicial, con resultados.	■ Reconstrucción autocrítica de la experiencia.
■ Valorar eficiencia (optimización de recursos).	■ Comprender la lógica, dinámica de la experiencia.
■ Valorar eficacia (logro de objetivos).	■ Extraer el aprendizaje y generar una propuesta desde el trabajo.

Sistematizar nuestra experiencia es:



Ordenar – Analizar – Comprender – Resumir – Documentar – Compartir

Aprender de la experiencia, (de lo vivido).

- Las experiencias se desarrollan entre factores internos y externos, contradicciones, avances y retrocesos.
- La sistematización es la interpretación crítica de nuestras experiencias que —a partir de un ordenamiento y reconstrucción— descubre o explica la lógica del proceso vivido, la dinámica de los factores que han intervenido, cómo se han relacionado entre sí y por qué de ese modo.
- **Partimos de la experiencia práctica:** uno de los aspectos fundamentales de la sistematización, es que debe ser un ejercicio lúcido del mismo equipo que ejecuta el proyecto. En este sentido traen ya una base importante los equipos que tienen la riqueza de haber practicando estrategias internas de retroalimentación, las que, además de condiciones ideales como la intención y aptitud para la sistematización, dan ya avances que resultan parte de los productos de este proceso.

Ejemplo del contenido de un documento de sistematización (Proyecto Fortalecimiento de Capacidades Locales, FOCAL):

1. Contexto

- Caracterización del área de trabajo y sitios específicos de intervención.
- Acontecimientos importantes.

2. Objetivos de FOCAL(*)

- Fin.
- Objetivos estratégicos.
- Resultados esperados.
- Indicadores.

3. Contexto institucional

- Contexto institucional al inicio, durante y al final del proyecto.
- Selección de sitios de trabajo e instituciones socias.
- Marco conceptual y metodología.
- Modificaciones en el proceso (*: cambios en objetivos y resultados).
- Factores de riesgo.

4. La sistematización de la experiencia

- Objetivos.
- Objetos y ejes de sistematización.
- El proceso.

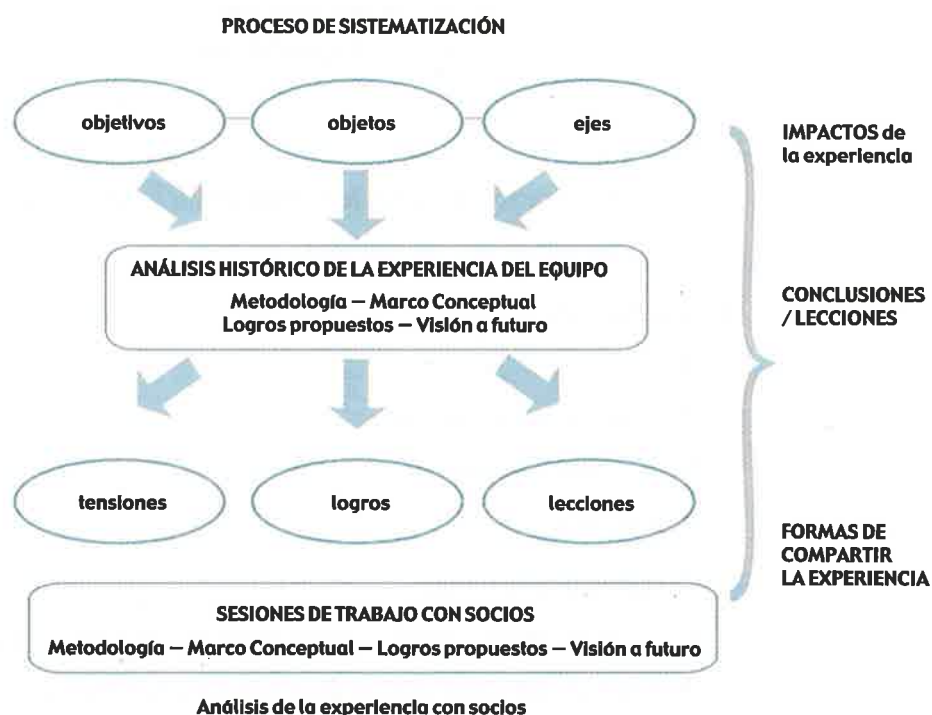
5. Resultados de la experiencia

6. Análisis de la experiencia (por ejes de sistematización)

- Logros.
- Tensiones o problemas encontrados.
- Lecciones aprendidas.
- Sostenibilidad.

7. Conclusiones y recomendaciones de la experiencia

- Nuevas hipótesis, interrogantes.
- Perspectivas futuras a partir de FOCAL (para el IM, para el contexto, para los socios del proyecto).



Ejemplo del proceso seguido en el Proyecto Inka Naani:

¿Por qué sistematizar?

Porque nos definimos como un equipo de aprendizaje, en evolución constante. Que quiere construir a partir de las lecciones propias y de los demás, para alcanzar cada vez mayor claridad y eficiencia en nuestro trabajo para la conservación de las montañas y el desarrollo de su gente.

Porque el proyecto Inka Naani es también un proyecto piloto para otros tramos de caminos Inka y nos permitirá avanzar en el entendimiento y aplicación de los conceptos de turismo sostenible basado en gestión rural. Esto implica que el proyecto tiene la responsabilidad de documentar la experiencia y entender el proceso, reconocer los ajustes necesarios y recomendar medidas para optimizar su desempeño.

Los objetivos de nuestra sistematización (para qué sistematizar):

1. Orientar las nuevas etapas del proyecto en base a la experiencia acumulada y las lecciones aprendidas.
2. Hacer un aporte al desarrollo e integración de proyectos a lo largo del eje central de los caminos Inca, así como a proyectos de turismo con comunidades en otros ámbitos de los altos Andes.
3. Contar con un documento síntesis de las primeras fases de desarrollo del Proyecto Inka Naani que facilite la presentación de nuestra experiencia y capacidades a potenciales fuentes de cooperación.

Los objetos de nuestra sistematización (en qué aspectos de la experiencia nos enfocaremos):

1. Nuestro trabajo con Kuntur y las comunidades para construir una propuesta participativa de turismo sostenible basada en gestión rural, que revalora la cultura andina pasada y actual como patrimonio central para el desarrollo de sus poblaciones.
2. El proyecto Inka Naani como sitio piloto de la iniciativa Gran Ruta Inca (UICN), particularmente, las oportunidades de conservación de biodiversidad que presenta.

Los ejes de sistematización (desde qué aproximación específica a la experiencia):

1. La integración de la visión local en el diseño y desarrollo del proyecto y producto turístico Inka Naani; y cómo la aproximación participativa aporta a la evolución de la capacidad propositiva y de gestión turística de las familias campesinas.
3. La aplicación de las acepciones económicas, sociales, culturales y ambientales del concepto de turismo sostenible y, especialmente, el reconocimiento de la valoración del paisaje y recursos de parte de las

poblaciones locales, de sus inquietudes e iniciativas de conservación y su integración al proyecto.

Organización del Análisis Histórico – Para cada fase del proyecto y para cada eje de sistematización

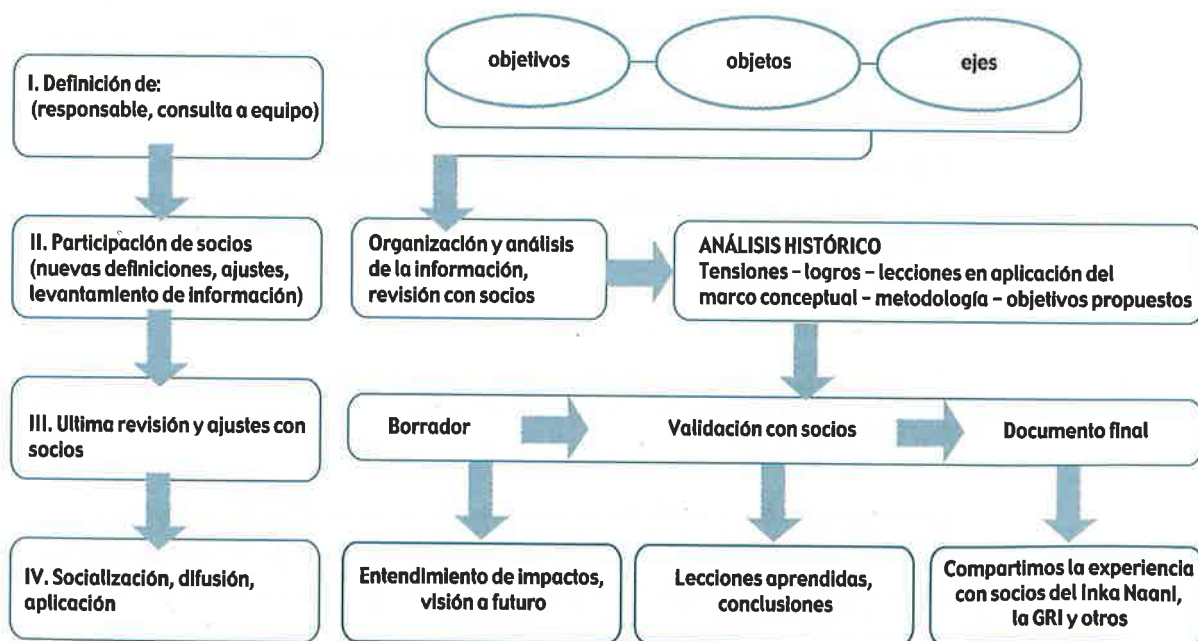
Fases del Proyecto:

a) Arranque

- a.1 Selección del tramo a trabajar.
- a.2 Selección de comunidades (cambio de supuesto inicial de dos sitios piloto por sedes según programa básico de visita).
- a.3 Generación de la visión marco y propuesta del proyecto Inka Naani.

b) Desarrollo del proyecto (aplicación de la visión) y diseño del producto turístico Inka Naani

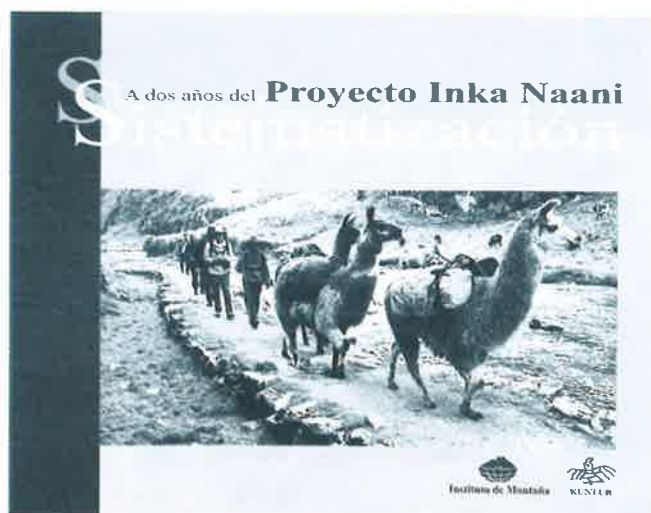
Pasos:





Los Boletines
periódicos son una
forma de compartir los
avances del proyecto y
facilitar la participación
en las evaluaciones y
sistematización.

Reconstrucción del camino seguido a lo largo del proyecto Inka Naani.



La versión electrónica del documento de sistematización
de los dos primeros años del proyecto Inka Naani puede ser solicitada a:
tmiperu@mountain.org

A black and white photograph of a rocky, mountainous landscape. The foreground and middle ground are filled with large, dark, rounded boulders and smaller stones, creating a textured, uneven surface. A narrow, light-colored path or streambed winds through the rocks, leading towards the background. In the upper left, a steep, rocky slope rises. The overall scene suggests a rugged, natural environment, possibly a mountain trail or a dry riverbed.

**Aprendiendo
en el camino...**

Aprendiendo en el camino...

Terminando de presentar la secuencia metodológica base, en este punto queremos compartir algunas reflexiones a partir de la práctica.

Construyendo nuestro camino en facilitación del desarrollo de opciones de turismo sostenible con comunidades, hay lecciones y aprendizaje que compartir. Preguntas, y la necesidad de conocer otras experiencias, intercambiar con ellas y entonces ir entendiendo mejor como asegurar la sostenibilidad de las propuestas.

Las comunidades y su entorno natural, son mucho más que un posible destino turístico. De hecho, por naturaleza, no son tal cosa. La aproximación a las



comunidades debe ser sensible no solo a su historia, sino especialmente a la vida actual que se desarrolla y para la cual elementos como los caminos antiguos, los cambios en el urbanismo y proyectos de desarrollo de las comunidades, por ejemplo, son agentes dinamizadores a la vez que un espejo constante desde donde locales y foráneos pueden mirar sus aciertos y desaciertos al intervenir en el mundo andino.

Estas reflexiones son parte de lo que pensamos es una aproximación correcta del turismo a espacios que suelen requerir un eje que ayude a

reaprender el manejo sostenible de su diversidad y paisaje si se desea un futuro integralmente mejor para sus poblaciones.

La implementación de proyectos de turismo ligados a atractivos ubicados en zonas rurales tiene sentido real para el desarrollo local solo si su implementación conduce a fortalecer las bases de conservación de los valores naturales y culturales y, a partir de esto, aportar a mejorar las opciones de vida de la población rural de manera sostenible.



A su vez, estos resultados de largo plazo, son posibles (sostenibles) solo si las estrategias de implementación siguen esquemas participativos que privilegien el aprendizaje, el fortalecimiento, de las poblaciones locales, especialmente los pobladores rurales. Esta es la base esencial sobre la cual se puede construir algo que tenga sentido positivo para el futuro de las poblaciones rurales. Este esquema de aprendizaje participativo es complejo, cíclico, requiere mecanismos de monitoreo que lo hagan eficiente.

Este fortalecimiento debe incluir una integración sana, equitativa, justa, de las familias campesinas con una red de cooperación que reconozca los roles de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales locales, y del mercado de turismo (que va mucho más allá de las fronteras de lo local).

La eficiencia en el uso de metodologías participativas pasa por una internalización de los conceptos, que a su vez tiene que ver no solo con la fortaleza técnica de un equipo, sino con valores, ética y un sentido de servicio que permiten construir relaciones de respeto mutuo y ser flexibles con los tiempos de aprendizaje de cada uno, y las diferentes formas en que puede adaptarse lo aprendido. Armonizar esta dinámica con las exigencias de los calendarios de los proyectos es un reto al que debe darse la importancia adecuada, si en verdad se desea que las metodologías participativas produzcan los resultados esperados en términos de fortalecimiento de capacidades locales.

Complementariamente, es importante también reconocer que siendo el turismo la vía de entrada a un espacio valorado como hemos referido (de una forma más holística que la que plantean las acepciones más clásicas de atractivo y producto turístico) debe cuidarse desde muy temprano un adecuado desarrollo

del «producto turístico» (con todos los valores diferenciales que hemos referido, con ese espíritu), trabajando para encontrar el nicho de mercado para el cual se desarrolla el negocio y fortaleciendo las capacidades de conectividad de todos los actores involucrados (familias campesinas, entidades facilitadoras como las ONG locales, empresarios de turismo, fuentes de clientes).

El desarrollo del turismo, enmarcado en una visión y fines más abarcadores que el de un producto turístico demuestra que sí puede ser un catalizador de acciones orientadas a mejorar diferentes aspectos del desarrollo rural.



Por ejemplo, el estímulo **paulatino** que puede dar para la conservación de valores naturales y culturales y el interés renovado por el mejoramiento del paisaje. Es responsabilidad de las entidades que facilitan el proceso (las ONG en este caso) cuidar y fortalecer estos nexos del turismo con el desarrollo integral, y éste debe ser también compromiso de todos los que acceden a la red de cooperación para el desarrollo del nuevo producto, especialmente del sector empresarial. Si esto no se da, el proceso caerá en la carrera de simplemente manejar un negocio, y esto puede fácilmente provocar una dinámica que debilite el proceso de fortalecimiento de capacidades locales antes que favorecerla.

La debilidad de liderazgos al interior de las comunidades, un hecho muy frecuente en poblaciones marginales de los altos Andes, presenta retos especiales al desarrollo de proyectos de turismo. Porque el turismo es una actividad ajena al quehacer diario, algo que implica abstracciones y conceptos ajenos a la experiencia de los pobladores rurales, una economía distinta a la que ellos manejan y que exige cosas que los sacan de sus criterios diarios. Les hace ver su realidad desde otras perspectivas, que les permiten reflexionar en aspectos de los que o no eran concientes o con los que convivían tolerándolos o sin darles suficiente valor. Es una actividad que demanda líderes, «curiosos», pioneros.



Entonces, el desarrollo del turismo requiere de ciertas condiciones en el entorno, pero también de ciertas condiciones mínimas en los grupos humanos con los que se desea trabajar, como el que estén ausentes (o haber resuelto) problemas especialmente agudos, como altos grados de conflicto, pobreza material extrema agudizada por otras características que lleguen a definir niveles de miseria y otros problemas sociales profundos, que suelen ser parte de las condiciones de pobreza extrema y marginalidad. En estas condiciones puede ser muy delicado para las poblaciones una intervención basada en turismo, y hacer también poco probable el éxito del destino turístico. Es importante ser sensibles a la necesidad de una asistencia inicial para amortiguar la agudeza de los problemas mencionados, antes de cualquier otro desarrollo. Señalamos este punto porque nos parece importante y un campo sensible en el que aún hay mucho por aprender.

El turismo, con los nuevos ingresos y relaciones que implica (o el hecho mismo de significar una oportunidad) crea una dinámica que pone a prueba los liderazgos locales y el grado de manejo de sus diferencias internas. También por esto son importantes las operaciones iniciales de pequeña escala, a través de las cuales es posible dimensionar los potenciales impactos a nivel social y encontrar la mejor forma de apoyar a las familias campesinas en su fortalecimiento para la gestión.

También vamos aprendiendo que incluir desde el inicio la perspectiva de «producto o circuito turístico» es clave para el diseño de proyectos integrados de conservación y desarrollo basados en turismo. Sin embargo, nuestro mayor reto es aún lograr una verdadera inserción de los nuevos productos en el mercado, y que «caminen solos» como parte de la red de turismo. Aún no



logramos plenamente este paso con los productos que apoyamos. Una iniciativa que responde a este reto, pero que a su vez esta en proceso de ser validada y presenta sus propios desafíos, es el Centro de Turismo Responsable Yachaqui Wayi.

Yachaqui Wayi («Casa de Aprendizaje») se formó a inquietud de las familias de Vicos, Humacchuco y Huarimpampa que conducen productos turísticos y artesanales y conocen las dificultades de comunicación con el mercado. Con apoyo del Instituto de Montaña y Crooked Trails, se formó la asociación de estas familias y el Centro. En el Centro se comercializan los productos turísticos y artesanales, se ofrece alojamiento, y se brinda información educativa a los viajeros sobre su responsabilidad social, ambiental y cultural. La idea es estar en una ciudad de alto flujo turístico, como es Huaraz, a fin de promover mejor los productos. Pero un fin importante del centro es también dar formación continua en manejo de negocios a las familias campesinas, y educar sobre los valores de la cultura y ecosistemas de montaña. A este rubro se derivará la mayor parte de los fondos generados por el hostel. El centro funciona desde el 2005 y aún esta en proceso de probar su eficiencia en cuanto a incrementar el flujo turístico, y viene dando buenas muestras de aportar muy positivamente al mejor entendimiento del manejo de negocios por parte de las familias campesinas. Mayor información se encuentra en www.yachaquiwayi.org

Aprendimos que en los proyectos de turismo necesitamos estudios y análisis más profundos sobre la cosmovisión y etnografía local y su relevancia para la conservación, y afinar el trabajo en cuanto al acceso al nicho de mercado turístico identificado.

La oferta de Capacitación del Instituto de Montaña

El equipo del IM ha logrado sistematizar su experiencia en seis Manuales básicos:

- 1) **Manual del Ciclo de Proyectos Integrados de Conservación y Desarrollo:** que refiere la base metodológica principal con que el IM implementa su trabajo con comunidades, en diversos campos.
- 2) **Manual de Proyectos de Turismo Sostenible de Gestión Campesina:** que aplica el Manual del PICD y el Manual de aprendizaje colectivo al diseño y gestión de productos turísticos sostenibles manejados por familias campesinas.
- 3) **Manual de Gestión de Ecosistemas de Montaña:** pastizales altoandinos.
- 4) **Manual de Facilitación del Aprendizaje Colectivo:** que ahonda en la metodología que apunta al fortalecimiento de capacidades locales y a reforzar la construcción colectiva de los proyectos. Igual, aplicable a una amplia diversidad de proyectos.
- 5) **Planificando nuestro futuro, Estrategia para la Gestión de ONG locales:** que desarrolla herramientas para el fortalecimiento organizacional de ONG de nivel local orientadas a la conservación y desarrollo.
- 6) **Dirigencia y Liderazgo en Organizaciones de Base Campesinas:** dirigido a fortalecer los aspectos organizativos y de liderazgo participativo de organizaciones de base comunitaria (OBC), orientadas a diferentes campos.





Siendo la estrategia central de trabajo del IM el fortalecimiento de capacidades locales, el equipo interdisciplinario del IM ofrece sesiones de capacitación como parte de estos procesos de fortalecimiento, o también de manera puntual aplicando los Manuales y adaptando sus unidades según la meta de las organizaciones interesadas, o acompañando procesos externos al IM en sesiones periódicas y seguimiento.

Para el caso de instituciones interesadas en facilitar el desarrollo de productos turísticos de gestión rural, las sesiones de capacitación buscan: a) compartir el Manual y generar aportes que ayuden tanto al IM como a las demás instituciones a revisar y actualizar su experiencia; b) brindar capacitación para facilitadores de organizaciones que vienen trabajando en turismo rural (según el interés y disponibilidad, pueden ser cursos generales de 4 días o un proceso más amplio que incluso incluya apoyo a la experimentación de campo; c) fortalecer el intercambio y conexión entre organizaciones que trabajan en turismo rural.

La siguiente es una muestra de la organización temática general para un curso de 4 días.

**Ejemplo de guión metodológico de un curso general de 4 días
para funcionarios de ONG y organizaciones similares.**

Nombre del Curso	Tiempo	Participantes	Fecha
Taller de Capacitación sobre: Facilitación de Proyectos de Turismo Sostenible de Gestión Rural.	4 días (29 hrs.)	Kuntur, OACA, Rainforest Expeditions, Municipalidad Huaraz, Swisscontact, Manuela Ramos, CBC, Explorandes, ATDESCO.	Jue. 1ro a Dom. 4 de Septiembre, 2005
Finalidad			
a) Ensayar la versión preliminar del Manual de Proyectos de Turismo Sostenible de Gestión Rural y recoger aportes para mejorarlo. b) Capacitar a los participantes en las unidades básicas que contiene el Manual y cómo aplicarlo. c) Difundir y validar la metodología del IM en turismo con comunidades d) Ensayar el diseño de unidades de capacitación, y recoger aportes para futuros cursos.			
Resultados Cognitivo	Resultados Vivencial	Resultados Decisional	
a) Que los participantes afirmen sus conceptos sobre turismo sostenible de gestión rural, y adquieran nuevas herramientas para su trabajo participativo en este campo. b) Que el IM recoja aportes de quienes trabajan en turismo rural, para mejorar el diseño del Manual de PTSGR y los cursos en base a éste.	a) Que los participantes reconozcan un núcleo mínimo de colegas con quienes compartir con confianza sus inquietudes y experiencias en turismo rural. b) Que los participantes reconozcan por experimentación directa sus capacidades para aplicar metodologías participativas.	a) Que los participantes decidan ahondar su enfoque participativo y de conservación en sus prácticas de turismo rural, y cuenten con un mínimo de herramientas que apoyen esta decisión. b) Comprometerse con acciones de seguimiento a corto plazo que aporten al fortalecimiento de los proyectos de los participantes, y al proceso de consolidación del Manual del IM.	
Entorno	Novedad	Estilo	
Salón de clase a definirse (Callejón de Huaylas), visita a Humacchuco y Ancoracá.	Enfoque del curso, metodología, y trabajo con líderes campesinos.	Informal, búsqueda de alternativas al planteamiento del facilitador.	

PROCESO Día 1	TEMAS	TIEMPO APROX.	MATERIALES QUE DEBE TRAER CADA PARTICIPANTE
Hora: 9 a.m. - 1 p.m.	▶ Introducción al curso (presentación participantes, presentación del curso y del Manual). ▶ Marco Conceptual: construcción colectiva de conceptos, guía el Manual.	4 hrs.	Cuaderno y lapicero para tomar notas. Un resumen escrito (y también versión electrónica) de uno de sus proyectos de turismo rural que esta desarrollando, o la propuesta de lo que piensa desarrollar (en la medida de lo posible que incluya algo de análisis y lecciones aprendidas. Si desean pueden traer 14 copias para distribuirlas entre todos los participantes. Fotografías, folletos, etc para armar una exposición sobre sus proyectos, en base a la cual realizarán sus presentaciones (NO contaremos con proyector para la computadora, se pedirá que cada participante recree una presentación como si estuviera en una comunidad donde no hay equipos ni electricidad). Ropa cómoda, para frío (mañanas y noches) y calor (durante el día), bloqueador solar y gorro para el día de campo.
Hora: 3 p.m. - 7 p.m.	▶ Retos y oportunidades: para el turismo sostenible de gestión rural en los altos Andes. ▶ Experiencias de 3 participantes. ▶ Evaluación del día.	4 hrs.	

PROCESO Día 2	TEMAS	TIEMPO APROX.	MATERIALES QUE DEBE TRAER CADA PARTICIPANTE
Hora: 9 a.m. - 1 p.m.	► El ciclo de Proyectos Integrados de Conservación y Desarrollo, PICD, como base metodológica. ► Pasos 1 y 2 del Ciclo de PICDs: Visión-Misión, Diagnóstico participativo.	4 hrs.	Los mismos.
Hora: 3 p.m. - 7 p.m.	► Paso 3 del Ciclo de PICDs: Planificación del proyecto. ► Presentación de experiencias de 3 instituciones participantes. ► Evaluación del día.	4 hrs.	
PROCESO Día 3	TEMAS	TIEMPO APROX.	MATERIALES QUE DEBE TRAER CADA PARTICIPANTE
Hora: 7:30 a.m. - 6 p.m.	► Trabajo de campo: aplicación de los pasos 1, 2 y 3 del Ciclo del PICD. ► Evaluación del día.	4 hrs.	Los mismos.
Hora: 9 a.m. - 4 p.m.	► Análisis de trabajo de campo ► Pasos 4, 5, 6 y 7 del Ciclo de PICDs: Planificación del Monitoreo, ejecución del proyecto, evaluación, sistematización. ► Síntesis de todo el curso. ► Acciones de seguimiento. ► Evaluación final. ► Cierre. ► Salida.	4 hrs.	

Referencias bibliográficas



Bibliografía

[PDF] Community Tourism: Bibliography and Resources

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML

Bibliography and Resources. Compiled by Rimas Sidrys and Patrick Long ...Power Relations and Community-Based Tourism Planning; Maureen G. Reed; Annals ... www.gttp.org/docs/summitBibliography.pdf

Rural Information Center: Rural Tourism – An Annotated Bibliography

This annotated bibliography summarizes studies on rural tourism. ... The focus is community-based tourism development, with an emphasis on how local ... www.nal.usda.gov/ric/ricpubs/rural_tourism.html

[PDF] Bibliography

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML

Bibliography. Africare 1993. Rural Water Supply Maintenance in the Kunene Region.... Policy Document: Promotion of Community-Based Tourism, Ministry of ... www2.warwick.ac.uk/fac/soc/csgr/research/keytopic/resistance/Octo3_refs.pdf/

[PDF] ANNEXURE 10

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML

C:\aphilippa\roy903\reports\1stdraft\annexure3. August 2005. 186. ANNEXURE 10. REFERENCES / BIBLIOGRAPHY ... Kaplan, L (2002) Community Based Tourism. ... www.kznwildlife.com/PDF/annexure10.pdf

Sustainable Tourism Articles

Community-Based Ecotourism in the Maya Forest NEW: This article is an excerpt ... Tourism and Small Islands: an initial bibliography: Tom Baum has prepared ... www.yorku.ca/dkproj/string/rohr/articles.htm

Tourism Reference Index | Planeta

b Rural Tourism: An Annotated Bibliography - Dennis M. Brown ... b Community-Based Mountain Tourism: Practices for Linking Conservation with Enterprise ... www.planeta.com/ecotravel/tour/reference.html

Proceedings of the regional workshop on forests for poverty ...

Community-based tourism. Bhutan's bountiful natural forests and snow-clad, ... of ecotourism and cultural tourism should receive attention. BIBLIOGRAPHY ... www.fao.org/docrep/007/ad511e/ad511eoi.htm

[PDF] Ecotourism Bibliography

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML

Bassett, B. (1996) Tourism Research Bibliography, 1994-1996. ... successes and failures of community based wildlife tourism projects are reviewed followed ... divcom.otago.ac.nz/tourism/research/electronicpubs/EcotourismBibliography.pdf

Motherlode's Bibliography

Mining the Motherlode. Bibliography ... •Campbell, Judith A. The Wells-Goldfields Trail Network: Towards Community Based Tourism in a Very Small Town. ... wells.entirety.ca/bibliography.htm

Guide for Local Authorities – Supplementary Volume on Latin ...

The publication includes many case studies giving good examples of community based tourism. It describes suitable, imaginative, and realistic design ... www.world-tourism.org/publications/pr_1115-1.html

PDF] BIBLIOGRAPHY OF SAADANI NATIONAL PARK

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML

This little bibliography serves the purpose to present these sources in a ... Sariko, H. (2003) Community Based Tourism in Saadani. Pasiansi Institute. ... www.wildlife-programme.gtz.de/wildlife/download/nr_40.pdf

[PDF] ANNEXURE 8 BIBLIOGRAPHY

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML

BIBLIOGRAPHY. <http://www.world-waterfalls.com/waterfall.php?num=2> ... Kaplan, L. (2002) Community Based Tourism. Paper delivered at the «Blurring the ... www.maloti.org/za/activities/ANNEXURE_8.pdf

Bibliography

Ashley, C. and E. Garland (1994): Promoting community-based tourism development. Why, what and how? Research discussion paper, No. ...
members.aol.com/jwvoelker2/english/thesis/biblio.htm

RPTS 426 – Tourism Impacts

Of these, community-based tourism planning as well as a ... no longer than 25 pages typed and double-spaced, plus appendices/tables/detailed bibliography. ...
www.rpts.tamu.edu/Courses/426/03c/syllabus-426-03c.html

Special Offers – Earthscan Shop

It not only explains the principles of 'community-based tourism', but also lists ... Tourism • United Nations • Appendices, Endnotes, Bibliography, Index ...
shop.earthscan.co.uk/offerlist/mcs/offer/2/catid/18/v/

CESD, Center on Ecotourism and Sustainable Development

... communities and tourism, as well as a bibliography of relevant literature. ... Sustainable Tourism in Mexico • Community Based Ecotourism ...
205.252.29.37/webarticles/anmviewer.asp?a=12&z=2

CESD

... and tourism, as well as a bibliography of relevant literature. ... and obtain information from ongoing studies on community-based tourism operations. ...
205.252.29.37/webarticles/anmviewer.asp?a=12&print=yes

SD21. Sustainable Tourism

Urban tourism / Urban villages in the Urban regeneration bibliography ... Through Eco-Tourism: Community-based Infrastructure And Services Development', ...
www.nottingham.ac.uk/sbe/planbiblios/bibs/Greenis/A/21.html

[XLS] Sheet1

Formato de archivo: Microsoft Excel 2000 - Versión en HTML
COMMUNITY -BASED NATURAL RESOURCE MANAGEMENT A selected Bibliography ... GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE COMMUNITY BASED TOURISM IN NAMIBIA ...
www.cbnrm.bw/Resources/bibliography.xls

Wardlow Friesen – Pacific Island Tourism (review) – The ...

... 1-882345-36-3; paper, 1-882345-36-3; vi + 203 pages, figures, bibliography, index. ... Thus community-based tourism is described as being more a «moral ...
muse.jhu.edu/journals/contemporary_pacific/vo17/17.1friesen.html

Year of Ecotourism | Planeta

The ecotourism definition used was «tourism related to nature/adventure/ culture in the ... Community-based ecotourism requires political organization. ...
www.planeta.com/ecotravel/tour/2002ecotourismreport.html

UNBSJ Ward Chipman Library Tourism and Travel Industry Resources

12, World Bank, February 2001; Tourism: Bibliography of Gambian Related ...
Community-Based Mountain Tourism: Practices for Linking Conservation with ...
www.unbsj.ca/library/subject/tour.htm

[PDF] 250 the contemporary pacific 17:1 (2005) jukka siikala * * *

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat figures, bibliography, index. Cloth, us\$45.00; paper, us\$38.00. ... community-based tourism. The Mar. lin Bay operation does make some ...
muse.jhu.edu/journals/contemporary_pacific/vo17/17.1friesen.pdf

[PDF] CBNRM in Botswana 1989 – 2002 A Select and Annotated Bibliography ...

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML
Bibliography. 12. Eco-tourism Support Services. Developing a tourism plan ...
Community-based Tourism in Botswana – The SNV experience in 3 community-based ...
www.cbnrm.bw/BibliographyCBNRM.pdf

osp

Tourism, Conservation, and Development in the Bay Islands ... Moving Toward Effective Community-Based Tourism Development and Conservation; Conclusions ...
www.cognizantcommunication.com/filecabinet/osp.htm

BITS

tourism · Report Youth Commission · Bibliography on Youth Tourism · Calendar of Events ... Study on Social and Community-Based Tourism in Africa ...
www.bits-int.org/bulletin.asp?lang=en

TIES – The International Ecotourism Society

Community Based Tourism: Machiguenga Center For Tropical Research ...
Ecotourism and Sustainable Tourism Guidelines: An Annotated Bibliography,
Dave Twynam, ...
ecotourism.org/index2.php?onlineLib/searchResult.php&regionName=South%20America

bibliography.html

Reference Bibliography for NCSU Summer Ethnographic Field School in Costa Rica... Community-based eco-tourism development. 1996. Assessing and Managing the ...
www4.ncsu.edu/~twallace/bibliography.html

[DOC] Introduction

Formato de archivo: Microsoft Word 2000 - Versión en HTML
Implementing a community-based tourist venture in African countries like ...
on community-based tourism as the panacea for rural poverty. Bibliography ...
www.museums.co.zm/Material/zambia.doc

United Nations > UNESCAP > TTD > Publications > 2001–2002

Abstract: This annotated bibliography provides a thorough introduction to ...
ESCAP Tourism Review No. 21: Opportunities and challenges for tourism ...
www.unescap.org/tctd/pubs/pubs_chron.htm

Ecotourism in Latin America

Tourism, ecotourism, and protected areas: the state of nature-based tourism around... Shedenhelm, Laura D. Bibliography on ecotourism in Central America. ...
www.lib.utexas.edu/benson/bibnot/bn-102.html

Mountain Forum Resources: Bibliography of Publications about the ...

Community-based Mountain Tourism: Practices for Linking Conservation and Enterprise: ... Citation: Bibliography of Publications about the Mountain Forum. ... www.mtnforum.org/resources/library/biblio.htm

Technical Assistance Reports 1989–1998

Community-Based Tourism Development for Jaluit Atoll. Emily Thomas, 1998. § A Community Based Tourism Plan for Jaluit Atoll. Dan Miller, 1997. (\$17) ... darkwing.uoregon.edu/~mspp/projlist.html

[PDF] DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS ACTIONS IN ASSISTING ...

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML
Sustainable Development of Tourism – An Annotated Bibliography. Sustainable Development of Tourism is relatively ... Development of Community-based Tourism ... www.johannesburgsummit.org/html/documents/backgrounddocs/wto_report1.pdf

Yahoo! Groups : sustainable-tourism Messages : 401–500 of 1 159

405, Sustainable Tourism bibliography, Scott Wayne, Jun 22, 2001 ... 419, Fwd: CARIBBEAN: Workshop on Community-Based Touri, Potter at Island Reso... ... groups.yahoo.com/group/sustainable-tourism/messages/401?viscount=100

[PDF] INTEGRATING STAKEHOLDERS IN PARTICIPATORY NATURAL RESOURCE ...

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML
bibliography. The preparation and editing of the six case studies were supported by the ... community-based tourism association in the DR, ACESAL. ... www.canari.org/limon.pdf

[PDF] CBNRM Net: ACORD, Bridging the gap between tourism and livestock ...

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat
Community Based Tourism (CBT) that has emerged in Ngamiland and ... Bibliography. 1. Albertson, A. 1996. Botswana: Death by cattle. <http://www.forest.org/> ... www.cbnrm.net/pdf/acord_003_livestocktourism.pdf

THE ONGOYE FOREST ECOTOURISM VENTURE – ASSESSING THE FEASIBILITY

A special concern applies to community-based tourism development (CBTD) attempting to create ... Bibliography · Appendix 1: Birds recorded in Ongoye Forest ...

members.aol.com/jwvoelker2/english/thesis/directory.htm

International Centre for Integrated Mountain Development ...

J Cochrane, University of Hull, UK; Community-Based Tourism for Conservation and... Epilogue: Environmental threats to Himalayan flora; Bibliography ...
www.icimod.org/mtn_resource/inprint.htm

[PDF] Appendix G Bibliography

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML

'Community Based Tourism Development Strategy' notes. prepared by Mthetheleli Hugo... The small business project has produced a useful bibliography on SMEs ...

www.nedlac.org.za/research/fridge/satourrep/app-g.pdf

[PDF] Policy brief 14 repro.p65

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML

and indirectly from community-based tourism (CBT). The ... Bibliography. Jones, B. Undated. Lessons learned and impacts of the Living in a ...
www.uwc.ac.za/plaas/publications/Policy%20brief%2014.pdf

Mountain Laws and Peoples: Moving Towards Sustainable Development ...

Contribution to Community-Based Mountain Tourism Electronic Conference, MountainForum. ... Appendix B. Bibliography of Mountain-Related Laws and Policies ...

www.mtnforum.org/resources/library/mlp_o4.htm

Coral Cay Conservation – Bibliography

A strategic environmental assessment of tourism development on Turneffe Atol, ... Can the success of effective community-based projects filter through to ...
www.coralcay.org/science/bibliography.php

Proceedings of the workshop on forests for poverty reduction ...

Community-based tourism in protected areas. Research Team Meeting, Strategy for Facilitating Community-Based Tourism in Protected Areas under APEIS Project, ...

www.fao.org/docrep/008/ae537e/ae537e00.htm

Protected Areas Programme

A general account is given in UNEP/IUCN (1984) and a bibliography is given in ... community based tourism ventures under alternative livelihood ventures. ... sea.unep-wcmc.org/sites/wh/tubbata.html

Fotografía

Miriam Torres — IM

Págs. 7, 86, 95, 111.

Guido van Ess — IM

Págs. 8, 11, 62, 72, 93, 144, 118, 157, 159, 171, 173, 174, 175.

Jorge Huerta / Kuntur — IM

Págs. 98, 149 (foto reunión).

Marc Van der Aa — IM

Págs. 9, 25, 26, 31, 59, 65, 71, 82, 109, 129, 149 (foto llamas), 151 (inferior), 170.

Paul Van der Aa

Pág. 176.

Allen Putney

Pág. 21.

Florencia Zapata — IM

Págs. 32, 34, 123, 148 (foto casas).

Archivo IM

Págs. 36, 56, 150 (foto superior)

Adriana Delgado — IM

Pág. 150 (foto inferior).

Inge Loman — IM

Pág. 151 (foto superior), 172.

J. Lisa Merrill

Pág. 155

¿Qué le ofrece este Manual?

Este Manual está dirigido a formar las capacidades para la gestión del desarrollo turístico rural entre líderes campesinos, hombres y mujeres. Basado en la experiencia que en este campo ha tenido el Instituto de Montaña (IM) durante la última década, usa casos reales de grupos campesinos involucrados en este campo en diferentes valles de la Cordillera Blanca, en Ancash, Perú.

El Manual fortalece los conceptos, valores y habilidades de facilitación del profesional del desarrollo que está interesado en promover proyectos de turismo sostenible de gestión campesina, apoyándose en una estrategia mayor de orientación al aprendizaje institucional. En este sentido se complementa con otros cursos y materiales de enseñanza desarrollados por el IM.

El Manual aporta al desarrollo del “turismo campesino” como elemento de la nueva ruralidad andina que se nutre del capital social, cultural y natural para desarrollar nuevas formas de relación con la sociedad y el mundo. Colocando el reto de la sostenibilidad de las iniciativas turísticas como eje para estructurar este tipo de proyectos, se prioriza la construcción de las capacidades de liderazgo y gestión en el contexto particular de sociedades campesinas como clave fundamental de la sostenibilidad.