

edición
CODESPA

Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA

UNA EXPERIENCIA REGIONAL ANDINA

Fundación CODESPA

2011





Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA

UNA EXPERIENCIA REGIONAL ANDINA

Fundación CODESPA

Año 2011

edición
CODESPA

Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA UNA EXPERIENCIA REGIONAL ANDINA

Agradecimientos



**DESARROLLO COMPETITIVO DEL
TURISMO RURAL EN LOS ANDES
FUNDACIÓN CODESPA**

Esta publicación es producto de la colaboración entre Fundación CODESPA y BID-FOMIN en el marco del proyecto "Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes".

Bajo un modelo regional de gestión, el proyecto impulsó iniciativas de turismo rural de calidad con el objetivo de generar ingresos adicionales para comunidades indígenas de la provincia de Chimborazo (Ecuador), el departamento de Cusco (Perú) y el lago Titicaca (Bolivia).

Durante sus cinco años de ejecución, el proyecto recibió el apoyo de múltiples donantes, a los que Fundación CODESPA agradece sinceramente.

El proyecto contó con la participación de 1.533 personas, organizadas en diferentes asociaciones, agrupaciones comunitarias y microemprendimientos turísticos.

Fundación CODESPA destina un agradecimiento especial a todas las personas que dedicaron su compromiso a un proyecto común y que, con sus dudas, aprendizajes, frustraciones y éxitos, constituyeron el motor de trabajo.

Autores

Equipo de Fundación CODESPA: Marcello Gandolfi, Grace Guerrero, Eugenio Peral, Mónica Gil-Casares, Brisa Uriona, Marcelo Jaramillo y Víctor Hugo Giraldo.

Equipo del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo-desco: Molvina Zeballos, Atilio Arata, Eduardo Ballón y Jimena Lugon.

Tirada: 1.000 ejemplares

Primera edición julio 2011

Infografías: Giuliana Abad

Carátula y diagramación: Juan Carlos García M. (511) 226-1568

Fotografías: Archivo de Fundación CODESPA, Desarrollo Turístico Sostenible: DTS Consultores, desco

Impresión: Tarea Asociación Gráfica Educativa

Pasaje María Auxiliadora 156-164. Lima 5, Perú

ISBN: 978-612-46050-0-0

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2011-08396

© Fundación CODESPA
Calle Francisco del Castillo 207,
interior A, piso 2.
Urb. San Antonio. Lima 18, Perú

© Fundación CODESPA
Rafael Bergamín 12.
28043 Madrid

Índice

ENTIDADES COLABORADORAS Y FINANCIADORAS	6
CARTA DE PRESENTACIÓN DE BID/FOMIN.....	9
CARTA DE PRESENTACIÓN DE CODESPA	10
RESUMEN EJECUTIVO	12
INTRODUCCIÓN	14
CONTEXTO	20
CAPÍTULO 1. EL PROYECTO “DESARROLLO COMPETITIVO DEL TURISMO RURAL EN LOS ANDES”	27
1. Antecedentes	29
2. Objetivos	30
3. Características diferenciadoras	32
4. Estructura organizativa	33
5. Fases de implementación	34
CAPÍTULO 2. EL MODELO DE GESTIÓN DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO DE CODESPA	35
1. Condiciones básicas	37
2. Estrategias y componentes	38
3. Componentes del modelo	42

3.1. Oferta	42
3.1.1. Organización comunitaria	43
3.1.2. Desarrollo del producto	52
3.2. Demanda	67
3.2.1. Comercialización	67
3.2.2. Alianzas estratégicas	73
CAPÍTULO 3. RESULTADOS	81
1. Desarrollo de un producto turístico con éxito basado en las capacidades, el fortalecimiento organizacional y la identidad cultural	83
1.1. Desarrollo del producto	83
1.2. Fortalecimiento de la identidad cultural	85
1.3. Mejora de la organización comunitaria	86
2. Incremento de turistas y generación de ingresos	86
2.1. Comercialización	88
3. Mejora de la calidad de vida	89
3.1. Promoción del rol de la mujer	90
3.2. Desarrollo del liderazgo de los jóvenes	91
3.3. Contribución a la disminución de la migración del campo a la ciudad	92
4. Generación de alianzas estratégicas para la sostenibilidad	92
CAPÍTULO 4. LECCIONES APRENDIDAS	95
1. Generales	97
2. Sobre organización comunitaria	98
3. Sobre comercialización	99
4. Sobre desarrollo de capacidades	100
5. Sobre trabajo en alianzas	101
6. Sobre gestión de proyecto	102
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	109
GLOSARIO	111
ANEXOS	113
Anexo 1. Caja de herramientas	115
Anexo 2. Metodología y lista de entrevistados	119
PUBLICACIONES FUNDACIÓN CODESPA	126

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Beneficiarios y colaboradores	17
Gráfico 2. Componentes del proyecto	18
Gráfico 3. Cadena de valor turística	19
Gráfico 4. Incremento de la llegada de turistas, 2007-2010	21
Gráfico 5. Información sobre los países de intervención	23
Gráfico 6. Información sobre las zonas de intervención	24
Gráfico 7. Fin y propósito del proyecto	30
Gráfico 8. Componentes y actividades del proyecto	31
Gráfico 9. Estructura organizativa	33
Gráfico 10. Condiciones básicas	37
Gráfico 11. Modelo de gestión del turismo rural comunitario	38
Gráfico 12. Modelo de organización comunitaria	45
Gráfico 13. Organización comunitaria APTHAPI	51
Gráfico 14. Modelo de comercialización	69
Gráfico 15. Comercialización APTHAPI	70
Gráfico 16. Alianzas estratégicas	77
Gráfico 17. Número de turistas	87
Gráfico 18. Ingresos por turismo en dólares	87

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Datos generales de Bolivia, Ecuador y Perú, 2009	22
Tabla 2. Aspectos clave en el desarrollo de capacidades	39
Tabla 3. Aspectos clave en la calidad de los servicios	40
Tabla 4. Elementos para fortalecer la organización comunitaria	43
Tabla 5. Elementos para fortalecer el desarrollo del producto turístico	53
Tabla 6. Elementos para garantizar la comercialización	68
Tabla 7. Elementos para establecer alianzas estratégicas	74

LISTADO DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

AACID:	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo
APTHAPI:	Red de Turismo Comunitario del Lago Titicaca
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
CORDTUCH:	Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo
FOMIN:	Fondo Multilateral de Inversiones

Entidades colaboradoras y financiadoras

FUNDACIÓN CODESPA

Fundación CODESPA (www.codespa.org) es una organización no lucrativa, sin fines políticos ni religiosos, que cuenta con más de veinticinco años de experiencia en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo y cuyo presidente de honor es S. A. R. el Príncipe de Asturias.



Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, la misión de Fundación CODESPA es proporcionar oportunidades de trabajo a las personas para que puedan desarrollar sus capacidades y así ser protagonistas de su propio progreso.

Las áreas de especialización de Fundación CODESPA son el acceso a las microfinanzas, el mercado y la formación para el empleo. La fundación gestiona más de cien proyectos en diecisiete países de América Latina, Asia y África por medio de nueve delegaciones internacionales.

Desde hace más de diez años, mediante su delegación regional de turismo, con sede en Quito, Fundación CODESPA realiza proyectos de ejecución directa con comunidades indígenas ubicadas en zonas de atractivo y flujo turístico con el objetivo de promover su inclusión en los beneficios de la actividad turística como estrategia de reducción de la pobreza.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

Fundado en 1993 como parte del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) impulsa la inversión privada y la ampliación del entorno empresarial a partir del apoyo a la micro y pequeña empresa.



El FOMIN es el mayor proveedor de asistencia técnica para el desarrollo del sector privado en América Latina y el Caribe y, como tal, busca permanentemente medios innovadores para crear oportunidades económicas y reducir la pobreza.

Durante sus diecisiete años de existencia, el FOMIN ha aprobado más de 1.700 proyectos, con el compromiso de 1.800 millones de dólares y la movilización de 1.900 millones de dólares, y ha beneficiado a más de cuatro millones de personas en toda la región.

FUNDACIÓN REPSOL

La Fundación REPSOL es la expresión de la vocación de responsabilidad social de la empresa REPSOL y su compromiso voluntario con la mejora sostenible de la sociedad, especialmente donde la compañía desarrolla sus actividades. Sus fines son de carácter social, cultural, medioambiental, científico y educativo.



Según la última memoria de actividades publicada, la inversión social de la Fundación REPSOL en el 2009 ascendió a 8,9 millones de euros, suma que se concentró en proyectos de educación (23%), culturales (17%) y de desarrollo comunitario (15%).

FUNDACIÓN ROVIRALTA

La Fundación ROVIRALTA, creada en 1959, se caracteriza por aportar las rentas generadas por su patrimonio a la realización de proyectos altruistas o benéficos.



La ayuda de la Fundación ROVIRALTA se dirige fundamentalmente a las personas jurídicas con fines benéficos, docentes o mixtos en tres grandes áreas: desarrollo social, educación y ciencia, y medicina y sanidad.

En el 2010, la Fundación ROVIRALTA invirtió un total de 2,7 millones de euros en proyectos de desarrollo social (68%), educación y ciencia (18%), medicina y sanidad (12%) y otros (2%).

AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO

En funcionamiento desde el 2008, la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID) tiene como objetivo optimizar, en términos de eficacia y economía, la gestión de los recursos públicos que la Administración de la Junta de Andalucía destina a la cooperación internacional para el desarrollo.



Agencia Andaluza de
Cooperación Internacional para el Desarrollo
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA

El último informe anual publicado señala que la AACID invirtió más de 95 millones de euros en el 2009, principalmente en ayuda al desarrollo en Iberoamérica, África subsahariana y la región mediterránea, mediante 180 proyectos de cooperación internacional enfocados en la mejora de los servicios sociales básicos y el fortalecimiento de la sociedad civil.

FONS CATALÁ

El Fons Catalá es una institución formada por ayuntamientos catalanes y otras organizaciones municipales (diputaciones, consejos comarcales y mancomunidades) que destinan una parte de sus presupuestos a diversas acciones de cooperación al desarrollo. Su misión es promover la consolidación de una sociedad civil comprometida con los valores del desarrollo y los derechos humanos a partir de la financiación de proyectos que involucran de manera directa a la población beneficiaria.



De acuerdo con la última memoria de actividades publicada, el Fons Catalá invirtió más de 4.479 millones de euros en el 2009 como resultado de la ejecución de 26 proyectos de sensibilización en Cataluña y 180 proyectos de cooperación internacional en Iberoamérica, África subsahariana, Asia y la región mediterránea.

AMADEUS IT GROUP

Con más de cuatrocientos mil puntos de venta y cien mil agencias de viaje afiliadas, Amadeus IT Group es el mayor procesador de transacciones del sector mundial de viajes y turismo.



La empresa es la principal proveedora de tecnología turística y cuenta con un amplio catálogo de soluciones para aerolíneas (regulares, de bajos costos y de vuelos chárter), hoteles (independientes y cadenas), empresas de alquiler de autos, compañías ferroviarias, líneas de transbordadores, líneas de cruceros, compañías de seguros, operadoras turísticas, agencias de viaje tradicionales y en línea, y viajeros (de empresas y particulares).

Mediante el programa "Nice and Small", Amadeus IT Group permitió que los emprendimientos de turismo rural comunitario apoyados por Fundación CODESPA pudieran ofertar sus productos turísticos en el sistema de reservas al que tiene acceso toda la red de agencias afiliadas.

Carta de presentación de BID/ FOMIN

Desde el Fondo Multilateral de Inversiones, parte del Banco Interamericano de Desarrollo, hemos venido apoyando diferentes tipos de proyectos desde el año 1993. Tenemos la certeza de que una de las maneras más efectivas de ayudar a la población a obtener acceso a mejores condiciones de vida es a través del turismo comunitario. El mismo permite a las comunidades mantener y mostrar al mundo su forma de vida y sus tradiciones ancestrales, y a la vez al turista probar de primera mano y tener una experiencia de vida compartiendo el día a día, las labores cotidianas de los diferentes grupos y comunidades donde se realiza esta visita.

El FOMIN y Fundación CODESPA han realizado un esfuerzo de varios años para ejecutar el proyecto “Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes”, sobre el cual estamos presentando el Modelo de gestión del turismo rural comunitario, que recopila innumerables experiencias de Ecuador, Perú y Bolivia y que busca sistematizar las mismas hasta convertirlas en modelos probados que esperamos puedan ser replicables y de utilidad para los lectores.

Existe una frase que se aplica maravillosamente al turismo comunitario y dice: *“La vida no debe ser medida por el número de veces que respiramos sino por el número de veces que nos quitó el aliento”*. Creemos firmemente que al visitar los parajes maravillosos de la región andina varias veces perderemos el aliento con su hermosura.

Tenemos la certeza que el turismo comunitario seguirá creciendo y que es un vehículo idóneo para el desarrollo de las comunidades y el acceso a mejores condiciones de vida.



Marco A. Macías
Especialista Sectorial BID-FOMIN Ecuador

Carta de presentación de CODESPA

El turismo rural comunitario es actualmente una gran oportunidad de desarrollo para las comunidades indígenas de escasos recursos ubicadas en zonas de alto potencial turístico, ya que les permite acceder a los beneficios que brindan las actividades económicas relacionadas con el turismo. Según la Organización Mundial del Turismo, los países emergentes totalizaron más de 470 millones de llegadas internacionales el año pasado, lo cual convirtió a la actividad turística en uno de los primeros vehículos de generación de ingresos y empleos para estas economías.



Eugenio Peral con comunero en Cusco, Perú.

Asimismo, las principales tendencias de la demanda de turismo internacional muestran un creciente afán por experimentar vivencias únicas y alejadas de las rutas del turismo tradicional. Por ello, de acuerdo con el Banco Mundial, el sector turístico es uno de los últimos terrenos donde poblaciones de escasos recursos siguen gozando de ventajas competitivas en el mercado, por la diferencia y la unicidad de su patrimonio cultural y natural.

Sin embargo, aprovechar las oportunidades del turismo, tanto económicamente como en desarrollo personal y comunitario, implica múltiples desafíos para las comunidades indígenas: contar con productos de calidad, manejar la tecnología de Internet, disponer de sistemas de comunicación adecuados, operar según las normativas locales, ganar la confianza de las operadoras turísticas internacionales y establecer alianzas con los diferentes actores de la cadena de valor turística.

Desde esa perspectiva, es indispensable que toda acción o mecanismo de intervención para fortalecer las organizaciones comunitarias considere el servicio de turismo comunitario como una cadena de valor que incluye las peculiaridades de la oferta, entre las que destacan el producto local, la interacción con el medioambiente y el servicio turístico tal como es entendido y organizado por las comunidades. A su vez, es necesario modular la demanda brindando una vivencia inolvidable al turista, un descubrimiento del paisaje o atractivo turístico en plena relación con sus habitantes.

En la presente publicación, se propone un modelo de gestión, una metodología de intervención en proyectos de cooperación, para todos aquellos actores que quieran apoyar procesos de desarrollo de turismo comunitario. En términos generales, se presenta una guía para establecer los componentes, actividades y alianzas que requiere un proyecto de turismo rural comunitario, donde participarán múltiples actores, entre ellos las comunidades y diferentes entes públicos (organismos reguladores de la actividad turística) y privados (agencias de turismo).

Antes de iniciar la ejecución de un proyecto de turismo, en el que existen grandes riesgos de alterar la fragilidad de las estructuras comunales o el balance entre el medio natural y sus habitantes, es indispensable valorar las estructuras de liderazgo y la visión panteísta de las organizaciones comunitarias. Obrando de esa manera, el turismo rural comunitario constituirá una modalidad exitosa para aprovechar la oportunidad de desarrollo que representa cada turista para estas comunidades.



Eugenio Peral
Director de CODESPA América

Resumen ejecutivo



Lana teñida con tintes naturales, Perú.

El propósito de la presente publicación es compartir el modelo de gestión del turismo rural comunitario desarrollado por Fundación CODESPA con poblaciones indígenas aimaras, quichuas y quechuas de Bolivia, Ecuador y Perú con alto potencial turístico.

El modelo es el resultado de más de cinco años de trabajo en la región andina y se enmarca en el proyecto "Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes", intervención realizada directamente por Fundación CODESPA con el objetivo de que las comunidades indígenas generen recursos propios a partir del aprovechamiento de sus atractivos turísticos. Desde sus inicios, el proyecto contó con la participación de múltiples colaboradores y con el apoyo de distintos financiadores multilaterales (BID-FOMIN), privados (Fundación REPSOL y Fundación ROVIRALTA) y públicos (AACID y Fons Catalá).

Desde sus inicios, el proyecto buscó incorporar a los participantes en las cadenas de turismo locales e internacionales. Gracias a la estructuración de nuevos paquetes turísticos, la promoción comercial y la mejora de la oferta, se incrementaron considerablemente el número de turistas y los ingresos en las zonas seleccionadas, lo cual fortaleció las estructuras organizativas para la gestión del turismo en cada país. Complementariamente, el proyecto contribuyó a la inclusión de las mujeres y los jóvenes en las actividades turísticas, así como al mejoramiento de las condiciones de vida y salud de varias de las comunidades involucradas.

Partiendo de esa experiencia, el modelo propuesto comparte herramientas e instrumentos prácticos para la ejecución de intervenciones de esta naturaleza, útiles para cualquier actor de la cooperación al desarrollo interesado en replicar y potenciar el modelo. Para ello, se ahonda en el tema de la demanda y la oferta de la cadena de valor turística por trabajar con las comunidades a fin de garantizar su participación sostenible en los flujos turísticos.

Las intervenciones en turismo rural comunitario, más aún si son participativas e incluyentes, deben planearse a mediano plazo para que sean sostenibles, ya que la consolidación de los productos turísticos requiere tiempo. En ese sentido, disponer de un modelo ya diseñado permite acortar los plazos considerablemente.

Para facilitar la comprensión del modelo, la presente publicación se encuentra dividida en cinco capítulos, cada uno con testimonios, ejemplos y fotos que dan cuenta de la intervención realizada por Fundación CODESPA entre el 2005 y el 2011. En el primer capítulo, se describe detalladamente el proyecto, sus antecedentes, objetivos, características diferenciadoras, estructura organizativa, fases de implementación y línea de tiempo. En el segundo capítulo, por su parte, se aborda el modelo de gestión del turismo rural comunitario a partir del análisis detallado de las estrategias de trabajo con respecto a la oferta y la demanda. En el tercer capítulo, se exponen los resultados y se compara la situación de las comunidades antes y después de la intervención. En el cuarto capítulo, se presentan las lecciones aprendidas de la experiencia, desde las más generales hasta las más específicas. En el quinto y último capítulo, se resumen las conclusiones a las que se llegó en el proyecto. Para complementar la información, la publicación incluye un glosario de términos y dos anexos donde se pueden observar las herramientas y la metodología empleadas en el proyecto.

Introducción



Telar andino, Bolivia.

El turismo es una fuente de ingresos significativa en muchos países. Concretamente, constituye uno de los rubros de generación de divisas más significativos en los países andinos y es considerado como un sector estratégico para el desarrollo de los mismos.

En Perú, Bolivia y Ecuador, los principales atractivos turísticos se encuentran localizados en zonas rurales caracterizadas por sus elevados índices de pobreza debido a la falta de acceso a los servicios básicos, carencia de oportunidades para la generación de capacidades locales y pérdida de identidad cultural. En estos tres países, el turismo rural representa una gran oportunidad de desarrollo para las comunidades, dado que la presencia de elementos sociales, naturales y culturales distintivos permite la creación y gestión de productos turísticos innovadores que pueden complementar la oferta existente y determinar una mayor inclusión en los beneficios de la actividad turística.

En ese marco general se inscribió el proyecto de turismo rural comunitario “Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes” con el objetivo de generar beneficios económicos y mejores condiciones de vida para las comunidades rurales, mayoritariamente indígenas, a partir del aprovechamiento responsable y sostenible de los recursos naturales, culturales y humanos.

Turismo rural y turismo comunitario

El turismo rural es toda actividad turística que se desarrolla en zonas rurales, pequeñas localidades o espacios alejados del casco urbano. Adicionalmente, incorpora la cultura, formas organizativas y prácticas productivas rurales como componentes clave del producto.

El turismo rural comunitario suma el contacto cultural y la participación a los elementos del turismo rural, ya que promueve la relación intercultural entre el anfitrión y el turista e implica la intervención activa de la comunidad en la definición, planificación y gestión del proceso turístico. Parte de las utilidades generadas se destina a la atención de las necesidades comunales.



El enfoque basado en el turismo rural comunitario de Fundación CODESPA articuló los siguientes elementos:

- Autogestión de las comunidades locales.
- Elaboración de productos turísticos que revalorizan la cultura local y mantienen el entorno natural.
- Experiencias vivenciales de los turistas en las comunidades indígenas.
- Comercialización directa por parte de las comunidades.
- Estrategias de generación de ingresos adicionales a la agricultura.



Conversación con turista en Huchuy Qosqo, Perú.



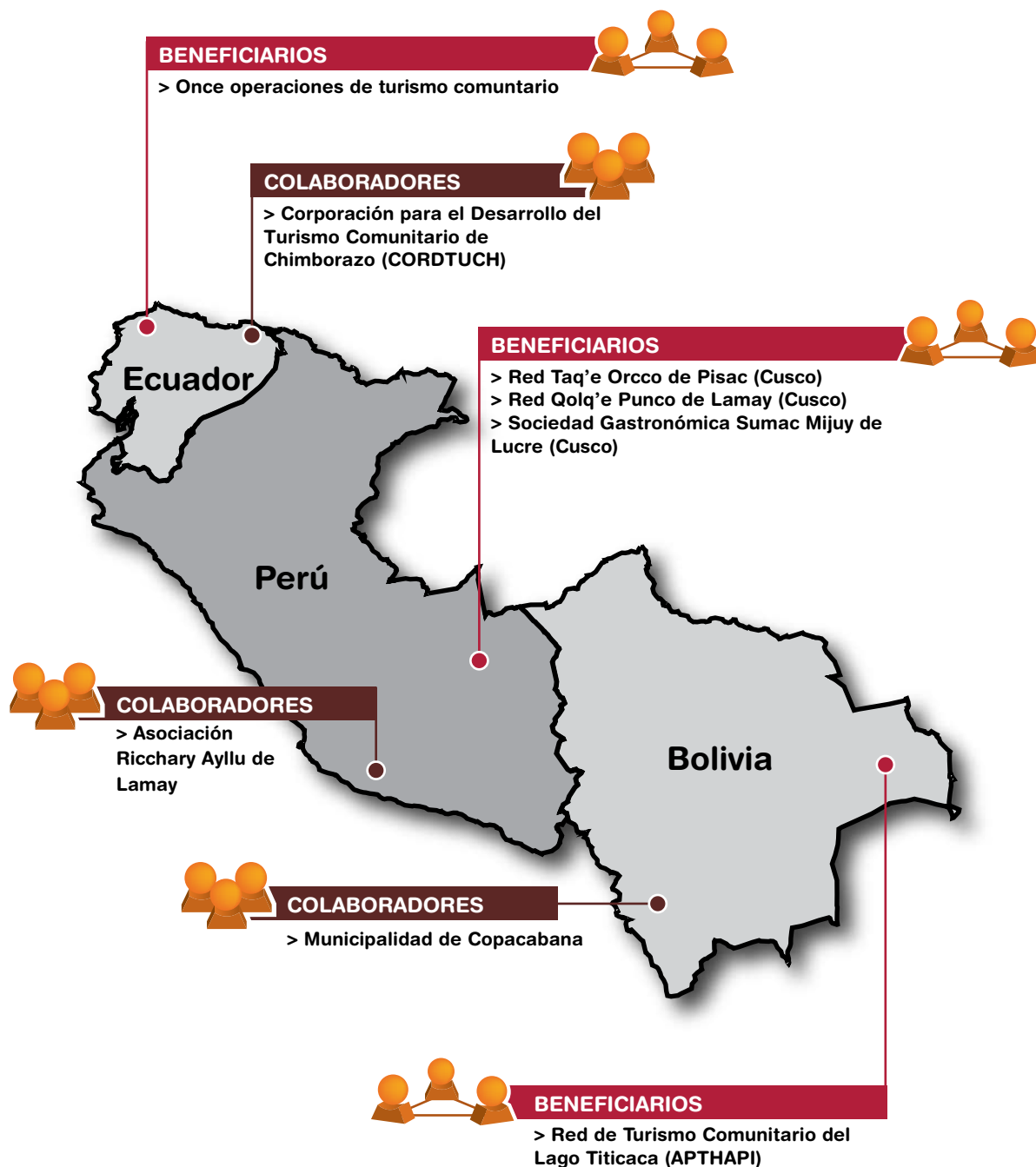
Oficina receptiva de enlace, Challapampa, Bolivia.



Artesanías de Nizag, Ecuador.

Gracias al apoyo de distintos colaboradores, el proyecto de Fundación CODESPA benefició a diferentes asociaciones (primer nivel) y redes (segundo nivel) pertenecientes a comunidades localizadas cerca de atractivos turísticos (Machu Picchu en Perú, Chimborazo en Ecuador y el lago Titicaca en Bolivia).

GRÁFICO 1. BENEFICIARIOS Y COLABORADORES



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, el proyecto se caracterizó por presentar tres grandes componentes:

GRÁFICO 2. COMPONENTES DEL PROYECTO



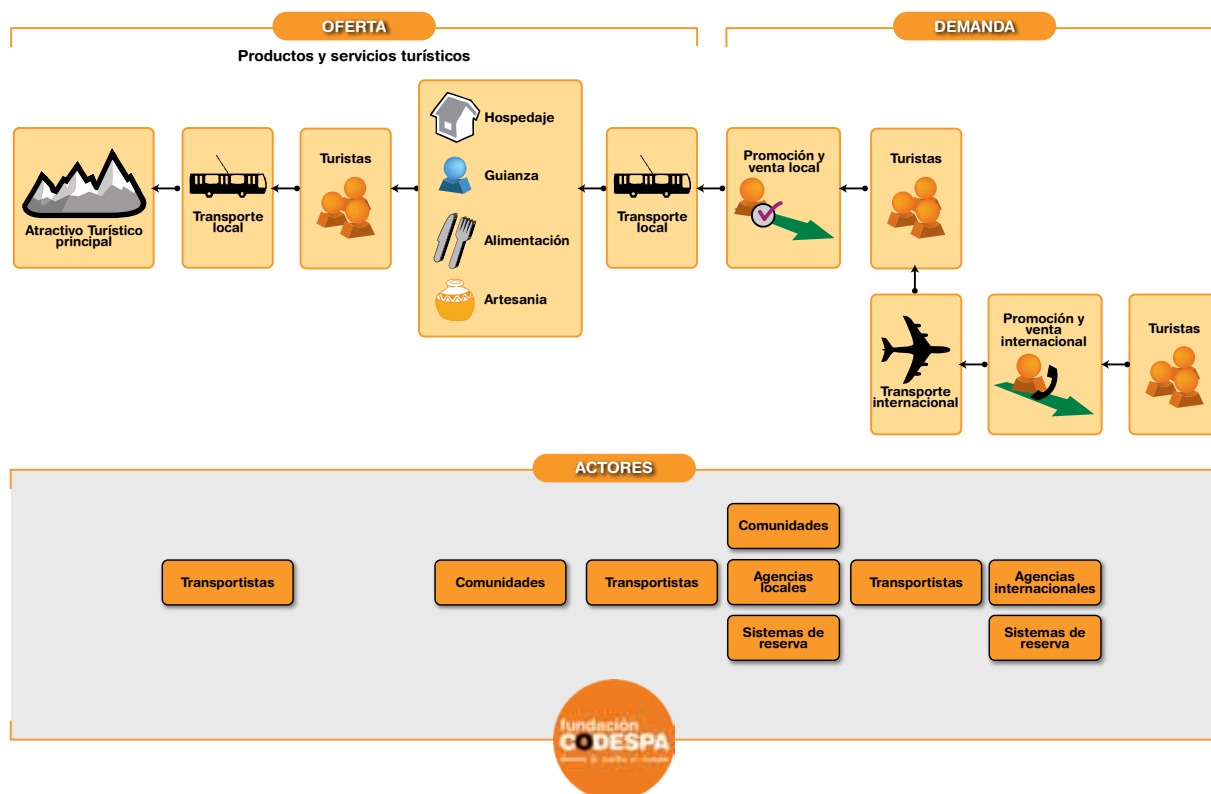
Fuente: elaboración propia.



Visitantes extranjeros en la comunidad de Amaru, Perú.

Para ejecutar esta intervención, Fundación CODESPA desarrolló un modelo de gestión del turismo rural comunitario dentro de la cadena de valor turística. Como muestra el siguiente gráfico, este modelo responde tanto a la estrategia de desarrollo de la oferta del producto turístico como a la demanda turística local, nacional e internacional.

GRÁFICO 3. CADENA DE VALOR TURÍSTICA



Fuente: elaboración propia.

Por el lado de la demanda, Fundación CODESPA se centró en la **comercialización** y la generación de **alianzas estratégicas** con sectores públicos y privados. Para ello, se establecieron puntos de promoción y venta local en las propias comunidades, se contactó a operadoras turísticas locales (especialmente agencias centradas en turismo vivencial o de aventura, o con estrategia de responsabilidad social corporativa) y se trabajó arduamente para incluir la oferta de turismo rural comunitario en sistemas de reserva y agencias a escala internacional. Asimismo, se propició el diálogo entre comunidades rurales, empresas privadas y funcionarios municipales alrededor de un mismo tema, el desarrollo del sector turístico en la región.

Por el lado de la oferta, buscó fortalecer la **asociatividad empresarial** de las comunidades y desarrollar un **producto turístico**. Con estos fines, se brindó asesoramiento empresarial y comercial a las comunidades en temas de hospedaje, gastronomía o atención al cliente y se les ayudó a identificar y generar productos turísticos. Otras estrategias fueron la identificación de líderes, la consolidación del trabajo en asociaciones y redes, y el apoyo en el diseño de material de mercadeo y promoción. Con todo ello, las comunidades habilitaron algunas de sus habitaciones para la acogida de turistas y consiguieron estándares mínimos de calidad compatibles con sus estilos culturales.

Contexto



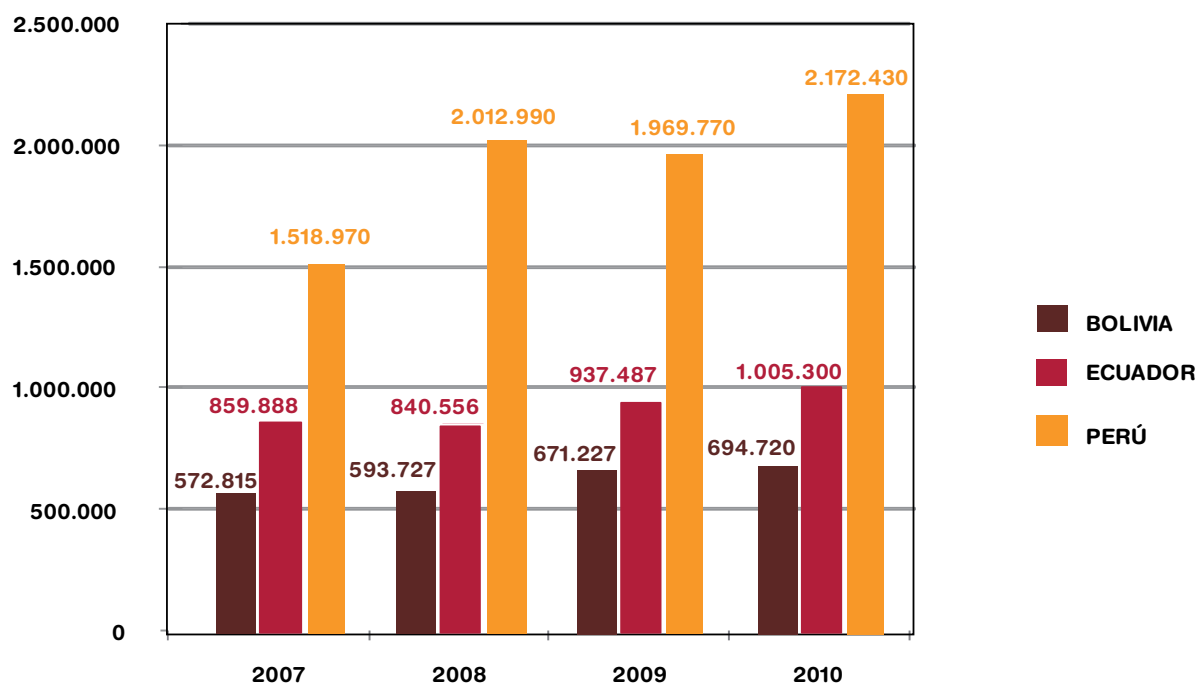
Artesanas de Cusco, Perú.

En el 2010, América Latina registró una población de 576 millones de habitantes y concluyó una década de desarrollo económico y progreso. En ese entonces, Bolivia, Ecuador y Perú alcanzaron los 52 millones de habitantes (poco menos del 10% de la población de la región) y presentaron un crecimiento anual superior al 4% (promedio regional).

Paralelamente a la bonanza económica, se consolidó el reconocimiento de la vasta riqueza ambiental y cultural de la región andina, caracterizada por su impresionante diversidad natural y sus ancestrales raíces en pueblos precolombinos.

Como parte del crecimiento de los tres países andinos, especialmente de sus ventajas culturales y ambientales, se incrementó la importancia del turismo receptor al 1,8% del producto en Bolivia, el 1,4% en Ecuador y el 1,9% en Perú¹. El número de visitantes se incrementó anualmente en todos los casos debido al reconocimiento internacional de sus principales atractivos turísticos (el lago Titicaca en Bolivia, las islas Galápagos y Chimborazo en Ecuador, y Machu Picchu en Perú).

GRÁFICO 4. INCREMENTO DE LA LLEGADA DE TURISTAS, 2007-2010



Fuente: "Diseño e implementación de planes de mercadeo internacional", DTS Consultores, 2001.

¹ Véase Comisión Económica para América Latina 2009. Cuadernos Estadísticos. América Latina y el Caribe: indicadores macroeconómicos del turismo, no. 39.

Aunque la mayoría de países que conforman la región son de ingreso medio y manifiestan un índice de desarrollo humano alto (doce países) y medio (siete países)², existe una acentuada desigualdad en la distribución de los ingresos, cuyo índice de Gini bordea el 0,5 y es el más alto del planeta. La pobreza alcanza al 33,1% de los habitantes y llega al 52,8% en el medio rural.

TABLA 1. DATOS GENERALES DE BOLIVIA, ECUADOR Y PERÚ, 2009

PAÍS	PRODUCTO INTERNO BRUTO (MILLONES DE DÓLARES)	DESIGUALDAD (COEFICIENTE DE GINI)	DESIGUALDAD RURAL (COEFICIENTE DE GINI)	POBLACIÓN (MILLONES)	PORCENTAJE DE POBLACIÓN RURAL	POBREZA NACIONAL	POBREZA RURAL
Bolivia	17.217	0,565	0,599	10.027	33,6	54	75,8
Ecuador	58.660	0,500	0,438	14.306	35,0	42,2	40,2
Perú	130.360	0,469	0,402	28.220	27,3	34,8	60,3

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Comisión Económica para América Latina, Comunidad Andina.

En los últimos años, se promovieron marcos regulatorios nacionales favorables al turismo. En Bolivia, se cuenta con un marco regulatorio específico de turismo³ y existen otras leyes y normas que ordenan las actividades sectoriales y productivas del país; la nueva Constitución establece que los gobiernos provinciales asumen competencias productivas y en turismo.

En Ecuador, la ley de turismo aprobada en el 2003 es el principal marco legal y consagra, entre los principios de la actividad turística, la iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia y afroecuatoriana, con su cultura y tradiciones, para preservar su identidad, proteger su ecosistema y participar en la prestación de servicios turísticos. La legislación ecuatoriana contempla un consejo consultivo de turismo donde participa, con voz y voto, un representante de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador.

Finalmente, en Perú, el turismo rural se concibe como una actividad prioritaria de desarrollo y se encuentra incluida en la política de estado 19 sobre gestión ambiental y desarrollo sostenible.

A pesar de las regulaciones señaladas, el potencial del sector turístico y el elevado número de visitantes de las zonas de intervención, las poblaciones se encuentran excluidas de los beneficios de la actividad turística en muchos casos. El proyecto "Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes" nace de esta necesidad y plantea una estrategia de inclusión de las poblaciones indígenas en la actividad turística y en el reparto de sus beneficios.

² Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2009, Informe sobre desarrollo humano 2009. Superando barreras: movilidad y desarrollos humanos, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Nueva York.

³ El marco regulatorio turístico de Bolivia se compone de la ley general del turismo en 1999 y sus respectivos reglamentos, la ley 2074 de promoción y desarrollo de la actividad turística, la ley 1333 de medioambiente, la ley 2928 de municipalidades, la ley 1551 de participación popular y la ley 1654 de descentralización.

GRÁFICO 5. INFORMACIÓN SOBRE LOS PAÍSES DE INTERVENCIÓN



GRÁFICO 6. INFORMACIÓN SOBRE LAS ZONAS DE INTERVENCIÓN

ECUADOR

Estadía promedio: un día

Actividades turísticas:

- Conversaciones y tradiciones
- Gastronomía
- Compra de artesanías

Sexo del visitante:

- Masculino: 32%
- Femenino: 68%

Gasto promedio por día: 15 dólares

Ingreso promedio de población indígena local por día: 0,40 dólares

Principales atractivos turísticos:

- Chimborazo
- Tren a Nariz del Diablo
- Gastronomía típica

Chimborazo:

- Población: 452.352
- Población rural: 245.852
- Etnia: quichua
- Pobreza por necesidades básicas insatisfechas: 92,70%
- Analfabetismo: 19,02 %
- Índice de desarrollo humano: 0,695
- Superficie: 5.287 km²
- Altitud: 2.754 m. s. n. m.
- Beneficiarios: 641 familias



Cantón	Población total	Población rural	Pobreza por necesidades básicas insatisfechas	Comunidades
Alausí	42.823	29.471	86,0%	Nizag
Riobamba	193.315	40.255	46,9%	Francisco de Cunuguachay Pulingui San Pablo San Juan Chinigua Palacio Real
Guano	37.888	17.956	83,4%	Pulingui centro Calshi
Guamote	31.210	30.659	96,1%	Guarguallá chico
Colta	44.701	34.264	93,3%	Balda Lupaxí Santa Lucía de Chuquiopoqyo

BOLIVIA

Estadía promedio: dos días

Actividades turísticas:

- Visitar los restos arqueológicos
- Conversaciones y tradiciones
- Arte textil
- Gastronomía

Sexo del visitante:

- Masculino: 44%
- Femenino: 56%

Gasto promedio por día: 15 dólares

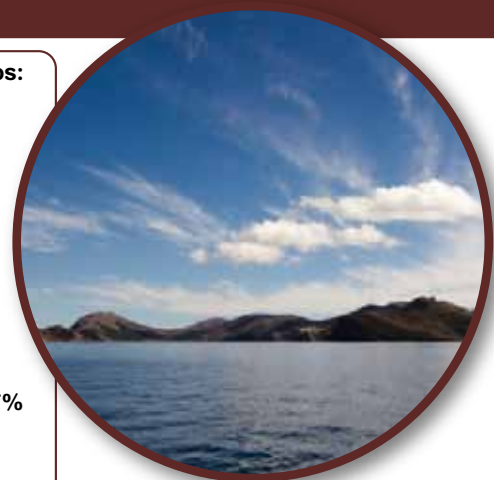
Ingreso promedio de población indígena local por día: 2,93 dólares

Principales atractivos turísticos:

- Lago Titicaca
- Laberinto Chinkana y otros recursos arqueológicos
- Flora y fauna acuática

Copacabana:

- Población: 10.227.229
- Población rural: 12.000
- Etnia: aimara
- Pobreza por necesidades básicas insatisfechas: 87,7%
- Analfabetismo: 74,19%
- Índice de desarrollo humano: 0,556
- Superficie: 1.098.581 km²
- Altitud: 3.840 m. s. n. m.
- Beneficiarios: 301 familias



PERÚ

Estadía promedio: trece días

Actividades turísticas:

- Senderismo
- Gastronomía
- Conversación y tradiciones
- Arte textil
- Compra de artesanía
- Visitar los restos arqueológicos

Sexo del visitante:

- Masculino: 41%
- Femenino: 59%

Gasto promedio por día: 25 dólares

Ingreso promedio de población indígena local por día: 2,79 dólares

Principales atractivos turísticos:

- Machu Picchu
- Valle Sagrado de los Incas
- Textiles andinos

Cusco:

- Población: 1.171.403
- Población rural: 526.719
- Etnia: quechua
- Pobreza por necesidades básicas insatisfechas: 49,6%
- Analfabetismo: 17,56%
- Índice de desarrollo humano: 0,717
- Superficie: 1.285.215.60 km²
- Altitud: 3350 m. s. n. m.
- Beneficiarios: 100 familias



Distrito	Población total	Población rural	Pobreza por necesidades básicas insatisfechas	Comunidades
Lamay	5.359	3.550	55,1%	Huayllafara Huchuy Qosqo Chumpe
Lucre	3.850	762	73,1%	
Pisac	9.440	6.018	31,1%	Amaru

Municipio	Población total	Población rural	Pobreza por necesidades básicas insatisfechas	Comunidades
Copacabana	15.000	12.000	87,7%	Challapampa Coati Sahuña



CAPÍTULO 1

El proyecto “Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes”





CAPÍTULO 1. El proyecto “Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes”

1. ANTECEDENTES

El proyecto “Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes” nació de la experiencia de Fundación CODESPA en temas de turismo desde el año 2000. Su antecedente más directo es la creación de la Red Andina de Conservación y Desarrollo en el 2002¹ por iniciativa de Fundación CODESPA y otros socios de América Latina con los que desarrollaba proyectos de turismo. En esa época, se trabajaba en siete países de la región con seguimiento técnico y financiero mediante distintas organizaciones locales.

Desde entonces, en medio del ciclo de crecimiento económico latinoamericano, se observaba ya un incremento del turismo convencional que no favorecía necesariamente el acceso de las comunidades locales a los beneficios que generaba. Esta situación se repetía en los países andinos y estaba acompañada por la llegada de una nueva tendencia en el mercado: turistas buscando conocer lugares lejanos y culturas remotas. Así, un segmento del mercado turístico que llegaba a los países andinos quería visitar ruinas arqueológicas poco frecuentadas, acercarse a tradiciones y conversaciones desconocidas, gozar de la gastronomía local y adquirir artesanía y arte textil típicos de las comunidades indígenas locales.

Paralelamente, en el panorama de la cooperación internacional, los principales financiadores multilaterales empezaban a reconocer el fomento de las actividades turísticas gestionadas por las comunidades como una posible estrategia de reducción de la pobreza.

En ese contexto, Fundación CODESPA decidió implementar un proyecto que aprovechara los recursos y atractivos turísticos de determinados territorios con el objetivo de generar ingresos para algunas de las comunidades indígenas locales y, al mismo tiempo, servir de experiencia piloto para mostrar el potencial del turismo rural comunitario en relación con la autoafirmación de la identidad, la revaloración cultural, el fortalecimiento socioorganizativo y la gestión sostenible del territorio.

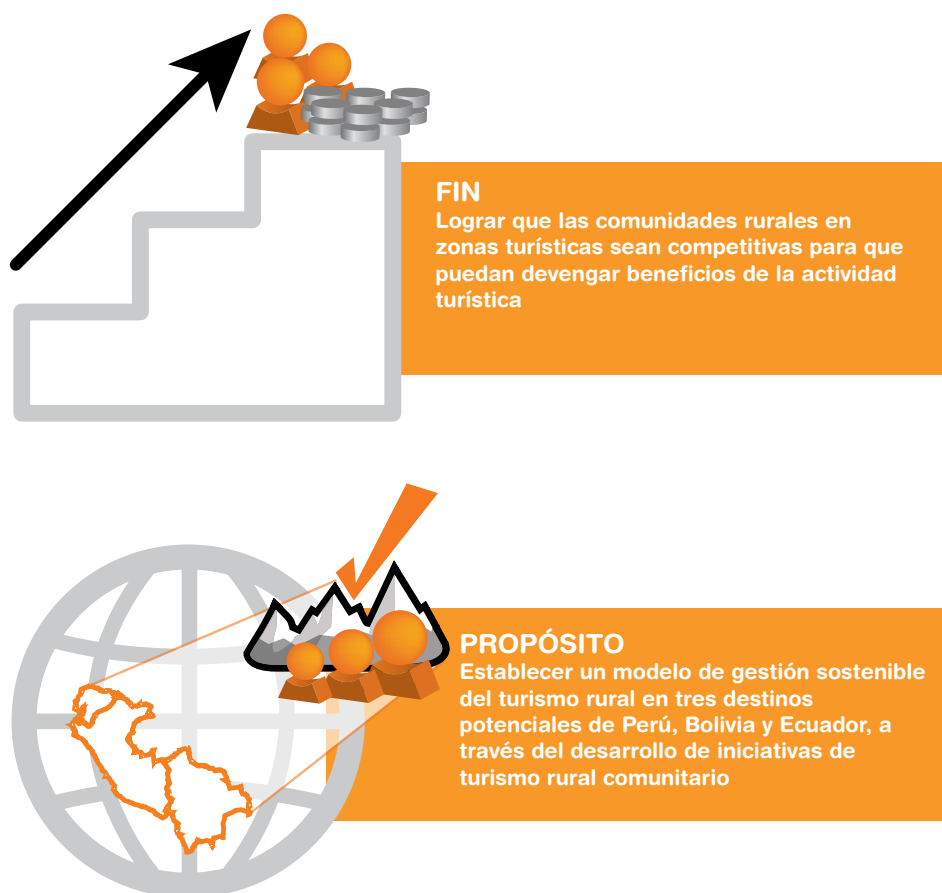
¹ Véase Fundación CODESPA, <http://www.codespa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=15>.

El trabajo previo de Fundación CODESPA con proyectos de turismo sostenible en ámbitos rurales sirvió como marco para presentar esta intervención al BID, que aprobó un proyecto diseñado para los tres países donde Fundación CODESPA contaba con oficinas instaladas: Bolivia, Ecuador y Perú.

2. OBJETIVOS

El proyecto forma parte del *cluster* de turismo del FOMIN², cuyo propósito es financiar intervenciones que apoyan el desarrollo sostenible del turismo mediante el mejoramiento del funcionamiento del sector y la ampliación de la capacidad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas participantes³. Los beneficiarios finales de este *cluster* son las empresas turísticas de América Latina y el Caribe, beneficiando particularmente a las pequeñas y medianas empresas de propiedad local situadas en destinos en los que ya existe una masa crítica de oferta y cierto flujo de demanda, pero que debido a su falta de experiencia y recursos, requieren apoyo para mejorar la profesionalidad en la gestión y lograr organizarse para ser más competitivos, diversificar su oferta y llegar a nuevos mercados de forma efectiva.

GRÁFICO 7. FIN Y PROPÓSITO DEL PROYECTO



Fuente: elaboración propia.

² Véase el plan de acción del cluster del FOMIN en <www.fomin.org>.

³ Los proyectos de apoyo al desarrollo turístico sostenible responden a la estrategia de apoyo del FOMIN a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, el desarrollo de las capacidades técnicas y de gestión del sector, y el régimen regulatorio que afecta el desenvolvimiento de las empresas en el mercado. Son compatibles con las estrategias sociales, ambientales y de desarrollo del sector privado del BID y obedecen a sus esfuerzos por reducir la pobreza.

Los **componentes** del proyecto fueron tres:

- Desarrollar nuevos productos turísticos en el ámbito rural o mejorar los productos existentes operados sostenible y eficientemente por emprendedores comunitarios.
- Apoyar el desarrollo de los emprendimientos turísticos con la elaboración e implementación de planes de promoción y comercialización.
- Generar un proceso de aprendizaje y difusión de resultados: documentar, sistematizar y divulgar la aplicación del modelo de gestión del turismo rural y las lecciones aprendidas para facilitar su adopción y réplica.

GRÁFICO 8. COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO



Fuente: elaboración propia.

El proyecto logró un total de 52 emprendimientos de turismo rural comunitario, sean estos familiares, asociativos o comunitarios (32 en Bolivia, 11 en Ecuador y 9 en Perú). Los emprendimientos beneficiaron a 113 personas en Perú (Cusco), 353 en Bolivia (Copacabana) y 1.067 en Ecuador (Riobamba)⁴.

⁴ Información extraída de los informes de seguimiento del proyecto elaborados por Fundación CODESPA.

3. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS

Las características diferenciadoras más significativas del proyecto son las siguientes:

- Es un proyecto regional de ejecución directa en tres países de la subregión andina (Bolivia, Ecuador y Perú), lo que permite no solo la comparación, sino también la sustentación de un modelo o herramienta.
- Es un proyecto desarrollado con poblaciones indígenas, hecho que le brinda una característica común, pero también diferencias en el interior porque se trata de tres poblaciones andinas con historias y tradiciones particulares: aimaras, quichuas y quechuas.
- Es un proyecto con dos propósitos: generar ingresos para las comunidades pobres y validar un modelo de gestión del turismo rural comunitario. No necesariamente todos los proyectos buscan validar y proponer un modelo.
- Es un proyecto que combina la acción de un equipo humano permanente en los territorios con la contratación de consultores especializados.
- Es un proyecto con un componente importante de comercialización que se trabaja durante su duración, lo cual indica una clara estrategia de salida y la necesidad de generar incentivos económicos para la sostenibilidad.
- Es un proyecto que convoca el aporte de financiadores con enfoques de trabajo e inversión distintos, combinando la cooperación multilateral con la bilateral y la privada.
- Es un proyecto con un presupuesto ejecutado de 2,586 millones de dólares, de los que el 60% fue aportado por el principal financiador, el BID-FOMIN, y el 40% restante por Fundación CODESPA mediante recursos obtenidos junto con otros financiadores españoles (Fundación REPSOL, Fundación ROVIRALTA, AACID y Fons Catalá).
- Es un proyecto innovador en varios aspectos:
 - Articula el enfoque de turismo rural comunitario con el de desarrollo territorial rural. No se trata de un proyecto que trabaja individualmente con algunos emprendedores o que desarrolla actividades puntuales, sino que es un proyecto que ubica el contexto y se enmarca en un espacio con una perspectiva de desarrollo de los territorios.

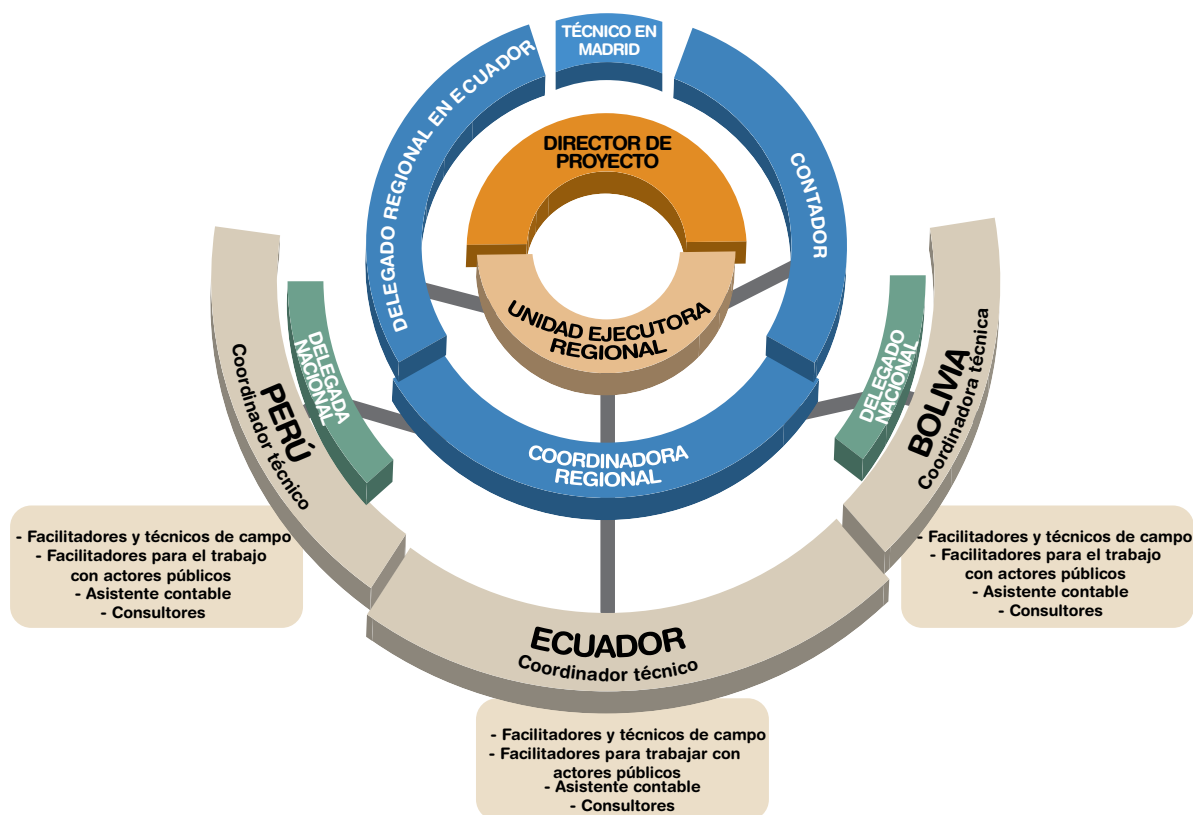


- Propone una intervención multiactoral. Si bien hay un líder o ejecutor central (Fundación CODESPA), existen socios y alianzas para la ejecución del proyecto, lo cual posibilita un rol activo de todos los actores.
- Rescata los valores de la cultura de las poblaciones y territorios. Se trata de adecuar el modelo o la implementación de las acciones a la cosmovisión de las culturas.
- Promueve alianzas públicas y privadas en distintos niveles. A diferencia de otros proyectos, las alianzas son locales, nacionales e internacionales y combinan lo público y lo privado.
- Plantea la inclusión en el flujo turístico antes que la creación del mismo.
- Combina distintas estrategias para trabajar sobre la oferta y la demanda.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El proyecto se inscribió en el marco de las estructuras de Fundación CODESPA y estuvo a cargo de un director de proyecto en Washington D. C., Estados Unidos. Asimismo, se estableció una unidad ejecutora regional en Quito, Ecuador (compuesta por un delegado regional, una coordinadora general y un responsable de la contabilidad), para coordinar la ejecución con un técnico en la sede central de la organización en Madrid. También se formaron equipos técnicos en Perú, Ecuador y Bolivia bajo la supervisión de coordinadores técnicos, quienes trabajaron con especialistas contratados para consultorías puntuales y especializadas.

GRÁFICO 9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: elaboración propia.

5. FASES DE IMPLEMENTACIÓN

Existen cuatro fases desarrolladas cronológicamente en la implementación del proyecto. A continuación, se presentan las características de cada fase.

PERÍODO	FASE	PRINCIPALES ACCIONES	PRINCIPALES RESULTADOS
2005-2007	1 Instalación y metodología de intervención.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo preliminar de las zonas de intervención. • Diagnóstico de los elementos clave del modelo de gestión. • Contratación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las condiciones previas óptimas para la selección de los territorios de intervención. • Definición del rol de Fundación CODESPA como ejecutora directa. • Conformación de la unidad ejecutora del proyecto y del equipo base.
2007-2008	2 Selección de territorios y fortalecimiento del tejido organizativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de territorios según las condiciones previas e identificación de personas con disposición para involucrarse en los procesos de desarrollo del turismo rural comunitario. • Identificación de las necesidades de los actores locales y las organizaciones, y capacitación de líderes. • Generación y fortalecimiento de estructuras adecuadas para la comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zonas de intervención y comunidades seleccionadas. • Establecimiento de espacios de concertación de actores públicos y privados. • Población y organizaciones locales sensibilizadas en desarrollo comunitario y turismo comunitario. • Estructura organizativa adecuada para gestionar la prestación de servicios turísticos y operar la comercialización en cada comunidad identificada.
2009-2010	3 Consolidación organizativa, diseño de producto y primeros lanzamientos comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Legalización de redes y diseño de herramientas para su funcionamiento (reglamentos, formatos de actas de reuniones y funciones). • Caracterización de la demanda de crédito de los emprendimientos turísticos. • Identificación de los productos turísticos y servicios por ofertar. • Capacitaciones en cada uno de los servicios turísticos prestados. • Participación de redes y emprendedores en ferias de turismo internacional y local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones y redes asociativas comunitarias en funcionamiento. • Constitución de fondo de crédito y planes de negocios definidos. • Temática turística identificada y producto turístico desarrollado por cada comunidad. • Adecuación de infraestructura y equipamiento para la actividad turística. • Aspectos culturales identificados y valorados por los emprendedores. • Emprendedores brindan y manejan estándares de calidad mínimos en gastronomía, hospedaje y servicios básicos. • Cierre de alianzas estratégicas con empresas privadas y públicas para la venta del producto.
2011	4 Consolidación del modelo con énfasis en la comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre calidad del servicio y control de calidad. • Fortalecimiento de capacidades de los emprendedores para la promoción y entrenamiento en la venta de servicios. • Participación de redes y emprendedores en ferias de turismo internacional y local. • Elaboración de marcas, páginas web, videos y materiales promocionales. • Consolidación de alianzas con sectores públicos y privados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de servicios de hospedaje, guianza, gastronomía o artesanía de mejor calidad. • Emprendedores determinan tarifarios y políticas de venta y se establece una oficina de venta (Perú). • Emprendedores realizan acuerdos comerciales (ventas) de manera autónoma. • Incremento de las ventas. • Marca regional generada. • Inclusión de las ofertas comunitarias en la oferta turística territorial y nacional en cada país.

CAPÍTULO 2

El modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA





CAPÍTULO 2. El modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA

Uno de los propósitos del proyecto “Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes” fue probar el funcionamiento de un modelo de gestión para el turismo rural comunitario en tres zonas de la región andina de América Latina y demostrar que comunidades con escasos recursos pueden aprovechar su potencial turístico para generar importantes ingresos.

1. CONDICIONES BÁSICAS

La implementación del modelo supone las siguientes cuatro condiciones básicas en la etapa inicial del proyecto:

GRÁFICO 10. CONDICIONES BÁSICAS

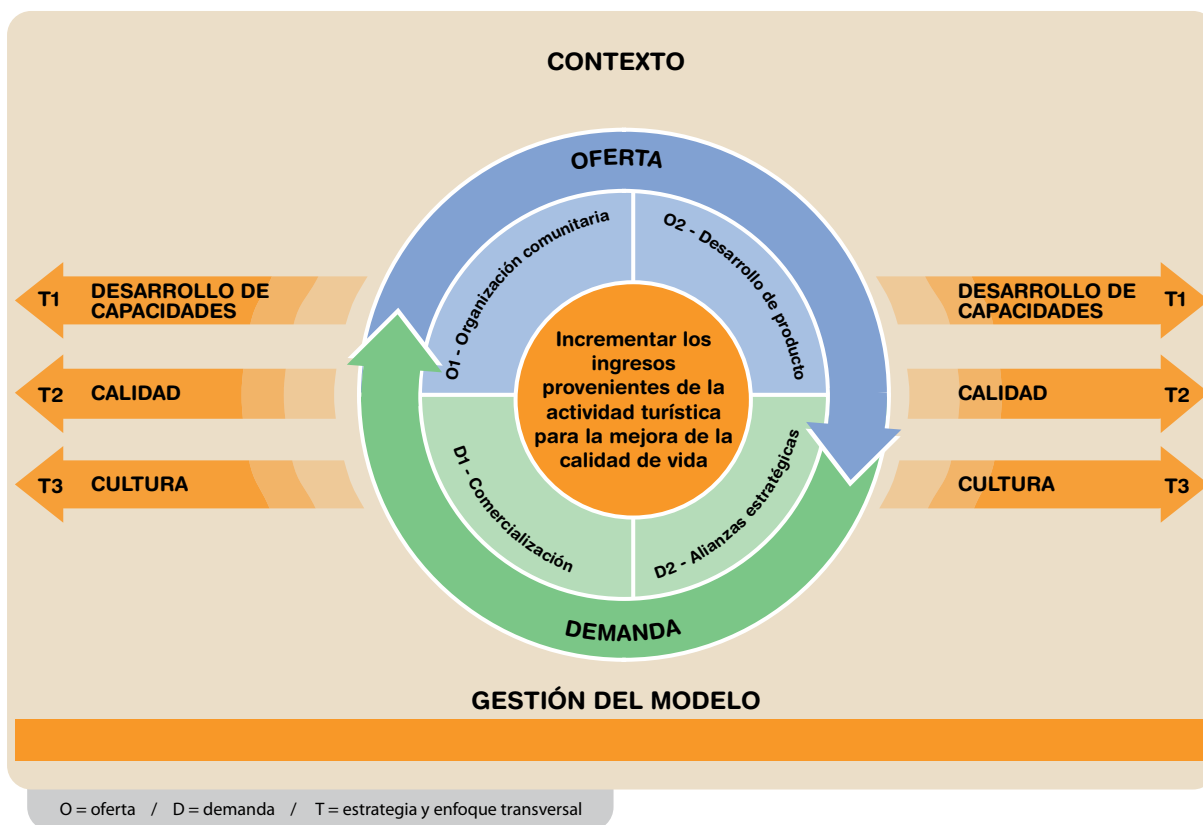


Fuente: elaboración propia.

2. ESTRATEGIAS Y COMPONENTES

El modelo fue diseñado con el objetivo de desarrollar capacidades para incrementar la calidad de los servicios y revalorar la cultura local en beneficio de la mejora de la calidad de vida de la población. Para lograr ese objetivo, se identificaron cuatro componentes, dos estrategias y un enfoque que operan transversalmente.

GRÁFICO 11. MODELO DE GESTIÓN DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO



Fuente: elaboración propia.

Los **componentes** resultaron de la necesidad de intervenir en simultáneo sobre la oferta y la demanda de los servicios:

- Por el lado de la oferta: fortalecer la asociatividad empresarial de las familias y las comunidades y desarrollar el producto turístico.
- Por el lado de la demanda: promover la comercialización y las alianzas estratégicas con sectores públicos y privados.

Cada componente se sustentó en una propuesta conceptual, contó con propósitos definidos e identificó a los actores locales, los roles, las capacidades por desarrollar, los estándares de calidad, las estrategias generales y los resultados esperados.

Por su parte, las **estrategias**, base de la sostenibilidad de la propuesta, fueron básicamente dos: el desarrollo de capacidades y la calidad de los servicios.

El **desarrollo de capacidades** es un proceso integral y permanente de generación o fortalecimiento de capacidades personales, colectivas e institucionales que son indispensables para la ejecución de actividades productivas y turísticas con un determinado nivel de especialización. Este proceso parte de la existencia previa de capacidades en las comunidades, así sea en niveles básicos, y enfatiza la gestión comunitaria de las iniciativas y todo lo que ello supone en términos de comunicación, sensibilización y aprendizaje. Para Fundación CODESPA, esta estrategia debe estar presente en cualquier proyecto de cooperación al desarrollo, independientemente del sector en el que se centre, ya que es fundamental fomentar las capacidades en las personas más vulnerables para que puedan salir de la pobreza.

TABLA 2. ASPECTOS CLAVE EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

ENFOQUE	MODALIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso integral que combina distintas modalidades de capacitación para distintas líneas temáticas y la atención a diversos actores locales. • Capacitación selectiva orientada al desarrollo de capacidades para todos los eslabones de la cadena de operación turística (prestación de servicios, control de calidad, comercialización, representación política y negociación con otros actores públicos y privados). • Identificación de necesidades reales de capacitación en organizaciones o actores locales. • Búsqueda de la profesionalización de la actividad turística. • Enfoque en la participación y apropiación de la comunidad (empoderamiento) sobre la gestión del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación teórica y práctica: aprender en el hacer. • Sensibilización y comunicación. • Intercambio de experiencias y pasantías. • Participación en ferias locales e internacionales. • <i>Fam trips</i>¹. • Asistencia técnica. • Acompañamiento de Fundación CODESPA en el diálogo y negociación en mesas de concertación públicas y privadas.

La **calidad de los servicios** es un fin hacia el que debe orientarse toda línea de trabajo o actividad del proyecto, dado que el objetivo de Fundación CODESPA es integrar a estas comunidades en los flujos turísticos existentes. Sin embargo, cuando se habla de calidad en el turismo rural comunitario, no se está pensando en estandarizar procesos ni en trasladar los estándares de calidad internacionales al medio rural sin considerar cada contexto sociocultural, sino que se busca mejorar un servicio basado en las expresiones culturales de las comunidades para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.



¹ Un fam trip es un viaje obsequiado a personas de agencias de viaje que actúan como intermediarias en la venta de productos en determinadas ciudades o países; se utiliza para probar paquetes ofertados y entablar acuerdos comerciales que aseguren su venta.

TABLA 3. ASPECTOS CLAVE EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

ENFOQUE	TEMAS	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de los aspectos culturales de las comunidades y su compatibilidad con los estándares de calidad. Determinación de buenas prácticas para el turismo rural comunitario (acciones responsables y sostenibles en relación con el medioambiente y la sociedad). 	<ul style="list-style-type: none"> Autenticidad. Idea de bienestar. Estándares de calidad en el turismo rural comunitario. Sensibilización sobre las ventajas de los servicios de calidad. Organización para minimizar fallas. 	<ul style="list-style-type: none"> Fichas de evaluación de los servicios. Fichas de monitoreo de buenas prácticas. Materiales de mercadeo y difusión: catálogo de productos, mapas, folletos, página web y videos. Lanzamiento público de productos. Registro de turistas para hacer seguimiento al mercado. Registros de venta por operadora turística. Tarifarios y políticas de venta. Manual de ofertas. Manual de buenas prácticas en la actividad turística.

ELEMENTOS

Transversales

- Atención.
- Relación entre el personal y el cliente.
- Estándares de calidad en el turismo rural comunitario.

Específicos

Organización comunitaria

- Formalización.
- Utilización de actas.
- Cohesión interna.
- Reglamentos internos.
- Frecuencia de reuniones.

Desarrollo del producto

- Conocimiento del turista (manejo de perfiles diferenciados).
- Centros de interpretación*.
- Infraestructura para operaciones (construcción y mejoramiento).
- Equipamiento.
- Señalización.
- Coherencia de los servicios con la temática seleccionada.
- Rescate del patrimonio cultural.
- Diferencia entre tangibles e intangibles.

Comercialización

- Estructuración de un sistema de operaciones para el turismo receptivo.
- Recursos humanos apropiados para ventas y operaciones.
- Identificación de comunidades modelo que arrastran a otras a la cadena ("punta de lanza").
- Conocimiento, familiarización y manejo del mercado.



Comida típica (arriba) y panel informativo (abajo) de Coati, Bolivia.

* Los centros de interpretación son ambientes donde se difunde el legado cultural e histórico de las comunidades; su función es promover el aprendizaje creativo.

Alianzas estratégicas

- Acuerdos con empresas privadas que garanticen la calidad en la operación mediante los siguientes elementos:
 - Incremento del volumen de ventas.
 - Mejora del producto.
 - Contribución a la sostenibilidad.
 - Visualización de la actividad turística como una actividad importante.
 - Apoyo en la formalización y legalización.
 - Atención de los servicios de transporte y logística de los turistas desde los puntos de acceso.
 - Convenios de cooperación y cumplimiento de cláusulas.
- Acuerdos con gobiernos locales:
 - Emisión de leyes y ordenanzas.
 - Creación de partidas presupuestales en beneficio del turismo comunitario para apertura de oficinas comerciales y de información turística, mantenimiento de carreteras y señalización.
- Acuerdos con entidades del sistema financiero para acceder a recursos económicos (microfinanciamientos).
- Identificación de recursos humanos con capacidades adecuadas para la incidencia.



Espacio cedido por la Municipalidad de Pisac para el funcionamiento de la oficina de ventas, Cusco, Perú.

Dirigido a microempresas turísticas, el *Manual de Buenas Prácticas en la actividad turística* tiene como objetivo presentar buenas prácticas y métodos que mejoren su actual gestión operativa y las conduzcan hacia un desarrollo del turismo sostenible y la conservación del medioambiente. De esa manera, se lograrán los beneficios fundamentales del turismo sostenible: mejorar la calidad de vida de las poblaciones anfitrionas, brindar al visitante una experiencia de alta calidad y conservar la calidad del medioambiente del que dependen los actores involucrados en la actividad turística (poblaciones locales, visitantes y empresas). Este manual es producto de la colaboración entre Fundación CODESPA, la Municipalidad de Copacabana y la Red de Turismo Comunitario del Lago Titicaca (APTHAPI) en el marco del proyecto “Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes” y el ordenamiento de la actividad turística en la Municipalidad de Copacabana. El manual está disponible en la web de Fundación CODESPA (www.codespa.org).



Por último, el modelo se centra en la **revitalización de las manifestaciones culturales** locales de comunidades ancestrales que constituyen un atractivo turístico en sí mismas. Entre dichas manifestaciones figuran la cosmovisión del mundo, las formas de organización, el baile, la vestimenta, la gastronomía, el teatro, la artesanía textil, los saberes en el uso de plantas medicinales y la producción agropecuaria andina. Esta característica favorece los procesos de intercambio cultural con personas de diferentes partes del mundo, que tienen la particularidad de establecerse en el plano de lo cotidiano.

En casos como éste, donde el modelo fue implementado por Fundación CODESPA mediante un proyecto, es recomendable trabajar con socios y aliados locales con experiencia de trabajo con comunidades en las zonas identificadas. Un elemento clave será el apoyo que brinde el equipo ejecutor con acciones de dirección, coordinación general, coordinación técnica, administración financiera, relación con los donantes, seguimiento, evaluación, difusión y sistematización, que son necesarias para fortalecer el funcionamiento del modelo y articular sus componentes.

3. COMPONENTES DEL MODELO

El modelo de gestión del turismo comunitario de Fundación CODESPA se organizó en componentes que permitieron actuar integralmente sobre la oferta y la demanda. A continuación, se presentan el funcionamiento y las articulaciones de los principales elementos que integraron cada componente: objetivos, actores centrales, pasos en cada fase de implementación del proyecto, estrategias de trabajo y capacidades por fortalecer para instalar la calidad del servicio.

3.1. OFERTA

Actuar sobre la oferta es indispensable para lograr una estructura organizativa que pueda gestionar de manera eficiente el producto turístico. Son dos los componentes centrales para desarrollar la oferta: la **organización comunitaria**, que estará a cargo de la gestión del proceso, y el **desarrollo del producto**, que debe ser atractivo en términos turísticos.

3.1.1. Organización comunitaria

Objetivo

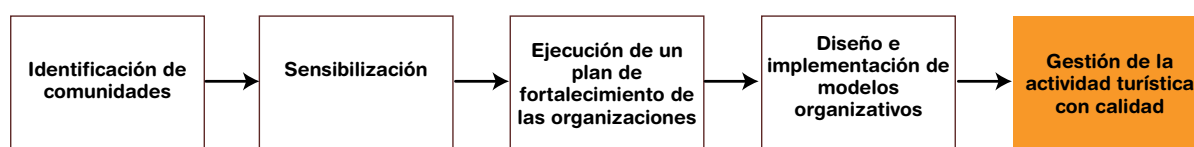
- Contar con una estructura organizativa comunitaria que permita la gestión de la actividad turística con calidad.

En el turismo rural comunitario, la gestión de calidad equivale a una gestión autosuficiente y formalizada de todas las operaciones relacionadas con la actividad turística por parte de las comunidades participantes, lo cual supone la existencia de funciones y roles definidos en las comunidades, así como la aplicación de mecanismos e instrumentos de trabajo específicos para el turismo por cada actor de la organización.

Algunas de las características principales de las asociaciones y redes comunitarias que constituyen una estructura organizativa y permiten brindar servicios de calidad son las siguientes:

- Están formalizadas.
- Realizan reuniones con frecuencia mensual para coordinar acciones.
- Llevan actas de reunión.
- Promueven la cohesión interna.
- Disponen de reglamentos internos para su buen gobierno.
- Reparten las funciones entre sus miembros y tienen claridad sobre las mismas.
- Funcionan con procesos de gestión transparentes (con rendición de cuentas) y vigilan el reparto de beneficios.
- Revisan y controlan la calidad de sus asociados y emprendimientos.
- Brindan servicios de turismo de manera coordinada.

Principales acciones



Desarrollo de capacidades

TABLA 4. ELEMENTOS PARA FORTALECER LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

TEMAS CLAVE	CAPACIDADES POR DESARROLLAR
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización en turismo y turismo rural comunitario. • Socialización de la propuesta de gestión del turismo comunitario. • Asociatividad empresarial y sus ventajas para el turismo rural comunitario. • Fortalecimiento institucional u organizacional. • Funciones por desarrollar para operar el turismo rural comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión organizada de servicios. • Liderazgo empresarial. • Transparencia en la gestión. • Resolución de conflictos. • Control de calidad.
CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento (son elegidos por la propia comunidad). • Capacidad para organizar y gestionar. • Capacidad para comunicar. • Capacidad para liderar, tomar decisiones y negociar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y capacitación. • Intercambio de experiencias y pasantías para conocer la asociatividad de comunidades en otros países. • Asistencia técnica.

Antes de trabajar en el turismo, nosotros trabajábamos individualmente; cada uno pensaba en sí mismo y no en organizarse con los demás. Ahora estamos aprendiendo a trabajar juntos; los guías estamos organizados para atender a los turistas. Nos faltaba organización en la comunidad; con las capacitaciones, hemos podido fortalecer nuestra organización en la comunidad.

Germán Huanca, guía local,
Bolivia.



Reunión de trabajo en Amaru, Perú.

Nos han hecho conocer los reglamentos de una asociación; yo misma he conocido cuáles son mis funciones y las de mis socias.

Bertha Hanco, integrante de la Asociación de Artesanía Ima Sumak Ruwaynin de Huchuy Qosqo, Lamay, Perú.

Principales resultados de la experiencia

El principal resultado de la experiencia de Fundación CODESPA fue la organización local para sostener la asociatividad empresarial que se ha desarrollado en cada país. Existen organizaciones de primer nivel (asociaciones) y segundo nivel (redes) que facilitan la gestión del turismo en las comunidades; en todos los casos, se encuentran legalmente constituidas y cuentan con normativas acordes con la legislación que regula la actividad turística en cada país.

- Ecuador: Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo (CORDTUCH), integrada por once operaciones de turismo comunitario, una por cada comunidad asociada, con un coordinador de turismo y equipos encargados de los servicios según los tipos de emprendimientos (guianza, alimentación, hospedaje, actividades culturales, entre otros), el control de calidad de los servicios, la representación política de las comunidades y la promoción de la venta de servicios.
- Bolivia: Red de Turismo Comunitario del Lago Titicaca (APTHAPI) y tres asociaciones territoriales, con objetivos compartidos, responsabilidades establecidas, reuniones de coordinación mensual, agendas y actas de reuniones para promover la oferta turística, organizar el servicio, controlar la calidad de sus asociados y participar en instancias políticas. La ley de turismo se encuentra en proyecto; en tal sentido, APTHAPI cuenta con una figura legal y personalidad jurídica en el ámbito asociativo, pero no en el comercial.
- Perú: nueve asociaciones y dos redes de asociaciones, con dinámicas similares, prácticas de transparencia (uso de libros, asambleas de rendición de cuentas, reparto de ganancias generadas) y control de calidad de los servicios que brindan los asociados.



Modelo de organización comunitaria

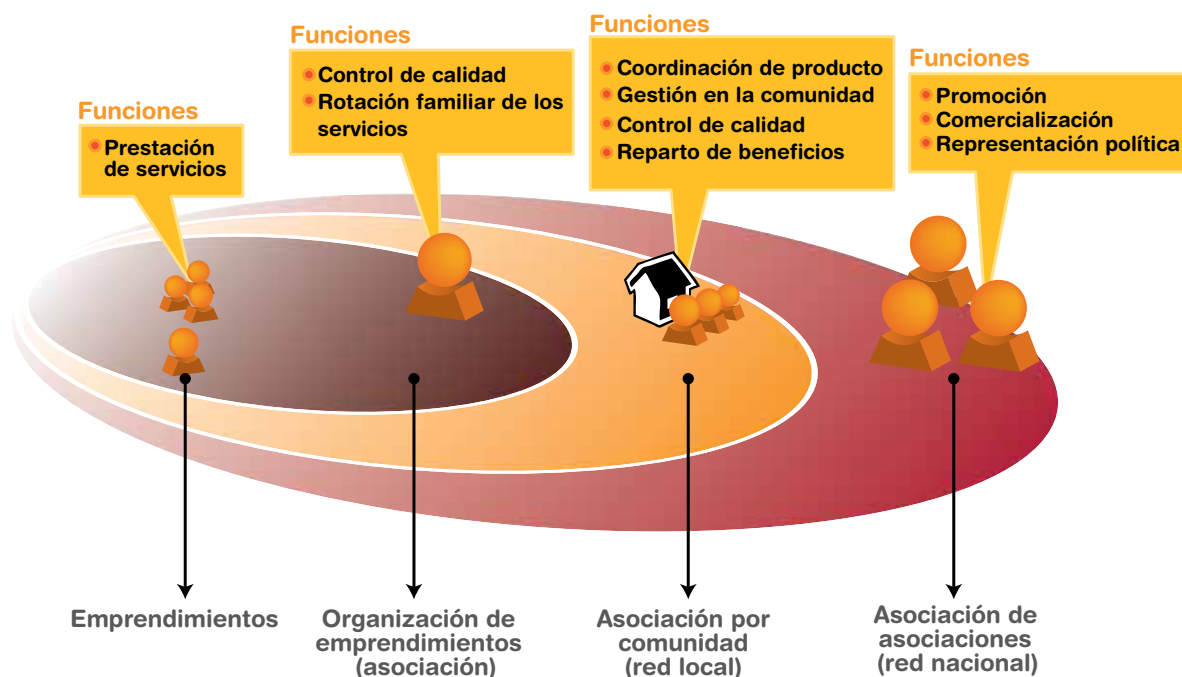
La experiencia en los tres países demostró que una adecuada organización para gestionar la actividad turística comunitaria requiere un esquema que opera en cuatro niveles:

- El emprendimiento, que presta el servicio turístico.
- La asociación, que ejerce control de calidad sobre el servicio turístico.
- La red local, que coordina la operación en la comunidad, el control de calidad y el reparto de los beneficios.
- La red nacional, que se encarga de la promoción, comercialización y representación política.



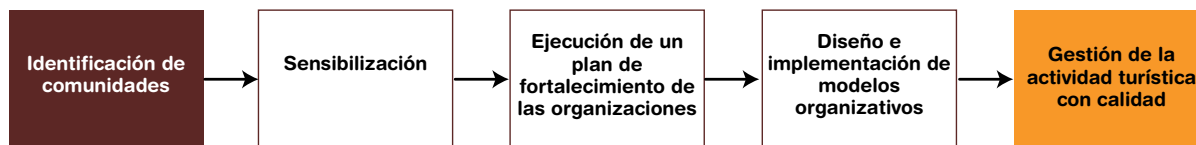
Félix Mamani, presidente de la red APTHAPI, Bolivia.

GRÁFICO 12. MODELO DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA



Fuente: elaboración propia.

Principales acciones



Objetivo

- Seleccionar zonas con potencial turístico e identificar las comunidades donde intervendrá el proyecto.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de criterios de acercamiento a las zonas: comunidades pobres con flujo turístico y condiciones mínimas de infraestructura turística (servicios y vías de acceso). - Revisión de experiencias previas. - Identificación preliminar de zonas. - Observación y análisis de las condiciones socioorganizativas de cada comunidad, realización de talleres temáticos de asociatividad y revisión de la estructura legal para los procesos asociativos que plantea el modelo. - Análisis de riesgos actuales y potenciales, carencias y acciones de mitigación. - Identificación de acciones prioritarias para implementar el modelo en las zonas seleccionadas. - Identificación de los beneficiarios del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zonas identificadas: <ul style="list-style-type: none"> • Región oeste del lago Titicaca: comunidades de Challapampa, Coati y Sahuíña (Bolivia). • Provincia de Chimborazo (Ecuador). • Distritos aledaños a Machu Picchu, Cusco (Perú). - Beneficiarios y aliados identificados. - Estrategias de trabajo revisadas y fundamentadas. - Servicios turísticos identificados (hospedaje, gastronomía, guía local, transporte lacustre y artesanía). <div data-bbox="651 958 1294 1335" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="1007 1357 1294 1388" data-label="Caption"> <p>Valle Sagrado de los Incas, Perú.</p> </div>

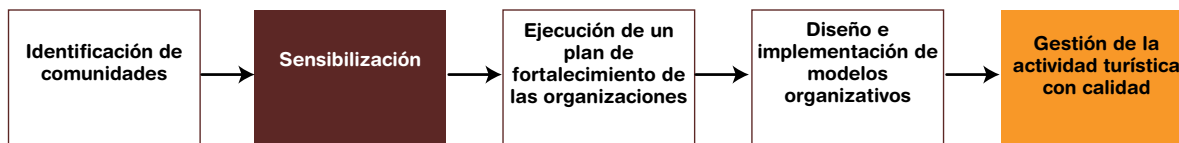


Chimborazo, Ecuador.



Lago Titicaca, Bolivia.

Principales acciones



Objetivo

- Lograr que los hombres y mujeres que participaron en el proyecto manejen información veraz y consistente con respecto a la gestión del turismo comunitario y sus aportes al desarrollo de sus comunidades.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Talleres con las organizaciones y comunidades para la sensibilización en el tema del turismo rural comunitario y la presentación del proyecto, con la participación de consultores especializados. • Identificación de líderes y fortalecimiento inicial de capacidades. • Mapeo de emprendedores para el establecimiento de comités y asociaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veintiséis talleres (cuatro en Bolivia, nueve en Perú y trece en Ecuador). • Análisis, identificación y caracterización de los principales interesados en la actividad turística de las comunidades para conformar una plataforma que apoye la ejecución del turismo comunitario dentro del modelo de gestión del proyecto. • Pobladores de las comunidades socias sensibilizados sobre los beneficios y oportunidades de la actividad turística propuesta en el modelo de gestión comunitaria del turismo.

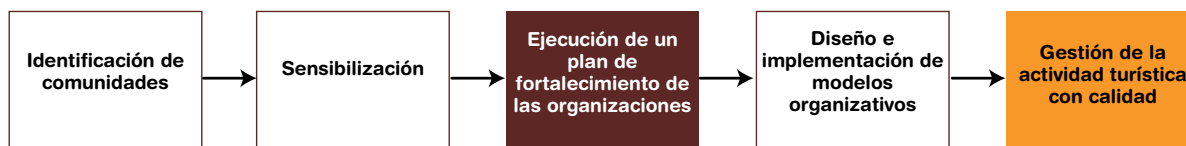
Combinación exitosa de metodologías para la sensibilización



En Bolivia, a través de una consultoría, se obtuvieron varios productos que permitieron iniciar la implementación del modelo de gestión del turismo comunitario con bases sólidas. Para ello, se realizaron las siguientes acciones: reconocimiento en campo, un primer taller para la socialización del proyecto, un segundo taller para trabajar las bases y conceptos de asociatividad, un nuevo levantamiento de información en terreno, un tercer taller para construir participativamente la asociatividad requerida y un último levantamiento en terreno. Como efecto de esas acciones, se realizó un diagnóstico FODA y un análisis de riesgos actuales y potenciales, carencias y acciones de mitigación; se implementaron estrategias de acercamiento comunitario y estructuración legal, y se produjo material didáctico sobre la aplicación de la metodología para consolidar procesos de asociatividad comunitaria.

Este trabajo tuvo resultados positivos en el accionar del proyecto. Así, en las comunidades identificadas, fue evidente la necesidad de reforzar capacidades en los recursos humanos para alcanzar mejores niveles de competitividad y aprovechamiento de la actividad turística, lo cual llevó al equipo a especificar el plan de capacitación con temas y competencias específicas. También se constató la necesidad de contar con un fondo comunitario para la conservación y protección de los recursos locales dada la baja conciencia cultural y ambiental que existía, hecho que llevó a realizar actividades de sensibilización sobre la importancia de prevenir el deterioro de los recursos arqueológicos y naturales locales. En relación con el producto turístico, la identificación de las carencias que comparten las comunidades obligó al equipo a proponer estrategias para la diversificación y especialización de los productos, mejorar la calidad de atención al cliente o implementar sistemas de administración diferenciados para el manejo contable de los emprendimientos.

Principales acciones



Objetivos

- Fortalecer y consolidar la estructura socioorganizativa de los emprendimientos de turismo comunitario en función del modelo de gestión propuesto por el proyecto.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Realización del diagnóstico. - Identificación de las fortalezas y debilidades de cada organización. - Desarrollo de los procesos de capacitación para los líderes en temas de organización y gestión de emprendimientos. - Socialización de las comunidades y países con los logros obtenidos con el fortalecimiento organizacional. - Acercamiento a las autoridades locales para presentar el modelo organizativo (en cada país), promover la asociatividad empresarial comunitaria y buscar aliados estratégicos que faciliten su implementación. - Elaboración de planes estratégicos y operativos con actividades específicas para impulsar la gestión turística de la red. - Asistencia técnica en la definición de la visión, misión y objetivos estratégicos de las asociaciones y redes de turismo comunitario. - Fortalecimiento de capacidades mediante visitas a casos exitosos e intercambio de experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones y redes orientadas a gestionar el turismo comunitario. - Asociaciones de turismo comunitario compuestas por socios comunitarios. - Se cuenta con personalidad jurídica, reglamentos operativos, y se inicia la implementación de acciones para el fortalecimiento de los emprendimientos en gestión comercial.



Intercambio de experiencias en Taquile, Perú

Entre el 19 y el 23 de septiembre del 2009, se realizó un intercambio de experiencias en Taquile, Puno, Perú. El objetivo fue sensibilizar a los representantes de las comunidades de Challapampa, Coati y Sahuña sobre el desarrollo turístico y cultural de la experiencia de la isla.

La actividad se inició con un taller de capacitación para conocer a los participantes y sus expectativas, así como para transmitir conocimientos sobre Taquile y analizar su situación. Luego se realizó un viaje de intercambio a Taquile donde los participantes asistieron a diversas charlas, un taller con artesanas, una caminata al centro poblado Chilcano y un recorrido por la tienda de artesanías, el centro de información turística, las ruinas locales, las islas flotantes y la oficina de Taquile en Puno. Finalmente, para concluir la actividad, se llevó a cabo una reunión de evaluación para identificar los aspectos positivos y negativos de la experiencia, revisar las expectativas iniciales, evaluar las percepciones y el desempeño de los participantes y establecer compromisos para el futuro.

El intercambio participativo de ideas y conocimientos sobre la actividad turística en Taquile generó resultados muy positivos. Se logró reflexionar sobre el desarrollo turístico y sus connotaciones sociales, económicas, culturales y ambientales; se identificaron los retos, beneficios, expectativas y problemas enfrentados por los isleños para el logro de su desarrollo competitivo, y se conoció la calidad de la artesanía textil de Taquile, singular por su diseño, color e iconografía. Los participantes regresaron con nuevas ideas y una nueva fortaleza para las asociaciones; también fue una buena oportunidad para llevar su identidad cultural a los hermanos taquileños y, a la vez, conocer su folclore y artesanía.

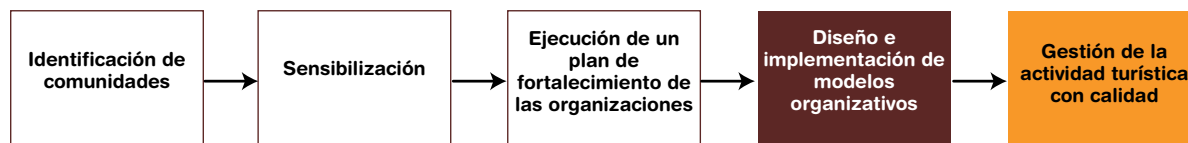
Una de las cosas que más valoro de la experiencia con Fundación CODESPA es la pasantía en Taquile: fue una experiencia bonita que nos ha servido mucho porque hemos visto cómo hacen turismo allá, cómo trabajan y se organizan en la comunidad para acoger al turista. Vimos cosas que no vemos en nuestras comunidades, y eso nos ayudó bastante a reflexionar, a tener nuevas ideas. También aprovechamos para hacer visitas, tener charlas, conocer la cultura y las costumbres locales y ver cómo valoran su folclore y su artesanía. No ha sido un viaje de turistas; hemos aprendido muchísimo y estamos viendo ahora cómo podemos replicar acá lo que hemos visto en Taquile.

Félix Mamani, presidente de APTHAPI.



Beneficiaria de Coati, Bolivia.

Principales acciones



Objetivos

- Desarrollar una propuesta de gestión organizativa de la actividad turística mediante redes de turismo comunitario.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Motivación para la adecuada gestión de los emprendimientos comunitarios. - Desarrollo de capacidades en líderes y socios comunitarios por medio de talleres de motivación y capacitación. - Análisis del marco legal vigente. - Talleres de diagnóstico y planificación participativa. - Definición de roles y funciones dentro de la operación de la actividad turística (prestación de servicios, control de calidad y transparencia, representación política y venta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Propuestas de asociatividad empresarial según las características y normativa de cada país. - Roles definidos y funciones repartidas.

En todo este tiempo, hemos aprendido que juntos trabajamos mejor, por eso sería bueno incorporar a nuevas comunidades. También me gustaría que podamos seguir capacitándonos en gastronomía, hotelería y otros temas.

Bertha Ramos, propietaria de un hostel, Challapampa, Bolivia.

Antes no existían asociaciones dedicadas al turismo comunitario; ahora hemos podido reunir a tres comunidades para trabajar. Nuestras capacitaciones en gastronomía han sido útiles: me fue posible viajar a La Paz y comparto mis conocimientos y experiencias con mis hijos. Me gustaría seguir aprendiendo, además de mejorar las relaciones con las agencias turísticas e incrementar nuestros ingresos. Ahora pensamos hacer un restaurante.

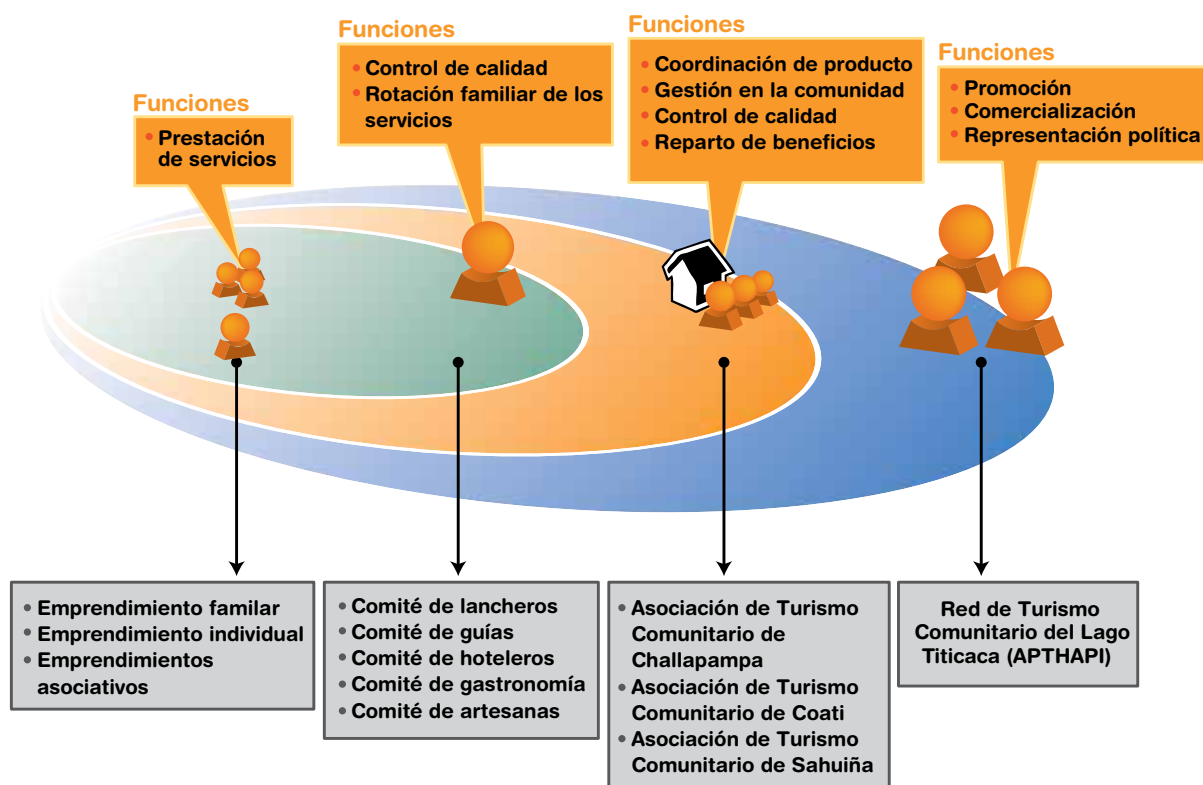
Alfredo Ticona, miembro de la Asociación de Turismo Comunitario de Sahuiña.

Ahora vemos que llegan más turistas que antes. La red y la asociación están funcionando bien, aunque creo que sería bueno que podamos incorporar más comunidades para trabajar juntos. En estos momentos, todos tenemos agua y luz; también hemos organizado un comité de limpieza que se encarga de mantener la comunidad.

El camino ha sido difícil, antes había poco interés de la comunidad y no teníamos ningún apoyo del municipio ni trabajábamos con las operadoras turísticas; las capacitaciones recién vinieron con Fundación CODESPA. Hemos aprendido que el turismo comunitario nos ayuda a revalorar nuestra cultura, pero todavía hay muchas cosas por hacer, sobre todo fortalecer nuestra organización.

Bernabé Ticona, presidente de la Asociación de Gastrónomos de Challapampa, Bolivia.

GRÁFICO 13: ORGANIZACIÓN COMUNITARIA APTHAPI



Fuente: elaboración propia.



La organización comunitaria en Bolivia

En Bolivia, en las tres comunidades donde se implementó el modelo (Challapampa, Coati y Sahuña), existen emprendimientos individuales o familiares que ofrecen servicios a los visitantes: guías turísticos comunitarios locales, hospedaje en hostales familiares, restaurantes típicos, lanchas comunitarias, artesanías, danzas, música típica, entre otros. Los dueños de los emprendimientos se organizaron en comités y conformaron asociaciones autorreguladas de turismo comunitario que les permiten brindar servicios de manera organizada, eficiente y con calidad. En enero del 2009, las tres comunidades crearon la Red de Turismo Comunitario del Lago Titicaca (APTHAPI) con el objetivo de brindar servicios en la región y comercializar el turismo de base comunitaria para mejorar la calidad de vida de sus socios. La red es propietaria de una oficina de enlace en Copacabana que se encarga de comercializar sus productos turísticos; su **misión** es promover el desarrollo local, la autogestión y la generación de capacidades, mientras que su **visión** consiste en facilitar la integración entre los visitantes y la cultura aimara en el marco del respeto a las personas y el turismo responsable.

3.1.2. Desarrollo del producto

Objetivo

- Contar con productos turísticos que revitalicen la cultura local y respondan a la demanda, es decir, productos que incorporen conocimientos, valores, insumos y destrezas tradicionales de las comunidades participantes en los distintos servicios que los componen.

Para la sostenibilidad de la intervención, es fundamental considerar la demanda (operadoras turísticas y turistas) en función de las expectativas, tiempos y disponibilidad de gasto de los clientes finales. Asimismo, es indispensable conocer el interés de las operadoras en comercializar y colocar los productos y zonas del turismo rural comunitario dentro de las rutas turísticas ya establecidas.

En líneas generales, el producto turístico está compuesto por los atractivos turísticos del destino, los servicios (alojamiento, alimentación, guianza, artesanía, actividades culturales), la infraestructura y equipamiento (alojamientos, camas, mesas, sillas, menaje, cocinas), la accesibilidad (caminos, señalización), la imagen del lugar y el precio de venta.

Algunas de las principales características del proceso de desarrollo del producto turístico son las siguientes:

- Identificación y valoración de la cultura local como clave para el desarrollo del turismo rural comunitario.
- Estandarización y manejo de los mínimos de calidad en cada tipo de servicio.
- Incorporación de la idea de *confort* requerida por el turista.
- Delegación rotativa de la conducción del proceso por un coordinador de la prestación del servicio.
- Evaluación y control de calidad de los servicios con herramientas específicas.
- Mantenimiento y mejora de la infraestructura y equipamiento para las operaciones de los emprendimientos particulares y comunitarios (centros de interpretación, señalización, etc.).
- Manejo de perfiles diferenciados de los clientes y sus requerimientos.
- Coherencia de los servicios con la temática seleccionada.
- Diferenciación entre tangibles e intangibles.

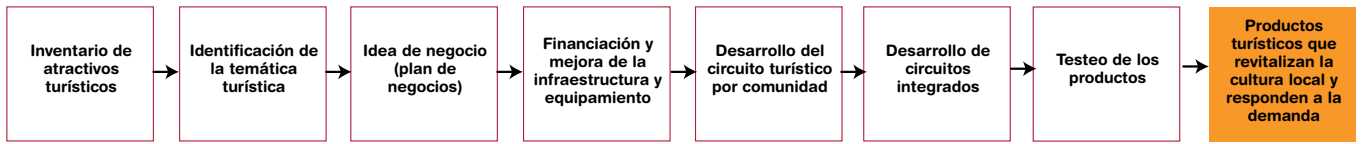
Hemos tratado de mejorar el producto turístico en general: antes teníamos literas y ahora tenemos camas; hemos hecho baños individuales, y hemos capacitado a guías naturalistas.

Miguel Guamán, dirigente de operación de turismo comunitario de la comunidad Pulingui y encargado de las operaciones de la empresa comercializadora de la CORDTUCH, Ecuador.

Hemos cambiado de mentalidad sobre cómo atender al cliente. Nos dimos cuenta de que no hace falta tener una casa de lujo, sino que podemos tener buenos hostales y restaurantes con los materiales del lugar. Aprendí mucho sobre la atención al cliente y la alimentación, cómo adecuar y equipar las lanchas, cómo ofrecer un servicio de calidad. He comprado una nueva lancha, he mejorado los asientos, he comprado colchones y he cambiado mi manera de atender al cliente.

Max Mamani, miembro de los comités de lancheros y hoteleros, Coati, Bolivia.

Principales acciones



Desarrollo de capacidades

TABLA 5. ELEMENTOS PARA FORTALECER EL DESARROLLO DEL PRODUCTO TURÍSTICO

TEMAS CLAVE	CAPACIDADES POR DESARROLLAR
<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente. Manejo de infraestructura y equipamiento turístico. Señalización. Análisis de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento y mapeo participativo de los productos. Calidad en la gestión del producto. Testeo de la demanda. Reparto de funciones. Definición de la logística. Manejo de instrumentos para evaluar los servicios.
CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para identificar los atractivos turísticos de la comunidad. Capacidad para identificar los perfiles del turista. Capacidad para efectuar un seguimiento de mercado y llevar un buen registro de turistas. Conocimiento de necesidades de infraestructura y equipamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación. Pasantías. Asistencia técnica. Intercambio de experiencias. Participación en ferias locales e internacionales.

Principales resultados de la experiencia

- Se generaron productos que responden a la demanda y revitalizan la cultura de las comunidades
- “Titicaca y sus islas sagradas” (Isla del Sol e Isla de la Luna, Bolivia).
- “Viaje en tren a Nariz del Diablo culminando en Nizag” (comunidad de Nizag, Ecuador).
- “Desvelando el textil andino” (comunidad de Amaru, Perú).
- “Yachaq, hijos de la Tierra” (comunidad de Huayllafara, Perú).
- “Sabores del Ande” (comunidad de Huchuy Qosqo, Perú).



- Se adecuó la infraestructura existente.
- Se incrementaron las capacidades para la prestación de servicios turísticos con calidad. Más del 80% de los visitantes a las zonas de Bolivia, Ecuador y Perú califica la calidad del servicio recibido como “satisfactoria” o “superior” según las fichas de evaluación del servicio.



Hospedajes en Quilla Pacari (arriba) y Nizag (abajo), Ecuador.

Lo que más me gusta de mi trabajo son las capacitaciones; nosotros teníamos dificultades para estudiar, ya que todo resulta muy costoso, pero con Fundación CODESPA hemos podido aprender a atender a los turistas, mantener nuestras casas y conocer más sobre gastronomía y primeros auxilios. Además de la posibilidad de aprender y mejorar nuestro servicio, también hemos incrementado nuestros ingresos.

Angela Ccana, Asociación Laraypas Indígenas de Amaru, Cusco, Perú.

Hemos mejorado bastante. Cuando recién comenzamos a recibir a los turistas siempre se enfermaban, pasaban dos o tres días enfermos. Gracias a las capacitaciones que hemos hecho, ahora no hay ningún enfermo en los grupos. Eso nos ha dado un realce; estamos preparados para recibirlos.

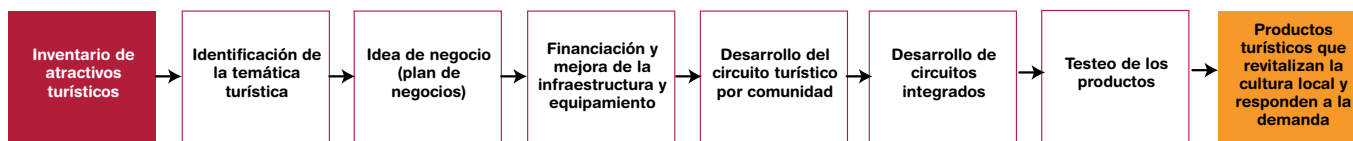
Manuel Pacheco, Razu Ñan, Ecuador.

Productos turísticos de Perú, Bolivia y Ecuador

Como resultado del trabajo realizado en los cuatro componentes, se definieron claramente los productos turísticos con mayor potencial, actualmente promocionados alrededor de un solo concepto: Pachamama, Magia y Naturaleza.



Principales acciones



Objetivo

- Disponer de un inventario de la oferta turística de las comunidades y seleccionar aquellos atractivos que cumplen con las expectativas de la demanda.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del lugar de intervención (entorno histórico, social, ambiental y turístico). - Inventario de atractivos turísticos culturales y naturales. - Análisis FODA de los atractivos turísticos. - Análisis de los servicios ofrecidos por la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atractivos turísticos identificados y priorizados según sus fortalezas. - Inventario de servicios existentes en la comunidad (gastronomía, hospedaje, guianza, artesanía y transporte).



Taita Chimborazo, el punto de la tierra más cercano al sol, Ecuador.



Inventario de atractivos turísticos

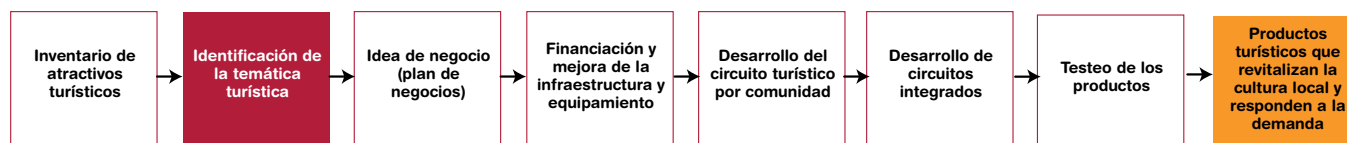
Para visualizar el potencial de un proyecto de fomento de la actividad turística, se debe realizar un inventario de los atractivos de la zona o comunidad donde se ubicará el proyecto, a fin de conocer los recursos con los que se cuenta para diseñar los productos turísticos que se ofrecerán. A continuación, se detallan las categorías que debe incluir el inventario.

NOMBRE DEL ATRACTIVO	ENUNCIAR EL NOMBRE DEL ATRACTIVO PRESENTE EN LA ZONA DEL PROYECTO
Categoría	<p>La categoría del atractivo puede ser natural o artificial. Entre los atractivos naturales, figuran montañas, planicies, volcanes, playas, arrecifes, lagos, ríos, caídas de agua, grutas, cavernas, sitios de pesca y caza, observación de flora y fauna, parques nacionales, etc. Entre los atractivos artificiales, figuran museos y manifestaciones culturales, folclore, realizaciones técnicas y científicas, acontecimientos programados, etc.</p> <p>Algunos autores contemplan una tercera categoría, los atractivos humanos, que incluyen elementos intangibles como la hospitalidad, limpieza, buena presentación, calidad de los servicios, precios adecuados, identidad cultural, etc.</p>
Tipo	Indicar el tipo de atractivo del que se trata, por ejemplo río, lago, monte, etc.
Clase	El atractivo puede ser central o complementario. Los atractivos centrales son los que atraen al mercado y donde se observa una tendencia de los clientes a quedarse más tiempo. Los atractivos complementarios contribuyen a complementar un día de visita, pero no son los principales.
Público objetivo	El público objetivo puede ser local, nacional, internacional o más de una categoría. Para definir el público objetivo, se toma como base el nivel de conocimiento del atractivo.
Descripción del atractivo	Dar una breve descripción del atractivo.

En las tres comunidades de Bolivia donde se aplicó el modelo, se identificaron los siguientes atractivos turísticos:

CHALLAPAMPA	COATI	SAHUIÑA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Piedra Sagrada. 2. Mesa del consejo. 3. Huellas del Sol. 4. Chinkana. 5. Camino prehispánico a Challapampa-Chinkana. 6. Museo subacuático. 7. Cultura aimara. 8. Islas circunvecinas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Templo de las Ñustas. 2. Sendero de la comunidad a Iñak Uyu. 3. Sendero longitudinal de la isla. 4. Templos de adoración a la lluvia. 5. Agricultura. 6. Artesanías locales. 7. Plantas útiles. 8. Historia de la prisión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Islas artificiales. 2. Miradores. 3. Balsas de totora. 4. Comunidad palustre (los totorales y su fauna). 5. La cultura viva, los cultivos, especialmente en época de floración. 6. Platos típicos elaborados con materiales del lugar.

Principales acciones



Objetivo

- Estructurar la temática de fondo del producto y de todos los servicios vinculados.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de trabajo con la comunidad para definir una temática que cumpla con la cultura local. - Caracterización, análisis y evaluación de los servicios ofertados. - Estructuración de las rutas temáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nueve temáticas desarrolladas, tres por país: <ul style="list-style-type: none"> • Perú: textiles, gastronomía andina y agricultura. • Bolivia: cosmovisión andina, mujer y sociedad aimara, y rana gigante. • Ecuador: el último hielero, cumbre del Sangay y Nariz del Diablo.

La definición temática en la comunidad de Amaru



Se realizaron talleres con los emprendedores y líderes de las comunidades para identificar las temáticas turísticas; se definieron las temáticas de fondo del producto y los servicios vinculados con el apoyo de consultores especializados. A continuación, se presenta el ejemplo de la definición temática de un producto de la comunidad de Amaru, Cusco, Perú, que sigue el esquema utilizado para este proceso en todos los casos.

Título: “Desvelando el textil andino”.

Descripción del producto: el producto pretende mostrar y compartir el proceso de elaboración de textiles con el turista.

Objetivo de la interpretación: destacar la conservación de técnicas ancestrales en el proceso de producción de textiles.

Acción que realizará la audiencia después del recorrido: se espera que los visitantes realicen la compra de los diversos productos textiles elaborados por los anfitriones (centros de mesa, corredores de mesa, bufandas, chuspas o bolsos andinos, cinturones, entre otros).

Tópico: textil andino.

Tema: valor simbólico de los tejidos.

Descripción del mensaje: se transmiten colores, sonidos, olores y texturas que permiten al turista presenciar y admirar una cultura viva ancestral. Hay una interacción importante durante todo el recorrido: la comunidad hace participar activamente al turista en la experiencia del tejido ancestral, que aún está vivo en el presente. Hay una transmisión pedagógica personalizada en cada una de las etapas del proceso de tejido (rogativa a la Pachamama, teñidos naturales, hilado, tejido, interpretación iconográfica y venta de productos).

Resumen de la presentación: llegada a la comunidad de Amaru y traslado a pie al centro cultural (cinco minutos), donde la comunidad recibirá a los visitantes entre música y hermosas flores nativas, a lo que se suma una ofrenda simbólica a la Madre Tierra para agradecerle el poder compartir con hermanos de diferentes culturas. Después de la bienvenida, se invita a los visitantes a acompañar a los comuneros al acopio de las

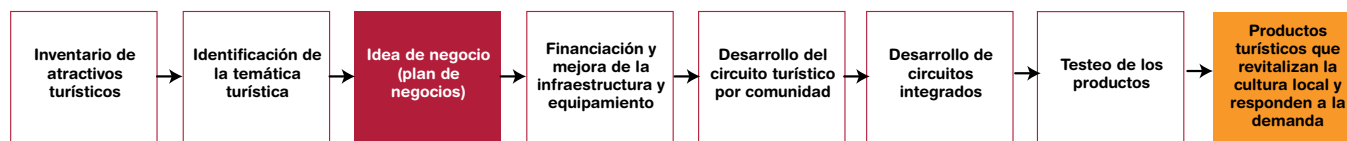
flores y hojas que servirán de insumos para los teñidos naturales (se aprenderá más sobre estas plantas y también sobre algunas plantas medicinales). Se continúa con una explicación y demostración breve de lo que es la esquila de la oveja, el hilado y la puesta en madeja de la lana; se culmina con una demostración de teñido y fijación de color en la lana. Después de ello, se explican los significados de los símbolos presentes en la iconografía que se utiliza en los tejidos. Finalmente, se pasa a la sala de exposiciones, donde se podrá adquirir los diversos textiles elaborados por los anfitriones. Adicionalmente, se ofrece un almuerzo con productos nativos.

Duración promedio de la actividad: dos horas y media, incluyendo el almuerzo.



Desvelando el textil andino, Amaru, Perú.

Principales acciones



Objetivo

- Determinar un plan de negocio e inversión para cada uno de los emprendimientos participantes con la finalidad de integrarlos en la temática turística establecida.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración participativa de la estrategia de desarrollo del negocio de cada emprendimiento, con definición de los montos de inversión necesarios. - Incorporación de la perspectiva de cadena de valor de los productos en los participantes (quién hace qué dentro del producto). 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinta y seis planes de negocios (veintiún en Bolivia, cuatro en Perú y once en Ecuador). - Emprendedores incorporaron el enfoque de negocio y determinaron su función dentro del producto turístico. - Fijación del monto de inversión necesario para el desarrollo del negocio turístico para cada emprendimiento.

Planes de negocio

El caso de la Asociación Laraypas Indígenas de la comunidad campesina de Amaru, Pisac



En el marco del modelo de gestión de turismo comunitario de Fundación CODESPA, se desarrollaron planes de negocio para cada emprendimiento turístico identificado en los tres países. El plan de negocio es una herramienta estratégica para mejorar los resultados de un emprendimiento turístico, conducir una gerencia eficaz, generar nuevas oportunidades sobre lo que se produce y alcanzar un buen nivel de competitividad. Concretamente, se trata de un documento que permite detallar y organizar toda la información pertinente para establecer un emprendimiento comercial: datos básicos del emprendimiento, análisis de mercado y oportunidades, plan de implementación, plan financiero, plan de inversión y plan inicial de promoción.

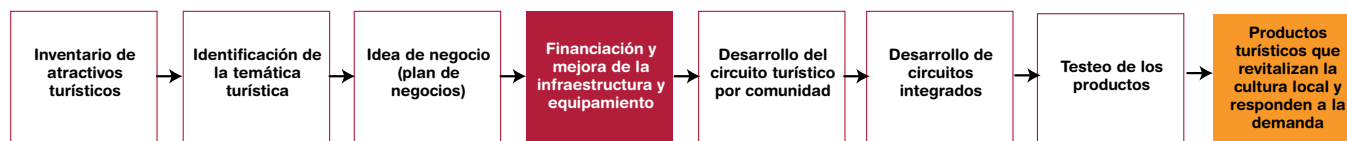
La Asociación Laraypas Indígenas de la comunidad campesina Amaru, Pisac, Cusco, compuesta por



doce trabajadores y dedicada a la producción de tejidos planos y de punto con materiales locales, realizó un estudio de los mercados tradicionales de Cusco para elaborar su plan de negocio con la asesoría técnica de Fundación CODESPA. Como resultado de ese estudio, se decidió incursionar en el mercado local con costos reducidos y compartidos con cuatro productos fundamentales: bolsos, llicllas, chalinas y casacas. Asimismo, se identificó que los actuales y potenciales demandantes son turistas jóvenes (entre 21 y 42 años de edad), extranjeros, especialmente de Estados Unidos, Europa (Alemania, Francia, Italia, Holanda y España) y América Latina (Brasil, Argentina, Chile y Uruguay), o nacionales (provenientes de la costa).

Según el plan, la asociación prevé asegurar la demanda implementando alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que apoyen las actividades de capacitación en técnicas de tejidos, higiene de los productores, verificación de la materia prima e insumos, y aplicación de fichas técnicas y de control de calidad de las prendas. Por su parte, la promoción se basa en el logro de alianzas con operadoras turísticas para la venta de los productos, la participación en ferias de turismo y el manejo de medios impresos para difundir los productos priorizados. En concepto de crédito o donación, el monto requerido para la inversión turística, la estructuración del producto y el arranque del plan es de 6.600 dólares.

Principales acciones



Objetivo

- Contar con los recursos necesarios para realizar mejoras en la infraestructura y equipamiento de los emprendimientos y así brindar servicios de calidad acordes con los planes de negocios y la temática turística.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Identificación detallada de las necesidades de mejora en infraestructura y equipamiento de acuerdo con los tipos de servicios por ofertar (estudios de arquitectura). - Identificación y caracterización de la demanda de crédito para equipamiento e infraestructura de los emprendimientos turísticos. - Establecimiento de alianzas con entidades del sistema crediticio local. - Capacitaciones sobre el crédito y sus usos. - Entrega de créditos. - Utilización de fondos complementarios para la adecuación de la infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de microfinanciamiento establecidos. - Entrega de créditos en Bolivia y Ecuador. - Mejoras en la infraestructura y equipamiento que permiten brindar servicios de calidad: señalización, centros de interpretación, oficinas comunitarias, alojamientos (habitaciones, servicios higiénicos y camas) y restaurantes (utensilios, mesas y sillas).



En hospedaje, teníamos dos camas que nos dejó la operación de turismo comunitario; ahora contamos con cinco camas y también con infraestructura e implementación de servicios, tales como cocina, baño y ducha. Ahora tenemos servicios de mejor calidad.

Agustina Saquisilli, secretaria de turismo y guía nativa de la comunidad Nizag, Ecuador.

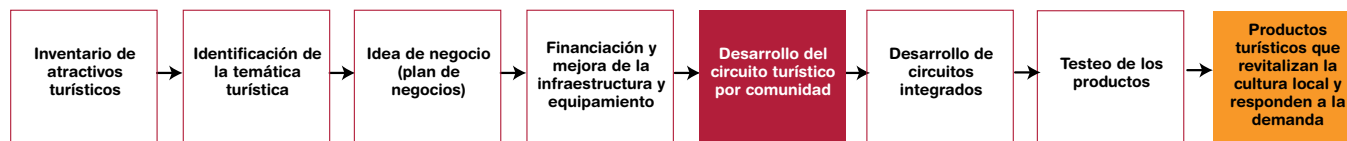


Gracias al proyecto, tenemos más cuidado con el medioambiente. Pagamos un flete para que un carro recoja la basura. Hemos mejorado un 60% en ese aspecto.

Joaquín Mendoza, coordinador y presidente del grupo de turismo en Nizag, Ecuador, desde el 2008 y miembro de la CORDTUCH desde el 2006.



Principales acciones



Objetivo

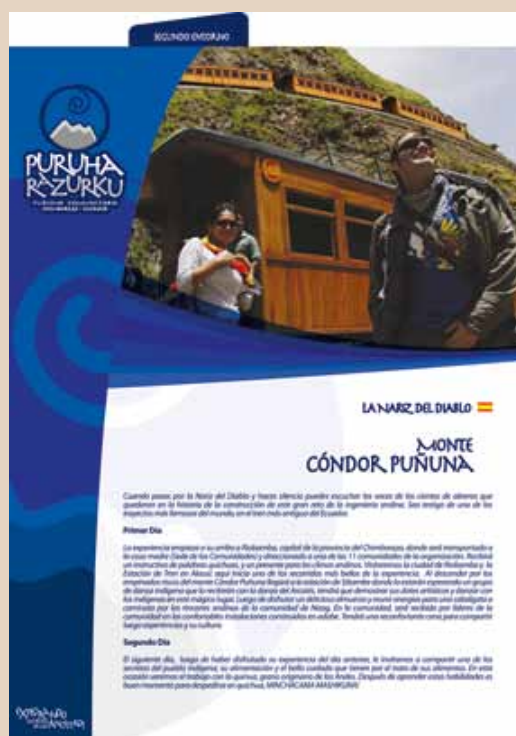
- Desarrollar un circuito turístico específico por comunidad.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Descripción de los servicios y actividades asociadas. - Elaboración de los programas (<i>tours</i> o recorridos). - Elaboración de las rutas turísticas. - Diseño del circuito turístico. - Definición de los estándares de calidad de la oferta turística y evaluación de la calidad de los emprendimientos. - Análisis de la capacidad de carga (número de turistas) de un sitio sin reducir la percepción del turista con respecto a la calidad de la experiencia. - Estructuración del circuito turístico. - Fortalecimiento de capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Circuitos turísticos identificados y desarrollados por comunidad considerando duración, lugares por recorrer, actividades por desarrollar, alojamiento, alimentación y transporte. - Capacidades fortalecidas para desarrollar los circuitos turísticos. - Circuitos diseñados.

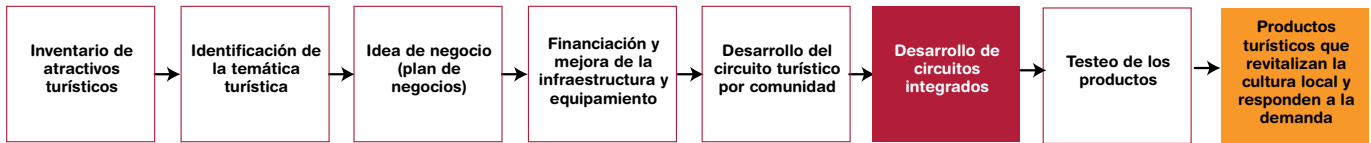


El circuito turístico de Nizag

Partiendo de la experiencia de los emprendedores comunitarios, se buscó perfeccionar la duración, lugares por recorrer, actividades por desarrollar, alojamiento, alimentación y transporte relacionados con los circuitos turísticos, entre ellos la visita a Nariz del Diablo en Nizag, Ecuador.



Principales acciones



Objetivo

- Integrar los circuitos turísticos de cada comunidad en rutas caracterizadas por los mismos estándares de calidad de servicio.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de los estándares de calidad de la oferta turística y evaluación de la calidad de los emprendimientos. - Diseño de las rutas turísticas según los requerimientos de la demanda. - Fortalecimiento de capacidades para la operación conjunta de las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Circuitos turísticos integrados identificados y desarrollados considerando la duración, lugares por recorrer, actividades por desarrollar, alojamiento, alimentación, transporte y precios. - Circuitos diagramados y publicados. - Capacidades fortalecidas para operar los circuitos turísticos de manera coordinada entre las comunidades.

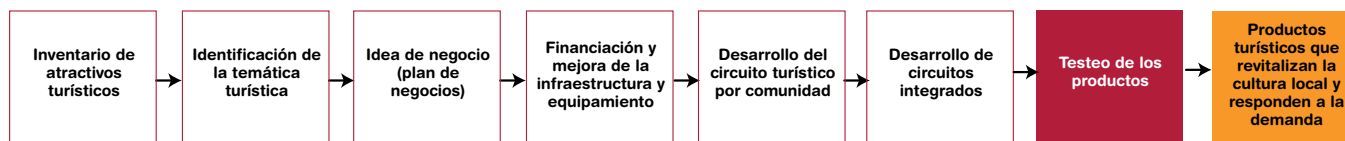


Rutas integradas en Cusco

En cada país, se coordinaron y desarrollaron capacidades para operar los circuitos turísticos con los mismos estándares de calidad y ofertar paquetes turísticos que contemplen varios productos cercanos. En Perú, hubo tres rutas propuestas para el caso de Cusco.



Principales acciones



Objetivo

- Validar la calidad de los productos y servicios turísticos mediante la realimentación de las operadoras del mercado y los clientes finales.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Prueba y evaluación de las rutas turísticas mediante <i>fam trips</i> de operadoras turísticas y visitas de turistas. - Realimentación a partir de encuestas de satisfacción. - Ajuste de los productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Circuitos turísticos validados por operadoras turísticas en los tres países. - Recopilación de las encuestas de satisfacción de los visitantes y análisis de los resultados como prácticas constantes en las comunidades participantes.



Fam trips en Ecuador y Perú

En el 2009, se realizaron *fam trips* a los emprendimientos de la CORDTUCH, lo cual permitió que las operadoras evaluaran la calidad de los productos y formularan recomendaciones para su mejor funcionamiento.

En el caso de Cusco, se llevó a cabo un *fam trip* en abril del 2011; se invitó a las operadoras turísticas a visitar los emprendimientos y experimentar los circuitos turísticos desarrollados. Una de las debilidades identificadas por las operadoras fue la difícil accesibilidad a uno de los productos puestos a prueba; por ello, tanto los emprendimientos como las autoridades locales buscaron acuerdos para el mantenimiento de la carretera, que hoy en día se encuentra en buen estado y brinda un cómodo acceso a los turistas. En este sentido, los *fam trips* no terminan con la visita de las operadoras, sino que requieren seguimiento e implementación de mejoras en función de la opinión de la demanda y, sobre todo, contacto permanente con quienes visitaron el producto para llegar a acuerdos comerciales.

3.2. DEMANDA

Actuar sobre la demanda turística implica lograr que el público consumidor, las operadoras turísticas y los aliados estratégicos locales conozcan la oferta de turismo comunitario existente y que, a partir de ello, establezcan relaciones de negocio con las comunidades y determinen un incremento de las visitas. El modelo desarrollado contempla dos componentes centrales para actuar sobre la demanda: la **comercialización** del producto turístico y la generación de **alianzas estratégicas** con el sector público y el sector privado.

3.2.1. Comercialización

Objetivo

- Incrementar el número de visitantes en las comunidades participantes mediante el cierre de ventas a turistas y acuerdos comerciales con operadoras.

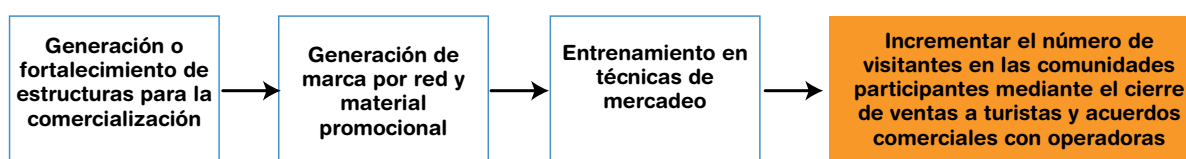
La comercialización constituye una prerrogativa de las comunidades participantes, que deben asumir el oficio de la venta como una profesión más dentro de la actividad turística, para garantizar la sostenibilidad económica del proceso; por ello, resulta clave el entrenamiento constante en técnicas de mercadeo. Algunas de las principales apuestas del modelo fueron conocer las necesidades y expectativas del turista, contactar directamente a las operadoras turísticas y clientes finales, realizar *fam trips* y participar en ferias locales e internacionales.

Desplegar procesos de comercialización requiere destrezas para la promoción, venta de servicios y *fam trips*, así como capacidades organizativas para gestionar las operadoras y oficinas. Desde esta perspectiva, la capacitación y el entrenamiento para la comercialización deberían destinarse solamente a los emprendedores que disponen de los perfiles adecuados para realizar esas tareas.

Una comercialización eficiente exige que los emprendedores cuenten con los siguientes elementos:

- Sistema de comisiones para los encargados de la comercialización.
- Tarifarios y políticas de venta, reserva y cancelación.
- Manual de ofertas y catálogos.
- Página web y videos promocionales.
- Uso de un sistema de reservas.
- Acuerdos con comercializadoras que garanticen estándares de calidad en la operación y llegada de turistas.
- Registro de turistas.
- Registro de ventas (desagregado por la operadora turística con la que se establecen vínculos comerciales).

Principales acciones



Desarrollo de capacidades

TABLA 6. ELEMENTOS PARA GARANTIZAR LA COMERCIALIZACIÓN

TEMAS CLAVE	CAPACIDADES POR DESARROLLAR
<ul style="list-style-type: none"> • Idea de negocio. • Administración turística y operaciones. • Técnicas de mercadeo. • Conocimiento de la demanda. • Gestión comercial (calidad en la atención al cliente y sus beneficios). • Negociación. • Planificación y acciones después de la venta. • Comercio electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transversales: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo empresarial, con énfasis en mujeres y jóvenes. - Generación de credibilidad y confianza en los liderazgos. - Generación de una visión de futuro compartida en el espacio local. • Específicas: <ul style="list-style-type: none"> - Venta. - Atención. - Promoción. - Seguimiento a acuerdos comerciales. - Idiomas. - Herramientas de Internet. - Foros sociales.
CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento (son elegidos por la propia comunidad). • Capacidad para manejar costos, vender y gestionar. • Capacidad para llevar registros de venta por operadora turística, tarifarios y ofertas. • Capacidad para comunicar. • Capacidad para negociar y tomar decisiones. • Desenvoltura, perseverancia y proactividad. • Conocimiento de las características de los clientes potenciales. • Manejo mínimo de algún idioma extranjero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Intercambio de experiencias. • Pasantías. • Participación en ferias. • <i>Fam trips</i>. • Asistencia técnica.

La operadora nos envía turistas: me llaman por celular y yo coordino aquí con la encargada de gastronomía, el camarero y los guías. Brindamos servicios de alojamiento, alimentación, recorrido con guías, cabalgatas, danzas y artesanía. Acá tenemos para abastecer a treinta o cuarenta personas en comida, y tenemos siete camas equipadas; queremos hacer un comedor y una habitación más. Los turistas vienen para ver los atractivos desde junio hasta diciembre; el paquete para grupo es más barato, pueden ir hasta ocho personas por guía. La operadora hace la promoción, pero también hay periodistas que vienen para entrevistarnos y pasarlo en la televisión.



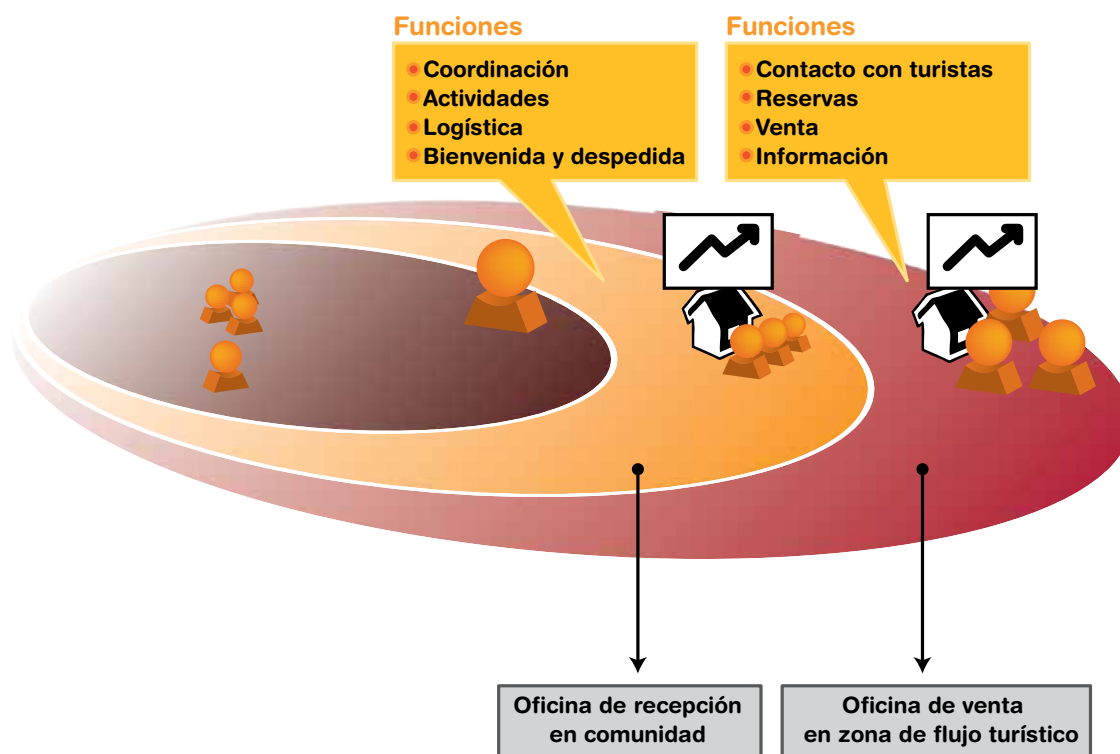
Joaquín Mendoza, coordinador y presidente del grupo de turismo en Nizag, Ecuador, desde el 2008 y miembro de la CORDTUCH desde el 2006.

Principales resultados de la experiencia

El proyecto estableció estructuras locales para la venta de servicios que cumplen funciones similares al margen de su adaptación a los contextos particulares:

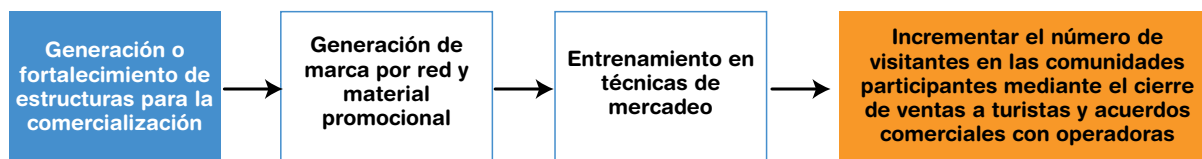
- En Bolivia, se instaló una oficina de enlace en Copacabana para brindar servicios en las tres comunidades que conforman la red APTHAPI, con cobertura simultánea en otras operadoras locales y de La Paz.
- En Ecuador, la operadora de turismo Puruha Razurku de la CORDTUCH sirvió como estructura para la comercialización de los productos desarrollados.
- En Perú, el grupo de venta Tierra de los Yachaqs contó con una oficina de ventas en Pisac que posibilitó la venta directa de los servicios y productos ofertados por las asociaciones y redes.
- Se desarrollaron marcas distintivas para las redes en los tres países: APTHAPI (Bolivia), Puruha Razurku (Ecuador) y Tierra de los Yachaqs (Perú). Asimismo, se creó la marca regional Pachamama, Magia y Naturaleza, que reúne las experiencias más significativas de los tres países.
- Se establecieron veintitrés acuerdos comerciales con agencias (nueve en Bolivia, cinco en Ecuador y nueve en Perú).
- Se logró la articulación a sistemas de reserva internacional de viajes como Amadeus IT Group, considerada la red de distribución de reservas internacionales más importante a escala global.
- Se incrementó el número de visitantes. En Bolivia, se pasó de 14.037 turistas en el 2008 a 52.260 en el 2011; en Ecuador, de 1.281 a 3.639, y en Perú, de 109 a 2.644.

GRÁFICO 14: MODELO DE COMERCIALIZACIÓN



Funete: elaboración propia.

Principales acciones



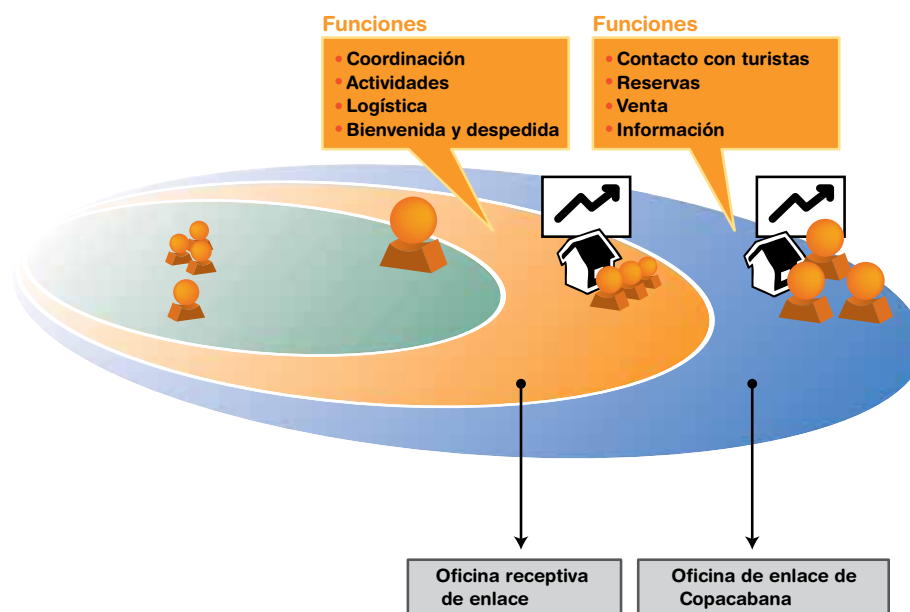
Objetivo

- Desarrollar estructuras comunitarias que faciliten la colocación de los productos y servicios turísticos ofrecidos en segmentos definidos de mercado.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de la normativa legal en cada país. - Determinación de la estructura óptima para la comercialización (tipo de empresa). - Determinación de un sistema de comisiones. - Determinación de la logística de la operación (ubicación de la oficina de venta y la oficina receptiva en cada comunidad). - Elaboración de planes de mercadeo. - Selección de perfiles entre las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tres estructuras para la comercialización en funcionamiento: <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de enlace de Copacabana y oficinas de recepción de turistas en Coati, Challapampa y Sahuña (Bolivia). • Operadora de turismo Puruha Razurku de la CORDTUCH (Ecuador). • Oficina de venta de servicios y productos turísticos Tierra de los Yachaqs en Pisac (Perú).

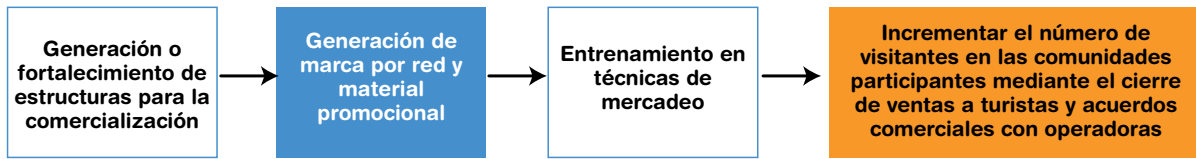
En Bolivia, se implementaron una oficina de enlace en Copacabana, local cedido por la Municipalidad de Copacabana, y tres oficinas receptoras, una en cada comunidad. Estas oficinas operan desde el 2009 con resultados exitosos y constituyen una de las mayores innovaciones del modelo propuesto.

GRÁFICO 15. COMERCIALIZACIÓN APTHAPI



Fuente: elaboración propia.

Principales acciones



Objetivo

- Desarrollar instrumentos de promoción que permitan identificar los productos y servicios ofertados, distinguirlos de otros similares, y promocionar la oferta entre las operadoras del mercado.

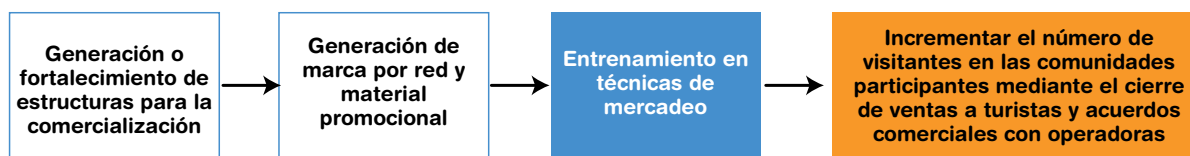
ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y construcción colectiva de la identidad corporativa y el mensaje comercial. - Diseño de tarifarios, políticas de venta, reserva y cancelación. - Elaboración de marca, página web, catálogos y folletos promocionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marcas y materiales promocionales creados para los productos de cada país: APTHAPI (Bolivia), Puruha Razurku (Ecuador) y Tierra de los Yachaqs (Perú). - Páginas web activas en cada país: www.titicacaturismo.com (Bolivia), www.puruharazurku.com (Ecuador) y www.yachaqs.com (Perú). - Marca regional.



Un folleto de calidad

Se definieron marcas que identifican a las redes y sus productos, así como una marca regional comercial que les da identidad. El material promocional se caracteriza por su calidad y especificaciones técnicas para vender los productos (localización, altitud, dificultad y precio).

Principales acciones



Objetivo

- Entrenar a los equipos de venta con una estrategia de *marketing mix* que posibilite colocar los productos turísticos.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la estrategia de <i>marketing mix</i> (producto, precio, promoción o comunicación, y plaza o distribución). - Elaboración de bases de datos de clientes. - Visita a operadoras turísticas y evaluación de resultados. - Enganche a turistas y evaluación de resultados. - Capacitación en manejo de datos, mantenimiento y uso de redes sociales en Internet. - Capacitación en uso y mantenimiento de sistemas de reserva. - Participación en ferias. - Lanzamientos comerciales y <i>fam trips</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veintitrés acuerdos comerciales con agencias (nueve en Bolivia, cinco en Ecuador y nueve en Perú).



Metodologías exitosas de desarrollo de capacidad

Una de las estrategias clave para el desarrollo de capacidades fue el entrenamiento de los emprendedores en situaciones reales. En el caso de la comercialización, se utilizaron visitas a operadoras turísticas y participación en ferias.

En Perú, las personas seleccionadas para la venta de paquetes turísticos visitaron a diez operadoras turísticas, lo cual les permitió entrar en contacto con la demanda, proporcionar información relativa a la oferta turística e invitar a las operadoras a la realización de *fam trips*. Como resultado de estas actividades, se concretaron nueve convenios comerciales; durante todo el recorrido, el grupo de venta contó con material promocional y aplicó una política de venta clara.

En Bolivia, una de las mayores estrategias utilizadas desde el inicio del proyecto fue la participación en ferias locales e internacionales. La etapa de preparación (elaboración de material promocional, aprendizaje de los mensajes, preparación de artesanías, gastronomía, acondicionamiento de puestos de venta, entre otros) resulta clave para el desarrollo de capacidades. Las ferias permitieron interactuar con operadoras turísticas nacionales e internacionales, exponer públicamente las experiencias en foros públicos y ruedas de negocios durante las ferias, intercambiar experiencias, aprender de otros emprendedores, concretar *fam trips*, negociar eficientemente y concretar ventas.

3.2.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Objetivo

- Articular los productos y servicios generados con los actores públicos y privados del entorno turístico para potenciar la llegada de turistas.

Las alianzas estratégicas son relaciones institucionales y de negocio que se establecen entre los emprendimientos de turismo comunitario y los actores públicos y privados locales para alcanzar una mayor llegada de turistas a las comunidades. Para evitar la desmotivación de los asociados, es fundamental que las alianzas produzcan beneficios para todos los participantes en plazos relativamente cortos.

Tan importante como la comercialización es que las comunidades participen directamente en el proceso de alianzas estratégicas para que puedan dar seguimiento a los compromisos adquiridos y sean parte de las instancias formales de negociación (mesas de turismo, cámaras de turismo y sesiones de presupuestos participativos municipales). En la experiencia de Fundación CODESPA, los representantes de las redes nacionales fueron quienes se hicieron cargo de dicho seguimiento.

Algunos espacios de alianza estratégica con el sector privado son los siguientes:

- Espacios de venta en empresas privadas (hoteles, ferrocarriles y aeropuertos).
- Alianzas con servicios de transportes, en caso de que las comunidades no lo realicen, para garantizar el flujo de turistas de los puertos de entrada hacia la comunidad.
- Prestación de servicios complementarios (gastronomía, guía y actividades culturales) a los productos turísticos ya estructurados.

Algunos espacios de alianza estratégica con el sector público son los siguientes:

- Mantenimiento de las carreteras para el acceso de turistas.
- Apoyo presupuestario para la participación en ferias territoriales.
- Inclusión de la oferta de turismo comunitario en el material de turismo del territorio de competencia.
- Apertura de oficinas o concesión de espacios en los puntos de información turísticos locales para la venta de los paquetes de turismo comunitario.
- Dirección de la inversión pública local destinada al turismo (invertir coherentemente con el producto turístico generado).
- Señalización de caminos.

Principales acciones



Desarrollo de capacidades

TABLA 7. ELEMENTOS PARA ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS

TEMAS CLAVE	CAPACIDADES POR DESARROLLAR
<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas del trabajo en alianzas. • Incidencia en políticas locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transversales: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo empresarial, con énfasis en mujeres y jóvenes. - Generación de credibilidad y confianza en los liderazgos. - Generación de una visión de futuro compartida en el espacio local. • Específicas: <ul style="list-style-type: none"> - Concertación y negociación. - Incidencia. - Participación en espacios locales o regionales de toma de decisiones.
CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento (son elegidos por la propia comunidad). • Capacidad para comunicar. • Capacidad para negociar y tomar decisiones. • Capacidad para realizar acciones de incidencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento público de productos. • Video promocional. • Reuniones de presentación de productos y requerimientos. • Mapeo de actores. • Asistencia técnica.

Principales resultados de la experiencia

A escala internacional, el resultado más significativo fue la relación con Amadeus IT Group para el acceso a tecnología en el sistema de reservas.

A escala nacional, los resultados fueron los siguientes:

• En Bolivia:

- Articulación de la dirección de desarrollo turístico del gobierno municipal de Copacabana y la elaboración de herramientas de gestión (traducidas en ordenanzas) que sirven al municipio para promocionar el turismo y adoptar el turismo comunitario como la oferta principal del lago Titicaca.
- Concesión de un espacio para la oficina de enlace de la red APTHAPI en el local municipal, hecho que permite la venta de los productos de la red en un lugar estratégico y de paso para los visitantes.

• En Ecuador:

- Alianza con la empresa pública de ferrocarriles para la reactivación de la ruta a Nariz del Diablo, lo cual garantizó una mayor llegada de turistas en la zona del proyecto y posibilitó la venta de servicios (gastronomía y guía).
- Alianza entre la CORDTUCH y la mesa de turismo comunitario de Chimborazo para asegurar la presencia constante de las comunidades del proyecto en los espacios de decisión alrededor del turismo en la provincia.
- Relación con el Ministerio de Turismo para la capacitación y certificación de los integrantes de la CORDTUCH como guías nativos reconocidos por el mercado.

• En Perú:

- La Municipalidad de Lucre promovió el producto gastronómico elaborado con pato a partir de acciones de difusión de la gastronomía local en ferias, festivales y medios de comunicación en la ciudad de Cusco.
- La Municipalidad de Pisac ofreció un espacio de venta para Tierra de los Yachaqs en la plaza artesanal, lugar visitado por más de mil quinientos turistas al día.
- La Municipalidad de Lamay propició la llegada de turistas a la alejada comunidad de Huayllafara gracias a la manutención de las carreteras locales.
- El Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario facilitó la ejecución de acciones acordes con los lineamientos del desarrollo del turismo rural comunitario del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- La articulación provincial con la organización de gestión de destino de Cusco permitió identificar la oferta de turismo comunitario como un producto de calidad mediante distintas actividades de promoción y la formación de las comunidades.



Alianza público-privada exitosa

La alianza con la empresa pública de ferrocarriles de Ecuador constituye un claro ejemplo de la dinamización de las economías locales y la actividad turística como resultado del establecimiento de alianzas estratégicas. La reactivación de la línea de ferrocarril que conduce a la zona de Nariz del Diablo garantizó el transporte de turistas hasta la comunidad de Nizag, así como la venta de servicios de gastronomía y guía.



Estación de Sibambe, Nizag, Ecuador.

Principales acciones



Objetivo

- Identificar a los actores públicos y privados presentes en el territorio de intervención, sus objetivos, roles y acciones principales, a fin de determinar posibles espacios de interacción.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los actores públicos y privados (mapeo). - Establecimiento de los objetivos y acuerdos que se persiguen con cada actor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actores estratégicos identificados y contactados en cada país.



Mapa de actores

La etapa de identificación de actores mediante un mapeo es clave para diseñar las estrategias de acercamiento a cada tipo de actor con el que se desea establecer alianzas.



Participación en feria de turismo, Bolivia.

GRÁFICO 16. ALIANZAS ESTRATÉGICAS



Fuente: elaboración propia.

Principales acciones



Objetivo

- Generar plataformas de actores públicos y privados para determinar políticas y estrategias generales a favor del turismo rural comunitario.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de relaciones con los actores públicos y privados identificados. - Presentación de la propuesta y conformación del espacio interinstitucional. - Soporte técnico y logístico para la operación de los espacios. - Elaboración de planes estratégicos y operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformación o apoyo a espacios formales de interrelación de distintos actores públicos y privados: <ul style="list-style-type: none"> • Ecuador: creación de la mesa de turismo de la provincia de Chimborazo. • Bolivia: creación del consejo asesor del proyecto. • Perú: apoyo a la organización de gestión de destino de Cusco (plataforma existente antes del proyecto).



Bosque de *Polylepis*, Ecuador.

Mesa de turismo sostenible de Chimborazo

Las acciones de concertación interinstitucional mediante alianzas estratégicas fueron otras de las estrategias clave del proyecto para operar el modelo de gestión del turismo rural comunitario. Así, se promovió la creación de la mesa de turismo sostenible de Chimborazo con el objetivo de coordinar esfuerzos para optimizar el uso de los recursos, producir impactos positivos en el territorio y posicionar el turismo rural comunitario. Desde su creación, el proyecto contribuyó con financiamiento para el funcionamiento de la mesa.

Si bien existió un rol fundamental de los equipos ejecutores de Fundación CODESPA, fue necesario que los actores de las comunidades asuman plenamente el protagonismo por medio de sus órganos directivos (CORDTUCH).

Principales acciones



Objetivo

- Establecer acuerdos y convenios con sectores del Estado en el ámbito local, provincial y nacional para favorecer la llegada de turistas.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de necesidades (de infraestructura, facilidades para la comercialización y fortalecimiento de capacidades) susceptibles de ser apoyadas por el sector público. - Visitas de presentación del proyecto. - Establecimiento de acuerdos y firma de convenios. - Seguimiento de compromisos adquiridos. - Elaboración de propuestas de ordenanzas a favor del turismo rural comunitario. - Fortalecimiento de capacidades para la incidencia y negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo con Asociación de Guías de Turismo, ente integrante del consejo asesor, para certificar a los veintiséis guías locales que capacitó el proyecto. - Ordenanzas elaboradas.



La complementariedad de acciones en Lucre

Lucre es un ejemplo notable de complementariedad de acciones. Por un lado, el municipio cedió un espacio para que operara el grupo gastronómico cada domingo, lo cual generó el incremento de la actividad turística del grupo y sus ingresos semanales. Por otro lado, se firmó un convenio entre Fundación CODESPA y la Municipalidad de Lucre donde se incluyeron acciones conjuntas para promocionar el turismo, entre ellas la recuperación de los humedales de Lucre, la formación de guías locales y la capacitación de mujeres en gastronomía. En este último caso, hubo una convocatoria abierta para constituir la organización de mujeres, la misma que luego se convirtió en la Asociación Sumaq Mijuy; el municipio jugó un rol importante al asumir los gastos de publicidad, utensilios, movilidad para exposiciones, artículos en los diarios de Cusco y degustaciones, mientras que Fundación CODESPA contribuyó con acciones de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento especializado.



Mujeres de la Asociación Sumaq Mijuy, Lucre, Perú.

Principales acciones



Objetivo

- Establecer acuerdos con sectores y empresas privadas a escala local, provincial, nacional e internacional para favorecer la llegada de turistas.

ACCIONES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de servicios susceptibles de ser complementados por el sector privado. - Visitas de presentación del proyecto. - Establecimiento y firma de acuerdos. - Seguimiento de compromisos adquiridos. - Fortalecimiento de capacidades para la incidencia y negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación de los sistemas tecnológicos de las oficinas de venta de las comunidades al sistema de Amadeus IT Group. - Espacios de venta en empresas privadas (hoteles principalmente) para la oferta de las comunidades. - Servicio de venta de otros productos turísticos en la oficina de enlace de Copacabana para generar ganancias por comisión. - Prestación de servicios complementarios (gastronomía, guía y danzas típicas) a los productos turísticos ya estructurados por otras empresas. - Alianza con la empresa Amadeus IT Group para proporcionar tecnología de reserva a las comunidades del proyecto.



Una alianza regional *win-win*

La alianza con Amadeus IT Group situó la oferta turística del proyecto en el sistema de reserva más grande del mundo. De este modo, cuando hay una solicitud de boleto de avión para un aeropuerto cercano a los emprendimientos del proyecto, cualquier agencia del planeta puede ofertar los paquetes de turismo rural comunitario. En definitiva, Amadeus IT Group abastece de tecnología a los emprendimientos a cambio de una comisión en una alianza de negocio privada tipo *win-win*.

CAPÍTULO 3

Resultados





CAPÍTULO 3. Resultados

El proyecto contribuyó a la generación de un modelo de gestión de turismo rural comunitario mediante un proceso incluyente de desarrollo que ha permitido la incorporación de los emprendedores participantes en las cadenas de turismo locales y, en parte, internacionales. Los principales resultados se detallan a continuación.

1. DESARROLLO DE UN PRODUCTO TURÍSTICO CON ÉXITO BASADO EN LAS CAPACIDADES, EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y LA IDENTIDAD CULTURAL

1.1. DESARROLLO DEL PRODUCTO

Se lograron importantes avances en la estructuración de productos turísticos que responden a las expectativas de los visitantes. Los casos más notorios son los productos “Titicaca y sus islas sagradas” (Isla del Sol e Isla de la Luna, Bolivia), “Desvelando el textil andino” (comunidad de Amaru, Perú), “Yachaqs, hijos de la Tierra” (comunidad de Huayllafara, Perú), “Sabores del Ande” (comunidad de Huchuy Qosqo, Perú) y “Viaje en tren a la Nariz del Diablo culminando en Nizag” (comunidad de Nizag, Ecuador), que se consideran sostenibles en la medida que adquirieron una dinámica propia con el proyecto y están movilizando la economía local. Todos los productos señalados se encuentran incluidos en una oferta comercial por país que abarca más experiencias ofertadas a los turistas y se comercializa por medio de grupos de venta comunitarios debidamente formados y equipados para atender los pedidos de reserva.

En general, el desarrollo de productos que responden a la demanda y revitalizan la cultura de las comunidades supuso adecuaciones en la infraestructura existente y un proceso de incremento de las capacidades de prestación de servicios turísticos de calidad por parte de las comunidades involucradas. Los cambios son visibles en varios aspectos, entre los que resaltan la presencia de servicios de información y guías nativos¹ para los visitantes, una mejor calidad de la oferta de hospedaje (avances en infraestructura y equipamiento) y servicios de alimentación con estándares de calidad básicos, tales como el lavado de manos y el uso de agua embotellada en la preparación de alimentos.

¹ Algunos guías ya cuentan con certificación; en el caso de Bolivia, cuentan con acreditación de la Asociación de Guías de Turismo y la Federación Boliviana de Guías de Turismo.

Todos los aspectos señalados determinaron varias mejoras sustanciales en la atención y trato al cliente como producto de la estrategia de fortalecimiento de capacidades, con énfasis en la mejora de la calidad de los servicios. Lo más importante es que se cuenta con prestadores de servicios conscientes y sensibilizados con respecto a sus funciones.

Las capacitaciones me permitieron brindar un servicio de calidad al cliente, saber cómo ser un buen guía, cómo evitar los problemas, cómo manejar un grupo, cómo hacer los primeros auxilios. Ahora tenemos materiales para los turistas, mapas, paneles, una lupa, un guión para los guías con la historia del lago y las culturas locales porque es lo que más valoran los turistas. Se han formado seis o siete guías en la comunidad; en Challapampa había más de veinte personas.

Edwing Mamani, pescador, agricultor y presidente de la Asociación de Turismo Comunitario de Coati, Bolivia.



Guías turísticos reciben credenciales, Bolivia.

1.2. FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD CULTURAL

Se crearon las condiciones necesarias para que la actividad turística sea un vehículo de fortalecimiento de la identidad y la cultura local. Los entrevistados de todos los países coincidieron en que se ha generado una clara contribución en este aspecto, ya que se han recuperado muchas manifestaciones culturales que, debidamente puestas en valor en el turismo rural comunitario, ayudarán a mejorar y diferenciar los productos.

En el caso de Cusco, se recuperaron vestimentas típicas, canciones, leyendas, prácticas para el trabajo y calendario agrícola, técnicas de tejido y teñido con tintes naturales, uso de plantas medicinales, fiestas y celebraciones, danzas y música, entre otros.

Se ha valorado nuestra cultura, nuestros saberes. Nosotros mostramos a los turistas nuestra cultura viva, lo que tenemos, y todo es auténtico. Hemos recuperado muchas costumbres que ya estaban perdidas.

Gregorio Sotalero, Asociación Laraypas
Indígenas, comunidad de Amaru,
Pisac, Perú.



Teñido de lana con tintes naturales, Perú.

En el caso de Bolivia, se elaboraron fichas de caracterización de atractivos culturales por comunidad, se organizaron actividades culturales como el Koya Raymi; se revalorizaron la vestimenta, música, comida y ceremonias rituales, y se programaron ferias artesanales para difundir los conocimientos ancestrales y el patrimonio cultural.

Tenemos mucho que hacer para rescatar la identidad y la cultura local, y el turismo nos ayuda en eso. El proyecto nos ha permitido reflexionar sobre la importancia de revalorizar la cultura. Aprendí que el turismo no se trata solamente de ver sitios arqueológicos y paisajes; con el turismo comunitario es suficiente mostrar nuestra cultura, nuestra manera de vivir, cómo trabajamos en nuestras chacras, cuál es nuestra historia y vestimenta.

Germán Ramos, guía local,
Challapampa, Bolivia.



Bufé andino (aphapi), Bolivia.

En el caso de Ecuador, también se recuperaron vestimentas típicas, actividades ancestrales, comida, danza, idioma y otras manifestaciones culturales.



Hielero de Chimborazo, Ecuador.

Revalorizar la cultura ha sido un proceso importante. Hemos logrado recuperar la vestimenta en algunas comunidades, y hay templos ancestrales que se están utilizando ahora para el turismo, como el templo Machay. Los hieleros de Chimborazo, las técnicas ancestrales de agricultura, los cuentos y el idioma también se han recuperado para las actividades turísticas..

Miriam Piray,
Puruha Razurku, Ecuador.

1.3. MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

El proyecto permitió mejorar la estructuración organizativa de las comunidades alrededor de la actividad turística, con roles y ocupaciones definidas para la gestión turística de productos de calidad.

Los nuevos roles se relacionan con la gestión de los diferentes eslabones de la operación turística: a) prestación de servicios para los visitantes, b) control de calidad, c) comercialización y venta, y d) representación e integración de las asociaciones a las estructuras comunales de gestión, a las que complementan y con las que se generan sinergias para la negociación con el Estado, principalmente con los gobiernos locales, para promover el desarrollo del sector turístico local.

Podemos mencionar muchos avances en la comunidad: ahora guiamos mejor, tenemos varios guías con licencias; la población ha entendido que nuestros recursos valen para hacer turismo comunitario y tener una fuente de ingreso económico; los jóvenes nos vienen a pedir información y se involucran. Ahora hay más cuidado con la fauna y flora; la gente está más concientizada. Hay más limpieza, mejoramos el aseo de la comunidad. La organización está funcionando. La gente nos ve sobresalir y quiere participar también.

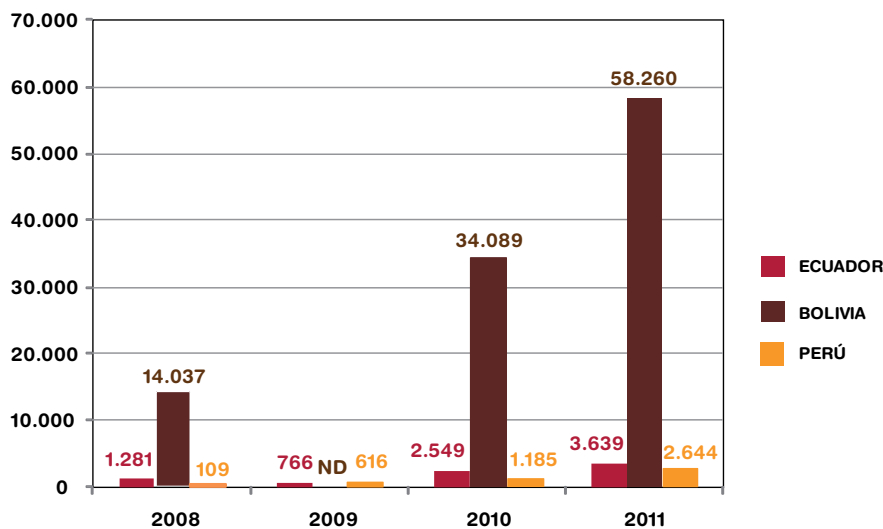
Miguel Ángel Acán, comunidad de Calshi, CORDTUCH, Ecuador.

2. INCREMENTO DE TURISTAS Y GENERACIÓN DE INGRESOS

En un contexto donde existen elementos naturales y culturales vinculados al medio rural que despiertan el interés de los visitantes, se puede afirmar que los emprendedores comprendieron que el turismo rural comunitario es una actividad económica complementaria a las actividades tradicionales, a las que potencia, dado que las actividades cotidianas como la agricultura, ganadería y gastronomía están articuladas a los productos turísticos.

Mediante la estructuración de nuevos paquetes turísticos, la mejora de la oferta y los avances en promoción comercial, el número de turistas en las zonas de implementación del proyecto aumentó de manera considerable. Así, en Bolivia, se pasó de 14.037 turistas en el 2008 a 58.260 turistas en el 2011; en Ecuador, de 1.281 a 3.639, y en Perú, de 109 a 2.644². Cabe señalar que parte de este resultado se debe a las nuevas capacidades de las comunidades para controlar y registrar los flujos turísticos recibidos.

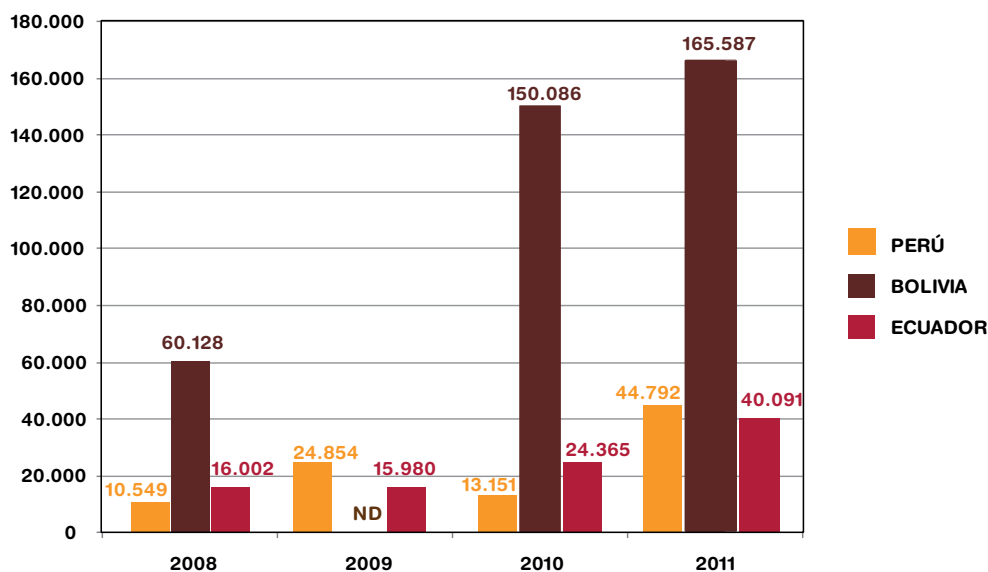
GRÁFICO 17. NÚMERO DE TURISTAS



Fuente: elaboración propia.
ND: no hay datos para Bolivia en el 2009.

Consecuentemente, la multiplicación del número de turistas permitió el incremento de los ingresos de las comunidades comprometidas. Entre el 2008 y el 2011, el ingreso anual de las comunidades en Bolivia subió de 60.128 a 165.587 dólares; en Ecuador, de 16.002 a 40.091, y en Perú, de 10.549 a 44.792.

GRÁFICO 18. INGRESOS POR TURISMO EN DÓLARES



Fuente: elaboración propia.
ND: no hay datos para Bolivia en el 2009.

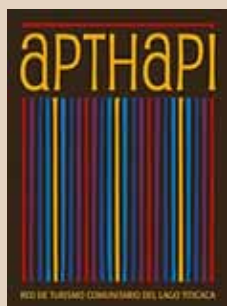
² Información extraída de los informes de seguimiento del proyecto elaborados por Fundación CODESPA.

2.1. COMERCIALIZACIÓN

Los principales resultados del proyecto en esta dimensión abarcan los siguientes aspectos: a) creación de estructuras de venta, b) selección de líderes e incremento de sus capacidades de venta, y c) cierre de acuerdos y ventas realizado autónomamente por los beneficiarios.

Existen avances en la imagen corporativa de los grupos de venta destinados a la comercialización de paquetes que, aunque con altibajos, están contribuyendo a la venta de los productos.

Logotipos comerciales de los grupos de venta de Bolivia, Perú y Ecuador



Complementariamente, continúa la participación en ferias de turismo internacional y local, lo cual, junto con el sistema de operación turística establecido con Amadeus IT Group (red integrada por agencias turísticas³ que tienen acceso a los emprendimientos de turismo rural comunitario impulsados por el proyecto), permitirá colocar los productos a escala internacional a corto plazo.

Esta labor culminó en los tres países con el establecimiento de alianzas comerciales con agencias privadas de turismo. A la fecha, se cuenta con un total de veintitrés acuerdos comerciales (nueve en Bolivia, cinco en Ecuador y nueve en Perú).

Finalmente, se generaron negocios alternativos en muchas de las zonas intervenidas o se dinamizaron negocios ya existentes gracias la afluencia de turistas.

Se han incrementado los ingresos en la localidad, no solo por la oferta gastronómica que apoyó el proyecto, sino también por otros rubros. Los agricultores venden cuyes y hortalizas a los restaurantes, se alquilan caballos y las tiendas tienen más ventas.

Ángel Prado, ex gerente municipal de Lucre, Perú.

³ Amadeus IT Group es el socio tecnológico de 83.700 agencias de viaje, 486 líneas aéreas (incluyendo 44 de bajo costo), 70.500 hoteles, 17 líneas de cruceros, 43 compañías ferroviarias, 11 compañías de transbordadores, 44 aseguradoras de viaje, 45 compañías de alquiler de autos y 1.000 corporaciones.

3. MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA

Un efecto importante del proyecto fue la mejora de la calidad de vida de los participantes y sus familias. La aplicación de las enseñanzas de mejores prácticas de higiene, preparación de alimentos y cuidado del hogar mejoró los conocimientos de los participantes y su calidad de vida al realizarse diariamente de forma independiente a la llegada de turistas.

Aprendí mucho en limpieza y en cómo tender camas. En mi hospedaje, he cambiado las cortinas y las sobrecamas; hay baños privados y queremos comprar lanchas. Ahora recibimos más turistas, hemos aumentado los precios del hospedaje y hemos tenido mejores ingresos este año. Con este dinero me gustaría pagar otros cursos de gastronomía.

Bertha Ramos, propietaria del Hostal Cultural, Challapampa, Bolivia.



Challapampa abre sus puertas al turismo, Bolivia.

3.1. PROMOCIÓN DEL ROL DE LA MUJER

Otro tema importante que se debe resaltar es el empoderamiento y mayor presencia y acción de la mujer en el interior de las comunidades. Algunas de las asociaciones están formadas íntegramente por mujeres (Asociación Sumaq Mijuy de Lucre en Perú, y Palacio Real Sumak Kawsay, Asociación de Mujeres Visión Futura de Chuquipogyo y Asociación de Mujeres de Quilla Pacari en Ecuador) y otras son de composición mixta. En todos los casos, las mujeres asumieron roles de liderazgo que proyectaron hacia sus propias comunidades. Las mujeres ya no solo se dedican a la artesanía, sino también a la hotelería, gastronomía y guianza, asumiendo así roles de gestión alrededor de la actividad turística.

He recibido capacitaciones en gastronomía y en artesanía. También participé en la feria de turismo de Santa Cruz y me ha sido muy útil para salir adelante, me ha dado más valor y más fuerza. Nos hemos organizado más para atender a los turistas y hemos mejorado mucho las artesanías para la venta. Puedo vender mis artesanías en Copacabana y sacar dinero con eso; la oficina de enlace es un punto de venta ahora para mí. Antes mi esposo trabajaba solo con los turistas en las islas y yo casi no participaba en eso, pero ahora trabajamos juntos, unidos, y estamos muy animados. Comparto y converso mucho más que antes con mis compañeras, antes era muy cerrada y no hablaba con nadie.

Rosalía Mayta, representante de la Asociación de Artesanas Flor de Kantuta, Sahuiña, Bolivia.



Mujeres recibiendo capacitación en la biblioteca de Challapampa, Bolivia.

3.2. DESARROLLO DEL LIDERAZGO DE LOS JÓVENES

El liderazgo de los jóvenes sobresale en el proceso de fomento del turismo en las comunidades. Es notorio el cambio de mentalidad y la visión que se requiere para seguir desarrollando el turismo en las propias comunidades, y los jóvenes son parte de este proceso. Se puede afirmar que se cuenta con líderes, quienes garantizan la continuidad de las acciones iniciadas pese a que aún se encuentran en proceso de formación.

La Fundación CODESPA es una institución que normalmente te pregunta lo que estás haciendo, te hace encuestas, y a los jóvenes nos está haciendo valorar las costumbres de nuestros antepasados. Nos pregunta, dialogamos y llegamos a un acuerdo.

Ronald Cana Sotalero, comunidad de Amaru, Perú.



Joven comunero explica las bondades de su comunidad a los visitantes, Amaru, Perú.

3.3. CONTRIBUCIÓN A LA DISMINUCIÓN DE LA MIGRACIÓN DEL CAMPO A LA CIUDAD

La disminución de la migración en las comunidades participantes es un resultado complementario atribuible en parte al proyecto. Como se señaló anteriormente, los jóvenes de las comunidades están pensando cada día más en dedicarse al turismo como actividad principal, hecho que contribuye a reducir sus expectativas de migración.



El turismo repercute en la calidad de vida de los niños.

Antes había muy pocos turistas, pero a partir del 2004 ya vinieron más y ahora solo vivimos del turismo. Antes nos íbamos a trabajar a la costa para juntar dinero, pero ya no salimos tanto a trabajar a la costa. Hemos mejorado nuestros ingresos con el turismo; ganamos más de lo que teníamos con el trabajo en la costa.

Joaquín Mendoza, coordinador y presidente del grupo de turismo en Nizag desde el 2008 y miembro de la CORDTUCH desde el 2006, Ecuador.

He estudiado contabilidad, pero no quiero irme a vivir a Cusco; quiero desarrollar este emprendimiento, ayudar a mejorar a mi familia y mi comunidad.

Bertha Hanco, Asociación de Artesanía Ima Sumak Ruwaynin de Huchuy Qosqo, Lamay, Perú.

4. GENERACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA SOSTENIBILIDAD

El trabajo en alianza fue muy importante para obtener resultados. A lo largo del proyecto, se dieron varias modalidades de alianza en distintos ámbitos que se orientaron al incremento de los visitantes en las zonas del proyecto:

- **En el ámbito nacional e internacional, alianzas con sectores privados.**

Además de los acuerdos con las operadoras, se estableció la ya mencionada relación con Amadeus IT Group, empresa multinacional dedicada al desarrollo de la tecnología aplicada a la distribución de servicios turísticos que facilita la ubicación de las redes y asociaciones ante múltiples agencias turísticas.

- **En el ámbito local, alianzas con municipalidades y actores políticos territoriales.**

En Bolivia, resalta claramente el caso de la Municipalidad de Copacabana. El proyecto fue clave para la articulación de la dirección de desarrollo turístico del gobierno municipal de Copacabana y la elaboración de herramientas de gestión (traducidas en ordenanzas) que sirvieron al municipio para promocionar el turismo y adoptar el turismo comunitario como oferta principal del lago Titicaca. La concesión de un espacio para la oficina de enlace de la red APTHAPI en el local municipal fue un paso importante para la sostenibilidad del modelo, ya que fue posible colocar los productos de la red en un lugar estratégico y de paso para los visitantes.

En Perú, destacan tres casos. En primer lugar, la Municipalidad de Lucre, pues no solo aportó una contrapartida para la promoción del producto gastronómico elaborado con pato, sino que emprendió una serie de acciones de difusión de la gastronomía local en ferias, festivales y medios de comunicación en la ciudad de Cusco. En segundo lugar, la Municipalidad de Pisac, que ofreció un espacio de venta para Tierra de los Yachaqs en la plaza artesanal, lugar visitado por más de mil quinientos turistas al día. En tercer lugar, la Municipalidad de Lamay, que permitió la llegada de turistas a la alejada comunidad de Huayllafara mediante la manutención de las carreteras locales. Es importante mencionar la fluida relación con el Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario, ya que hizo posible efectuar acciones acordes con los lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. También es indispensable destacar la articulación provincial con la organización de gestión de destino de Cusco, que facilitó la identificación de la oferta de turismo comunitario como producto de calidad en el departamento de Cusco mediante la formación de las comunidades y distintas actividades de promoción.

En el caso de Ecuador, resalta la alianza con la empresa pública de ferrocarriles, entidad que garantizó una mayor llegada de turistas a la zona del proyecto gracias a la reactivación de la línea de ferrocarril en Nariz del Diablo. También destaca la alianza entre la CORDTUCH y la mesa de turismo comunitario de Chimborazo (impulsada en sus orígenes por Fundación CODESPA), dado que dio lugar a las comunidades del proyecto en los espacios de decisión alrededor del turismo en la provincia. Finalmente, es necesario señalar la relación con el Ministerio de Turismo, que apoyó a la CORDTUCH para que sus integrantes participen en capacitaciones sobre guía y certificó a los participantes como guías nativos reconocidos por el mercado.



CAPÍTULO 4

Lecciones aprendidas





CAPÍTULO 4. Lecciones aprendidas

1. GENERALES

Las intervenciones en turismo rural en los Andes, más aún si son participativas e incluyentes, deben ser pensadas en un horizonte temporal de mediano plazo para que sean sostenibles.

Esta es la primera y más evidente lección que se desprende del proyecto. La consolidación de los productos turísticos, condición de la sostenibilidad de cualquier acción de esta naturaleza, requiere de tiempo, como lo exige también la participación de las poblaciones indígenas en todo el proceso. La aplicación del modelo propuesto en la experiencia sistematizada permitiría, sin embargo, acortar los plazos con logros más rápidos a partir del uso de las herramientas ya diseñadas.

La transferencia y la sostenibilidad de todo proyecto de turismo rural comunitario se generan desde su inicio.

Desde el primer momento de la intervención, resulta estratégico preocuparse por generar capacidades e involucrar directamente a los participantes en el proyecto, su gestión y el manejo de cada uno de sus componentes, evitando en todo momento cualquier forma de dependencia. El empoderamiento de los actores, el reconocimiento de sus saberes y la apropiación de conocimientos e instrumentos deben desarrollarse permanentemente en el proyecto.

Los proyectos de turismo rural comunitario que incorporan distintos componentes deben prever la combinación de los mismos en el tiempo.

La implementación de los componentes de un proyecto no se debe prever linealmente (primero el fortalecimiento organizativo, después el desarrollo de productos, luego su difusión y comercialización), sino que se debe buscar que los componentes se retroalimenten a lo largo de toda la intervención. El fortalecimiento organizativo está ligado a los otros dos componentes y se nutre de ellos, pero también los retroalimenta.

El desarrollo de la actividad turística se encuentra fuertemente influenciado por factores exógenos (sociales, políticos, económicos y, sobre todo, climáticos), hecho que obliga a establecer previsiones en función de los riesgos existentes.

En el caso de la intervención sistematizada las inundaciones ocurridas en Lucre, Perú, en febrero del 2010 ocasionaron grandes daños en las infraestructuras y una paralización temporal en el desarrollo del producto gastronómico ofertado en esa localidad. De igual manera, en Bolivia, el nivel del agua bajó un metro y medio y se secaron las islas como consecuencia del cambio climático. Por otro lado, en los tres países se observó una clara disminución del número de turistas luego de la crisis financiera global del 2008. Por ello, especialmente en proyectos de turismo, es importante establecer previsiones para posibles riesgos climáticos.

2. SOBRE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

La autovaloración y autoestima de las comunidades y los emprendedores son indispensables para un proyecto de turismo rural comunitario.

Una intervención de esta naturaleza será sostenible en la medida que aliente el pleno desarrollo de las capacidades de los emprendedores participantes de manera tal que influya en su propia valoración y los impulse a tomar decisiones y negociar sus intereses con las operadoras turísticas, las autoridades y otras instituciones. En síntesis, un proyecto de turismo rural comunitario debe promover comportamientos y roles claros, activos y proactivos.

Una organización comunitaria será sólida y podrá desarrollar actividades económicas alrededor del turismo rural comunitario si cumple con las siguientes condiciones:

- Buscar que los beneficios se encuentren al alcance de todos los miembros del emprendimiento en un plazo relativamente corto, acción que supone fijar metas claras y plazos definidos.
- Establecer mecanismos participativos, transparentes y abiertos para la toma de decisiones mediante reglamentos y procedimientos precisos, además de flujos de información permanente y oportuna.
- Contar con liderazgos firmes, motivación permanente y un reparto adecuado de tareas y responsabilidades, así como con la posibilidad de generar recursos económicos y renovar los liderazgos.
- Manejar de forma transparente los procesos y los instrumentos utilizados para controlar los recursos obtenidos con la actividad turística, lo cual permite afianzar la confianza entre los miembros de la organización y diferenciar los montos que corresponden a los emprendedores, las comunidades y las distintas formas de articulación (redes).
- Institucionalizar los acuerdos que se determinen en el proceso, plasmarlos en documentos formalmente legalizados, tales como libros de actas, libros de ingresos y egresos, y todos aquellos que se estimen necesarios según los usos y costumbres de los participantes.

Los incentivos para el funcionamiento de las redes de emprendedores son necesarios.

Las redes de emprendedores requieren incentivos económicos para su funcionamiento y sostenibilidad. En este sentido, una vez determinado que las redes se ocupan del control de calidad de los productos turísticos, la repartición de beneficios y la incidencia en políticas, se les debe asignar un porcentaje de los ingresos generados por los emprendimientos mediante mecanismos de transferencia adecuados.

3. SOBRE COMERCIALIZACIÓN

Los resultados en el campo del turismo rural comunitario son mejores cuando se selecciona a los emprendedores de acuerdo con sus experiencias previas.

El proyecto trabajó tanto con individuos como con asociaciones que ya tenían sus propios emprendimientos o habían sido parte de emprendimientos alentados por otros, lo cual facilitó los procesos y permitió que fueran más rápidamente apropiados. Como ejemplo de ello, la Asociación Laraypas Indígenas de la Comunidad Campesina de Amaru, en Pisac, Cusco, vio reforzados sus intereses y demandas por el proyecto, ya que previamente elaboraban su propia artesanía, lo cual ayudó a que formaran parte del producto ofrecido en esa comunidad. Situación similar sucedió en Bolivia con las asociaciones de artesanas de las tres comunidades, y en Ecuador con las asociaciones de mujeres artesanas de las comunidades de Quilla Pacari, Palacio Real y Chuquipogyo.

La comercialización de los productos turísticos supone conocer la demanda, combinar un buen diseño con información apropiada sobre los potenciales que se ofrecen (culturales y ambientales), identificar el perfil del turista y asegurar el estándar de calidad de lo que se oferta.

Los trabajos de consultoría realizados en este marco contribuyeron a que los productos ofertados respondan a las exigencias señaladas.

La comercialización debe ser una actividad transversal y planificada desde el inicio del proyecto, con especial interés en los jóvenes, por su capacidad y disposición. Dado que la comercialización de los productos turísticos



Artesana de Chuquipogyo muestra sus productos, Ecuador.

es diferente a la de los productos agrícolas, es fundamental crear un grupo de venta específico y capacitar de manera práctica a sus integrantes. Como parte del proyecto, se instaló una oficina de ventas en Cusco para los jóvenes comuneros integrantes de los emprendimientos, a quienes se capacitó en técnicas de venta, promoción y estructura de costos. En Copacabana, por su parte, se creó la oficina de enlace para que los jóvenes estudiantes de la zona se encarguen de la coordinación y comercialización de los paquetes turísticos a las islas.

Cada emprendimiento comunitario es diferente; por ello, es necesario establecer pautas que sirvan como guía después de la adaptación a las características de la comunidad respectiva.

La comunidad es la base de la intervención; por lo tanto, es necesaria una lectura permanente de la realidad y el contexto para desarrollar exitosamente los emprendimientos. Aunque siempre hay elementos comunes importantes (líderes que conducen el proceso o productos por ofertar), no se deben establecer patrones, sino pautas generales que se adecuarán a las características culturales de las comunidades, las experiencias previas de los actores involucrados y las condiciones particulares del contexto en cada territorio o país.

4. SOBRE DESARROLLO DE CAPACIDADES

El desarrollo de capacidades para el turismo rural comunitario exige estrategias combinadas de entrega de conocimientos, aprendizaje en la práctica y recuperación e intercambio de saberes y experiencias.

La combinación de herramientas y prácticas diversas en el proceso de capacitación requiere asistencia técnica personalizada que contemple la especificidad de cada emprendimiento, asistencia que enriquece el proceso de capacitación y le otorga un carácter formativo. Las pasantías laborales de los emprendedores en hoteles y restaurantes fueron una de las prácticas de mayor utilidad en la experiencia sistematizada, ya que facilitaron el aprendizaje de técnicas y elementos orientados a una mejor satisfacción del turista.

Las demandas de fortalecimiento de capacidades en los proyectos de desarrollo comunitario, sobre todo cuando suponen nuevos emprendimientos, son permanentes en el tiempo y cambiantes según el contexto.

Las intervenciones que incorporan un fuerte componente de formación y desarrollo de capacidades deben considerar que las demandas de capacitación van a existir siempre, más allá de la finalización del proyecto original. Desde esta perspectiva, resulta muy importante que las asociaciones y los emprendedores, a partir del desarrollo inicial de capacidades de negociación y como parte de su empoderamiento, busquen establecer relaciones y contactos con sectores públicos y privados con la finalidad de continuar y mejorar sus procesos en el tiempo.

La implementación de las actividades de capacitación y la ejecución de toda la intervención deben contemplar el calendario productivo y cultural de los participantes.

Las actividades formativas y las acciones de un proyecto no deben superponerse al calendario regular de las comunidades; cuando ello ocurre, la participación y la calidad de los procesos se ven afectadas. En consecuencia, se requiere una participación activa de los emprendedores en la planificación de las actividades de la intervención, especialmente en las de capacitación.

Un buen sistema de selección de los participantes en las actividades de formación es indispensable.

Desde el inicio de un proyecto de turismo rural comunitario, es vital establecer un compromiso claro con las comunidades para que las personas a las que se va a formar, las mismas que luego tendrán la responsabilidad de replicar los conocimientos y competencias adquiridas, cumplan el ciclo completo de formación establecido. Solo así se puede asegurar la voluntad de invertir el tiempo y los recursos de los miembros de la comunidad, elementos primordiales para la efectiva culminación de los procesos.

Las actividades de capacitación deben contar con un plan que precise la secuencia, contenidos, competencias, habilidades y actitudes por desarrollar en las comunidades.

Es esencial una estrategia definida que establezca claramente los niveles que se desea alcanzar. Las actividades deben ser continuas y deben combinar metodologías participativas con la entrega de conocimientos; asimismo, deben disponer de una guía de intervención y deben desarrollarse preferentemente en el territorio de las comunidades. Es deseable que el equipo de intervención cuente con un especialista en procesos formativos de adultos.

El uso de documentos cortos, sencillos y de fácil comprensión es fundamental.

Un análisis posterior del proyecto muestra que los emprendedores no utilizan los documentos de plan de negocios como una referencia constante, lo cual se explica en parte por la tradición oral de las comunidades indígenas; los documentos en cuestión son utilizados por los integrantes del equipo técnico y los consultores. Por ello, no se deben formular planes muy extensos o muy técnicos, sino documentos cortos y sencillos. La experiencia también muestra que se valora el proceso mismo de formulación participativa de los planes donde la idea del negocio queda establecida y manejada oralmente por los participantes.

5. SOBRE TRABAJO EN ALIANZAS

Las alianzas con distintos actores y las relaciones interinstitucionales son elementales para el éxito de un proyecto de turismo rural comunitario y deben producir beneficios tangibles.

Promover la confianza entre los participantes, establecer acuerdos concretos, manifestar intereses y tener un plan de trabajo que genere compromisos entre los actores con diferentes roles en el proceso son factores básicos para el funcionamiento de las alianzas. Los compromisos económicos compartidos y sustentados en presupuestos acordados hacen que las alianzas sean dinámicas y cumplan el rol para las que fueron formadas. En el proyecto sistematizado, fue más fácil operar y lograr relaciones más estables en las alianzas con entidades y empresas del sector privado y con los gobiernos locales, ejemplo de ello es la promoción de la gastronomía local llevada a cabo por el proyecto, la Asociación Sumaq Mijuy y el municipio de Lucre, donde se compartieron visiones, estrategias y costos para el desarrollo del producto.

La vinculación con el Estado y las políticas públicas garantiza la marcha y consolidación de los procesos.

Las relaciones que estableció el proyecto con distintos entes estatales, entre ellos el Programa de Turismo Rural Comunitario del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, fueron importantes para su implementación y aportaron distintos elementos normativos y de apoyo al sector. La experiencia sistematizada demuestra lo arduo de este esfuerzo, sobre todo por la alta rotación de personal en el sector público, lo cual dificulta la solidez de los vínculos y obliga, en ocasiones, a reiniciarlos sucesivamente.



Guía turístico de Challapampa, Bolivia.

La relación con los gobiernos locales en los proyectos de turismo rural comunitario es estratégica debido al rol y las funciones de este nivel de gobierno.

El trabajo en sinergia con los gobiernos locales contribuye significativamente al éxito de los emprendimientos. Por ejemplo, las municipalidades de Lucre (Perú) y Copacabana (Bolivia) destinaron importantes recursos para la promoción e incorporación del turismo rural comunitario en sus localidades y planes de desarrollo, priorizando distintas obras y servicios, entre ellos la mejora de caminos y accesos para facilitar el desplazamiento y la atención de los turistas.

Ciertamente, el trabajo en alianza con municipios y otras agencias estatales siempre corre el riesgo de la politización, especialmente cuando se trata de regímenes políticos poco consolidados como los de los países andinos. Sin embargo, esta situación puede abordarse con estrategias de relaciones claras y liderazgos comunitarios fuertes que sean capaces de incidir en la negociación al contar con objetivos bien trazados.

6. SOBRE GESTIÓN DE PROYECTO

Los proyectos en general, sobre todo aquellos que involucran a múltiples actores, requieren canales institucionales de decisión, monitoreo y comunicación claros y flexibles desde el primer momento para asegurar una gestión efectiva y oportuna.

Es indispensable definir un organigrama preciso, las funciones de cada parte, los flujos de comunicación, los mecanismos de diálogo y las formas de atención a las dificultades que pudieran surgir en el camino.

En su implementación, el proyecto contó con una estructura de funcionamiento graficada en un organigrama, pero fue imprescindible precisar paulatinamente las funciones de los actores y los canales de comunicación más adecuados para una gestión eficiente. La toma de decisiones fue facilitada por el Sistema Integrado de Seguimiento, Sistematización y Evaluación, herramienta utilizada por Fundación CODESPA para la gestión del seguimiento técnico y evaluación (mixta y continua) de los proyectos.

La presencia de un equipo estable en las zonas de intervención directa es crucial para el desarrollo de los emprendimientos.

Un proyecto de turismo rural comunitario exige la presencia de un equipo estable que se comunique constantemente en todos los niveles para así poder generar las relaciones de confianza necesarias para el desarrollo de los emprendimientos (confianza con las comunidades y asociaciones, ejecutores, socios locales, municipios, operadoras, etc.). El equipo debe incluir personal con dominio del idioma nativo, más aún cuando su acción implica la presencia temporal y esporádica de distintos consultores, ya que ello permite la toma ágil de decisiones y un liderazgo definido que facilitan relaciones horizontales con los actores involucrados y evita retrocesos en la acción. Asimismo, será útil contar con un facilitador para la incidencia política, como lo demuestra la experiencia. La presencia y conocimientos del equipo ayudarán a que los términos de referencia de la intervención de los consultores sean precisos y concretos, además de permitir su inducción en los territorios de trabajo.

La movilidad del personal del proyecto y los dirigentes comunales y autoridades públicas es un factor que debe considerarse.

En la gestión del proyecto, especialmente en Ecuador y Perú, no hubo personal estable que diera continuidad a las acciones emprendidas, a lo que se sumó el hecho de que los cambios de dirigentes y autoridades de las comunidades produjeron períodos largos de actualización de información, sensibilización y reajuste o establecimiento de acuerdos.

La flexibilidad en la gestión de los enfoques y contextualización permanente de un proyecto es estratégica.

Esta característica, presente en la intervención sistematizada, posibilitó varios tránsitos dentro del enfoque elegido como resultado de la práctica. Así, de una apuesta por lo rural privado se pasó a una opción por lo rural comunitario; de una atención focalizada en la microempresa se pasó a un énfasis en el emprendimiento; del interés en los atractivos turísticos de un territorio determinado se pasó a una mirada más amplia de los "territorios de vida".

Una estrategia diversificada de financiamiento es estratégica en intervenciones largas y complejas.

La decisión de Fundación CODESPA de buscar y asegurar financiamientos complementarios (AACID, Fundación ROVIRALTA y Fundación REPSOL) permitió superar momentos críticos en el proceso y resultó una buena alternativa en el ámbito financiero para garantizar el normal funcionamiento del proyecto. En este camino, es importante subrayar la importancia de contar con una sola y clara conducción de distintos proyectos que combinan varias fuentes financieras y aseguran la convergencia del espíritu y los objetivos que animan a las diversas fuentes convocadas en cuanto a visiones, misiones y estrategias para la intervención dentro del proceso y el modelo propuestos.



CAPÍTULO 5

Conclusiones





CAPÍTULO 5. Conclusiones

El proyecto “Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes” respondió a los objetivos previstos para la intervención realizada. En cinco años de trabajo con múltiples organizaciones, Fundación CODESPA estableció un modelo de gestión sostenible de turismo rural comunitario en tres destinos potenciales de Bolivia, Ecuador y Perú y, mediante su aplicación, garantizó, en diferente medida y dependiendo de los territorios de intervención, la generación de ingresos provenientes de la actividad turística y la inclusión de las comunidades participantes en los beneficios de la misma.

La estrategia empleada consistió en desarrollar nuevos productos turísticos en el ámbito rural operados por asociaciones comunitarias para apoyar sus emprendimientos turísticos con la elaboración e implementación de planes de promoción y comercialización que garantizaran una salida en el mercado. Esta estrategia fue congruente con las necesidades y requisitos de los participantes y también con las capacidades y posibilidades de los territorios de acción y las políticas de los asociados y donantes.

A partir de la propia experiencia, la labor realizada permitió construir y validar un modelo de gestión acorde con el contexto regional andino que puede servir como referente para intervenciones similares de otros actores de la cooperación internacional al desarrollo.

No obstante, los resultados obtenidos sobrepasaron la validación de un modelo de gestión del turismo rural comunitario, ya que el proyecto contribuyó finalmente a mejorar la calidad de vida de las personas directamente comprometidas. Los incrementos de visitas, los consecuentes ingresos derivados y la aplicación de buenas prácticas turísticas en la vida diaria de los participantes constituyen el impacto concreto de la intervención de Fundación CODESPA.

Asimismo, la sostenibilidad futura de la intervención es una constante preocupación de Fundación CODESPA en sus intervenciones. Por ello, adquirieron especial importancia el enfoque transversal de generación de capacidades de todos los involucrados en la operación turística y el empoderamiento de las comunidades (adquisición de conocimientos, capacidades y nuevas prácticas) alrededor de las distintas funciones requeridas por el negocio turístico, desde la prestación de servicios hasta la negociación con actores públicos locales.

El fortalecimiento de las organizaciones y emprendimientos en marcha fue el punto de partida para la construcción de distintas alianzas estratégicas que permitieron situar la oferta turística y las organizaciones

vinculadas en el sistema de actores locales existentes una vez finalizado el proyecto, aspecto fundamental en cualquier iniciativa de este tipo. Algunos ejemplos de ello son la CORDTUCH en Ecuador, la red ADTAPHI en Bolivia, las mesas o consejos para la gestión concertada del turismo en los tres países, la ejecución concertada del proyecto entre organizaciones no gubernamentales y la inserción en redes internacionales como Amadeus IT Group.

Sin embargo, después de la intervención, quedaron planteados distintos retos que deberán enfrentar de manera autónoma los participantes del proyecto y las autoridades locales involucradas.

Bajo el supuesto de que la sostenibilidad está garantizada donde existan incentivos de tipo económico y cultural para que los participantes sigan llevando a cabo las actividades turísticas impulsadas por el proyecto, la capacidad de responder a los distintos cambios en el contexto será un desafío permanente. En el futuro, será necesario que las organizaciones de participantes sepan adaptarse periódicamente a las exigencias y nuevas tendencias del mercado turístico: las comunidades del proyecto tendrán como reto permanente adecuar los productos turísticos a los nuevos gustos y requerimientos de la demanda mediante el contacto constante con las operadoras de mercado, la presencia en foros web y el estudio de la retroalimentación de los clientes finales.

Además de ello, será fundamental responder a los diferentes cambios ambientales e institucionales que afectan la actividad turística, tal como ocurrió cuando el proyecto enfrentó exitosamente la crisis internacional del 2009 o los distintos cambios climáticos que se dieron en las zonas de intervención en el 2010 (la disminución de las aguas del lago Titicaca en Bolivia o las lluvias e inundaciones en Cusco, Perú). Frente a estos casos, las comunidades deben tener las capacidades suficientes para poder actuar al respecto: en Bolivia, se optó por sustituir las islas flotantes por otra ruta turística de la rana gigante; en Cusco, se trabajó un producto enfocado en la gastronomía local mientras la asociación apoyaba la labor de entidades públicas locales para acelerar la reconstrucción). Más adelante pueden presentarse situaciones similares u otras distintas, como el cambio de las autoridades con las que se coopera actualmente; analizar el contexto permanentemente y prevenir sus cambios de forma oportuna para desarrollar estrategias de adaptación o transformación serán siempre un reto para las comunidades participantes.

Finalmente, para que los procesos del proyecto se planteen como replicables en más territorios y con nuevos actores, el desafío principal será extender y fomentar el modelo de turismo comunitario de Fundación CODESPA en comunidades indígenas de escasos recursos como una estrategia de reducción de la pobreza. El reconocimiento y apoyo de los distintos actores locales mediante intervenciones de gran amplitud garantizarán mejoras sustanciales en la calidad de vida de las poblaciones excluidas.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, M 2010, "Capacitación, administración, operación y comercialización turística", informe final de consultoría, Bolivia.
- Alencastre, A 2009, "Fortalecimiento organizacional", informe final, Perú.
- Alfaro, M 2011, "Apoyo a la oficina de Fundación CODESPA en Cusco", informe final de consultoría, Cusco.
- Alianza Ecuatoriana para el Turismo Sostenible 2009, "Plan de negocios y *marketing* de la operadora de turismo Puruha Razurku", informe final, Ecuador.
- Arteaga, Ch 2011, "Diagnóstico de productos", informe de consultoría, Cusco.
- Ávila, P 2009, "Capacitación para gastronomía en las localidades de Lucre, Pisac y Lamay", informe final de consultoría, Cusco.
- Candia, G 2009. "Memoria e intercambio de experiencia: Taquile, Perú", La Paz.
- Céspedes, P 2010, "Hospedería I y II", informe final, Bolivia.
- Comisión Económica para América Latina 2009, *Cuadernos Estadísticos. Indicadores macroeconómicos del turismo*, no. 39.
- Comisión Económica para América Latina 2010, *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe*, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Consorcio INTURIDEE 2010, "Asistencia técnica para la elaboración de planes de negocio", informe final, Quito.
- Consorcio INTURIDEE 2010, "Manual básico para las operaciones de turismo comunitario. Planes de negocios", Quito.
- Dellavedova, M 2010, "Segunda evaluación intermedia del proyecto 'Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes'", informe final de Fundación CODESPA, Madrid.
- Desarrollo Turístico Sostenible: DTS Consultores 2011, "Diseño e implementación de planes de mercadeo internacional", consultoría realizada en el marco del proyecto.
- Flores, J 2011, "Diagnóstico situacional de las redes de Lamay y Pisac", Cusco.
- Flores, J 2011, "Programa del proyecto 'Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes'", consultoría en desarrollo rural, Cusco.
- Fundación CODESPA 2009, "Informe de visita al comité de dirección", Cusco.
- Fundación CODESPA 2011, "Inventario de atractivos turísticos".
- Fundación CODESPA 2011, "Términos de referencia para la 'Consultoría para la elaboración, diseño y publicación del proceso'", proyecto 'Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes', Quito.
- Fundación CODESPA 2011, "Registro biocultural de las comunidades campesinas: Amaru (Pisac); Chumpe, Huayllafara, Huchuy Qosqo (Lamay) y el distrito de Lucre", Cusco.

- Giraldo, V 2010, "Informe de visita de Marco Masías, especialista de FOMIN", Cusco.
- Gumucio, G 2010, "Asistencia técnica para la asociatividad e implementación de planes de acción", informe final, Bolivia.
- Hermosa, N 2010, "Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes': buscando que los participantes del proyecto logren de manera sostenible el acceso al crédito ofertado en la región", informe final, Cusco.
- Mariaca, R 2009, "Definición de productores turísticos y la cadena de valor en el turismo rural comunitario", informe, Bolivia.
- Mariño, E 2010, "Capacitación en guiaje y medios de interpretación", informe, La Paz.
- Pammo, O 2010, "Creación del producto financiero para el turismo comunitario", informe final, Bolivia.
- Paredes, T 2008, "Estrategias de acercamiento comunitario y de estructura legal para los procesos asociativos de conformación de redes de turismo comunitario en las comunidades de Challapampa, Coati y Sahuiña en la región oeste del lago Titicaca", septiembre, La Paz.
- Paredes, T 2008, "Riesgos actuales y potenciales, carencias y acciones de mitigación para el desarrollo del turismo comunitario en las comunidades de Challapampa, Coati y Sahuiña en la región oeste del lago Titicaca", octubre, La Paz.
- Paredes, T 2008, "Talleres de acercamiento comunitario", informe final, La Paz.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2009, *Informe sobre desarrollo humano 2009. Superando barreras: movilidad y desarrollos humanos*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Nueva York.
- Rainforest Alliance 2009, "Asistencia técnica del proyecto 'Estudio de las comunidades de la CORDTUCH para potencializar el manejo de sostenibilidad del agro'. Negocios turísticos", informe final, Chimborazo.
- Rodríguez, W 2010, "Elaboración de planes de negocio para los emprendimientos turísticos comunitarios del lago Titicaca", informe final, Bolivia.
- Salazar, F 2010, "Identificación y caracterización de la demanda de crédito de los emprendimientos turísticos y no turísticos de la CORDTUCH", informe final, Ecuador.
- Secretaría General de la Comunidad Andina 2010, *La CAN. 40 años de integración. Estadística en gráficos. Proyecto de Cooperación UE-CAN en materia de estadísticas*, SG-CAN, Lima.
- Solano, L 2009, "Evaluación intermedia del proyecto", consultoría realizada en el marco del proyecto.
- Universidad Austral de Chile, Instituto de Turismo y Universidad de Cuenca 2010, "Evaluación de productos turísticos y fortalecimiento organizacional de la corporación para el desarrollo del turismo comunitario de Chimborazo", informe final, Riobamba.
- Uriona, B, Páucar, Y, Inostroza, G y Yucta, P 2008, "Informe sobre identificación y selección de iniciativas de turismo rural comunitario en Ecuador, Perú y Bolivia", hito 1, febrero, Ecuador.
- Uriona, B, Páucar, Y, Inostroza, G y Yucta, P 2008, "Sensibilización turística de comunidades", hito 3, julio, Ecuador.
- Zeballos, M y Rodríguez, J 2008, "CD interactivo para la formación en sistematización de experiencias", consultoría para FIDAMERICA y PREVAL, Programa Regional del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Perú.

GLOSARIO

Alianza estratégica: Acuerdo de asociación o cooperación entre dos o más actores donde cada uno aporta sus propias capacidades y recursos para alcanzar el logro conjunto de objetivos comunes.

Análisis FODA: Metodología de estudio de las características propias de una empresa (situación interna) y de su competitividad en el mercado (situación externa) para determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Competencia: Capacidad para poner en práctica los distintos conocimientos, habilidades y valores aprendidos.

Comunidad: Organización de interés público con existencia legal y personería jurídica que se encuentra conformada por familias que habitan y controlan determinados territorios. Sus integrantes están ligados por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales que se expresan en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua, el gobierno y el desarrollo de actividades multisectoriales con fines orientados a la realización plena de sus miembros y del país.

Consultoría: Labor de asesoría externa especializada que realiza una persona natural o jurídica para el desarrollo de un producto.

Desarrollo rural: Conjunto de acciones e iniciativas para mejorar la calidad de vida, trabajo e igualdad de oportunidades de las comunidades y poblaciones no urbanas a partir de la generación de recursos, capacidades y conservación del medioambiente.

Emprendedor: Persona natural o jurídica que identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para concretarla.

Emprendimiento: Iniciativa empresarial o proyecto con carácter innovador y capacidad para generar valor agregado sobre lo previamente existente.

Fam trip: Viaje obsequiado a personas de agencias de viaje que actúan como intermediarias en la venta de productos en determinadas ciudades o países; se utiliza para probar paquetes ofertados y entablar acuerdos comerciales que aseguren su venta.

Género: Concepto que alude a las diferencias sociales, no biológicas, entre hombres y mujeres; es aprendido, se modifica a través del tiempo y tiene amplias variaciones en cada cultura.

Guía de turismo: Persona calificada y capacitada para orientar a los visitantes y mostrarles los atractivos paisajísticos y culturales de un lugar.

Microcrédito: Préstamo de pequeños montos a prestatarios de escasos recursos que no pueden acceder a los préstamos que otorga un banco tradicional.

Mochilero: Turista que se caracteriza por viajar de manera independiente, con distintas motivaciones, por tiempos prolongados, a costos bajos y frecuentemente a destinos poco conocidos.

Negocio incluyente: Negocio que incorpora a personas de bajos ingresos y con alta vulnerabilidad o facilita su acceso a los productos y servicios para mejorar su calidad de vida.

Operadora turística: Empresa mayorista que contrata y organiza servicios de transporte, alojamiento, visitas y afines y los revende al usuario final.

Producto turístico: Agregación de servicios formada por bienes tangibles e intangibles relacionados con los atractivos paisajísticos, naturales y culturales de un territorio o comunidad; los servicios son desarrollados en el momento de la visita y tienen un precio definido.

Sistema de reservas: Tecnología informática que permite a una operadora turística consultar en tiempo real toda la oferta turística existente en un destino y reservar servicios según las preferencias del cliente final.

Sostenibilidad: Capacidad de un emprendimiento, empresa o servicio para continuar de forma progresiva sin el apoyo financiero del Gobierno o las organizaciones no gubernamentales.

Turismo: Conjunto de actividades que realizan los individuos durante sus viajes a un entorno distinto al habitual por un período menor a un año.

Turismo rural: Actividad turística en zonas rurales, pequeñas localidades o zonas alejadas del casco urbano.

Turismo rural comunitario: Actividad turística que se desarrolla en el medio rural de forma planificada y sostenible; se basa en la participación organizada de las poblaciones locales para el beneficio de la comunidad; la cultura rural es un componente clave del producto.

ANEXOS





ANEXO 1. CAJA DE HERRAMIENTAS

COMPONENTES	HERRAMIENTAS
ORGANIZACIÓN COMUNITARIA	Línea de base.
	Estrategias de acercamiento comunitario.
	Análisis, identificación y caracterización de los principales interesados en la actividad turística de las comunidades.
	Análisis de riesgos actuales y potenciales, carencias y acciones de mitigación para el desarrollo del turismo comunitario.
	Matriz de análisis FODA.
	Talleres de socialización y capacitación.
	Material audiovisual (fotografías y videos).
	Materiales de sensibilización.
	Foros y debates sobre temas específicos.
	Manuales de capacitación.
	Estudios de experiencias turísticas comunitarias.
	Formato de convocatoria a reuniones.
	Formato de actas de reuniones.
	Formato de listas de participación.
	Memorias de los talleres.
	Registros de las asociaciones y listado de líderes y grupos comunitarios en cada lugar.
	Análisis de condiciones socioorganizativas.
	Diagnóstico situacional de las redes.
	Plan de trabajo de las redes.
	Planes de acción turística.
	Análisis del marco legal del turismo comunitario en cada país.
	Actas constitutivas de asociaciones.
	Formato de acta de aprobación de los estatutos y otorgamiento de poder para la correspondiente inscripción.
	Acta de modificación y aclaración del estatuto.
	Minutas de constitución.

COMPONENTES	HERRAMIENTAS
	<p>Reglamentos internos.</p> <p>Partida registral.</p> <p>Nombramiento de la junta directiva.</p> <p>Incorporación o exclusión de socios.</p> <p>Padrón de socios.</p> <p>Actas de conformación de las redes nacionales.</p> <p>Informe de los talleres y registro de asistencias de los beneficiarios en cada comunidad.</p> <p>Encuesta de verificación.</p> <p>Plan de fortalecimiento organizacional de las redes.</p> <p>Informe final de la situación de las asociaciones.</p> <p>Informe sobre el diagnóstico de la organización.</p> <p>Informe sobre el avance de formalización de nueve asociaciones, una sociedad comercial y una red.</p> <p>Memoria del intercambio de experiencia en Taquile, Perú.</p> <p>Informe final de la consultoría "Asistencia técnica para la asociatividad e implementación de planes de acción".</p>
DESARROLLO DEL PRODUCTO	Línea base
	<p>Cartografía detallada de la región.</p> <p>Registro biocultural.</p> <p>Normas internacionales y de cada país sobre certificación de productos orgánicos.</p> <p>Normas legales del patrimonio biocultural.</p> <p>Levantamiento de información de los emprendimientos (entrevistas, talleres, etc.).</p> <p>Levantamiento de información de proveedores de insumos y equipos.</p> <p>Levantamiento de información para la elaboración de planes de negocio.</p> <p>Inventario, categorización y caracterización de los productos turísticos.</p> <p>Plan de acción por cada comunidad.</p> <p>Encuesta de reconocimiento por parte de operadoras turísticas.</p> <p>Fichas técnicas de productos turísticos.</p> <p>Catálogo de productos turísticos.</p> <p>Informe de seguimiento del fondo de microcrédito.</p>

COMPONENTES	HERRAMIENTAS
	<p>Manual de acceso al crédito para las asociaciones.</p> <p>Informe de selección de productos turísticos.</p> <p>Guía metodológica de crédito, planes de trabajo e informes sobre creación del producto financiero para el turismo comunitario.</p> <p>Formatos de planes de negocio.</p> <p>Formatos de planillas de costos.</p> <p>Planes de negocio o gestión empresarial.</p> <p>Manual sobre planes de negocio.</p> <p>Concursos campesinos.</p> <p>Manual de buenas prácticas.</p> <p>Material fotográfico.</p> <p>Planes de acción de asistencia técnica y microcrédito.</p> <p>Formato de seguimiento del fondo de microcrédito.</p> <p>Propuesta de certificación de productos orgánicos de especies nativas en Cusco.</p> <p>Definición de los productos turísticos y la cadena de valor en el turismo rural comunitario.</p>
COMERCIALIZACIÓN	Línea de base.
	<p>Diagnóstico de producto para la comercialización.</p> <p>Manual y planes de mercadeo.</p> <p>Planes de estrategias de comercialización.</p> <p>Diseño de concepto promocional y comercial.</p> <p>Políticas de comercialización para cada emprendimiento turístico.</p> <p>Herramientas de promoción conjunta.</p> <p>Plan de capacitación en gestión empresarial.</p> <p>Informe sobre políticas de precios de productos turísticos.</p> <p>Prueba escrita en forma de encuesta.</p> <p>Catálogos de venta de las operadoras.</p> <p>Registro de ventas de los emprendimientos turísticos y sus asociaciones.</p> <p>Encuestas a las operadoras turísticas que mantienen los productos turísticos de la red en sus catálogos.</p> <p>Material promocional (folletos, catálogos, videos, afiches de promoción, trípticos, etc.).</p>

COMPONENTES	HERRAMIENTAS
	Actividades promocionales (ferias, caravanas, ruedas de negocios, convenciones, etc.).
	Programas de televisión o radio, y artículos en libros y prensa especializada.
	Página web en línea con la oferta turística.
	Registro de contactos con otras instituciones.
	Informe sobre mecanismo de gestión comercial de redes.
	Informe final sobre capacitación y asistencia técnica en administración para oficinas receptoras y de enlace.
	Manual básico para operaciones de turismo y planes de negocios.
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Línea de base.
	Convenios interinstitucionales con aliados (municipalidades, organizaciones no gubernamentales, comunidades, grupos de emprendedores y redes).
	Convenios con los socios de los ámbitos de intervención.
	Cartas de alianza y convenios firmados entre la red y las operadoras para la promoción del producto turístico.
	Registro de contactos con otras instituciones.
	Constitución del comité de apoyo a la gestión del desarrollo local (Lucre).
	Constitución del comité técnico de apoyo a la gestión de la actividad turística (Lamay).
	Convenios con operadoras turísticas.
	Constitución del grupo impulsor de la red nacional de turismo rural.

ANEXO 2. METODOLOGÍA Y LISTA DE ENTREVISTADOS

La presente publicación se elaboró a partir de una metodología¹ participativa de sistematización basada en entrevistas y talleres de reflexión grupal. En total, participaron ciento veinte personas, incluyendo al equipo de Fundación CODESPA, beneficiarios, consultores, aliados estratégicos y financiadores.

La metodología utilizada concibe la sistematización como un proceso sistemático y participativo de reflexión crítica sobre aquella práctica que tiene lugar en el marco de experiencias de desarrollo relevantes. Así, esta metodología busca recuperar el conocimiento implícito que acumulan los principales actores con la finalidad de mejorar sus propias prácticas.

En términos generales, la metodología se dividió en doce pasos, desarrollados entre enero y mayo del 2011:

1. Conformación del equipo de sistematización.
2. Selección de la experiencia por sistematizar.
3. Línea de tiempo de la experiencia.
4. Definición del eje de sistematización.
5. Identificación de los actores involucrados en la experiencia.
6. Recopilación, ordenamiento y análisis de la información secundaria.
7. Formulación de preguntas específicas de trabajo.
8. Organización de la recolección de la información primaria.
9. Ordenamiento y análisis de la información primaria y secundaria.
10. Realización de un taller de retroalimentación grupal.
11. Redacción del informe de sistematización.
12. Diseño del plan de uso y comunicación.

A continuación, se presenta la lista de personas que participaron en la sistematización bajo la asesoría del equipo del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo-desco.

Fundación CODESPA

COORDINACIÓN GENERAL

- Eugenio Peral, director de proyectos, delegación de turismo.
- Marcello Gandolfi, delegado regional, delegación de turismo*.
- Grace Guerrero, coordinadora general del proyecto, delegación de turismo* **.
- Paulina Buitrón, administradora, delegación de turismo
- Angélica Limay, delegada de Perú*.
- Sergio Elío, delegado de Bolivia*.
- Mónica Gil-Casares, técnico del Departamento de Investigación e Innovación Social.

¹ Adaptación de la metodología de FIDAMERICA-PREVAL por el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo-desco.

BOLIVIA

Brisa Uriona, coordinadora técnica, delegación de turismo**.

Eliseo Gonzales, técnico de proyectos, delegación de turismo* **.

Arsenio Maldonado, técnico de proyectos, delegación de turismo**.

ECUADOR

Gabriel Inostroza, ex coordinador técnico, delegación de turismo.

Carmen Caballero, técnico de proyectos, delegación de turismo.

Marcelo Jaramillo, coordinador técnico, delegación de turismo**.

Patricio Yucta, ex coordinador general, delegación de turismo.

PERÚ

Víctor Hugo Giraldo, coordinador técnico, delegación de turismo**.

Carmen Caballero, técnico de proyectos, delegación de turismo.

Mayda Ninantay, técnico de proyectos, delegación de turismo.

BID-FOMIN

Marco Macías, especialista sectorial, representante del FOMIN en Ecuador.

Socios beneficiarios

BOLIVIA

RED DE TURISMO COMUNITARIO DEL LAGO TITICACA (APTHAPI)

Félix Mamani, presidente**.

Reynaldo Huanca, vicepresidente**.

Rodrigo Kantuta, secretario**.

ECUADOR

CORDTUCH

Baltazar Pasa, presidente.

Olmedo Cayambe, secretario de comercialización.

Miguel Ángel Acán, vicepresidente.

Leticia Paca, secretaria de comunicaciones.

Diana Valencia, ex contadora.

OPERADORA PURUHA RAZURKU

Myriam Piray, ex gerenta general.

Miguel Guamán, coordinador de operaciones.

PERÚ

Edgar Huamaní, director de la Asociación Ricchary Ayllu de Lamay.

BENEFICIARIOS DE LAS COMUNIDADES

BOLIVIA

ASOCIACIONES DE TURISMO COMUNITARIO

Jorge Mendoza, presidente de la Asociación de Turismo Comunitario de Challapampa**.

Jaime Estrada, presidente de la Asociación de Turismo Comunitario de Sahuiña.

Edwing Mamani, presidente de la Asociación de Turismo Comunitario de Coati.

COMITÉS DE HOTELEROS

Max Mamani, Coati.

COMITÉS DE LANCHEROS

Benito Choque, Challapampa.

Mario Ticona, Coati.

COMITÉS DE GASTRÓNOMOS

Bernabé Ticona, Challapampa.

COMITÉS DE GUÍAS

Jorge Huanca, Challapampa.

Porfirio Mamani, Coati.

Egberto Mayta, Sahuiña.

Germán Huanca, Challapampa**.

COMITÉS DE ARTESANAS

Regina Ramos, Challapampa.

Isabel Ticona, Coati.

Fanny Sucasaca, Sahuiña.

OFICINA DE ENLACE DE COPACABANA

Verónica Guaygua.

Germán Ramos.

Juan Mamani.

OFICINA RECEPTIVA DE ENLACE

Francisco Mamani, Coati.

Eleuterio Mendoza. Challapampa.

LÍDERES COMUNITARIOS DE CHALLAPAMPA

Valeriana Mendoza.

Bertha Ramos.

LÍDERES COMUNITARIOS DE COATI

Sonia Mamani.

LÍDERES COMUNITARIOS DE SAHUIÑA

Rosalía Mayta.

Alfredo Ticona.

ECUADOR

CALSHI

Humberto Guamanshi, coordinador de operaciones de turismo comunitario**.

José Paca.

Belisario Lluay.

CHUQUIPOGYO

Segundo Paca, coordinador de operaciones de turismo comunitario.

Carmelina Paca, presidenta de Asociación de Mujeres Visión Futura**.

RAZU ÑAN

Manuel Pacheco, coordinador de operaciones de turismo comunitario.

CASA CÓNDROR

Segundo Gualancañay, coordinador de operaciones de turismo comunitario.

Adela Flores, tesorera.

PALACIO REAL SUMAK KAWSAY

Marta Misal, coordinadora de operaciones de turismo comunitario.

QUILLA PACARI

Indalicia Paca.

Pablo Yuquilema.

Polinario Paca, coordinador de operaciones de turismo comunitario.

UNIÓN DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PARROQUIA SAN JUAN

Elsa Llangoma, coordinadora de operaciones de turismo comunitario.

Pascual Tacuri.

Gloria Jara.

NIZAG

Joaquín Mendoza, coordinador de operaciones de turismo comunitario.

Agustina Saquisilli.

BALDA LUPAXÍ

Juan Atupaña, coordinador de operaciones de turismo comunitario**.

CENTRO DE DESARROLLO INDÍGENA

Pedro Yupanqui.

Pashuazo Zambrano.

José María Villa.

Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre

Yolanda Haro, gerenta.

PERÚ

AMARU

Ángela Ccana.

Santiago Palomino.

Rufina Cruz.

Ronald Canna.

Gregorio Sotalero.

HUAYLLAFARA

Pilar Montesinos.

Tomás Hermosa.

Huchuy Qosqo

Bertha Hanco.

Paulina Cusiyupanqui.

Mauricio Quispe.

CHUMPE

Alejandro Cruz.

Juana Turpu.

LUCRE

Mery Carlos.

Cipriana Huamán.

CONSULTORES

INTERNACIONAL

Pablo Ramírez, gerente de Desarrollo Turístico Sostenible: DTS Consultores.

BOLIVIA

Gary Gumucio, consultor independiente.

Rodrigo Mariaca, consultor independiente.

Marizabel Acevedo, consultora independiente.

Patricia Céspedes, consultora independiente.

Justina Apaza, Jalsuri.

ECUADOR

Natalia Galeano, gerenta del Consorcio INTURIDEE.

José Galindo, gerente de Mentefactura.

Carmen Ubidia, consultora independiente en crédito.

Edmundo Vásquez, consultor.

Francis Salazar, consultor.

PERÚ

Mabel Solórzano.

Christian Arteaga.

Jessica Katy Flores.

Breezy Martínez.

María Eugenia de Aliaga.

AUTORIDADES

BOLIVIA

Luciano Ticona, secretario general, Challapampa.

Roberto Vallejos, secretario general, Coati.

Ricardo Mamani, presidente del consejo municipal de Copacabana.

Exequiel Barra, director de desarrollo turístico de Copacabana.

Javier Ramos, oficial mayor de cultura del municipio de Copacabana.

ECUADOR

Patricia Herrera, viceprefecta de la provincia de Chimborazo.

PERÚ

Julián Quispe, alcalde de la Municipalidad de Lamay.

Jorge Murillo, subgerente de desarrollo económico de la Municipalidad de Lamay

Davis Palma, subgerente de desarrollo económico de la Municipalidad de Pisac.

ALIADOS

ECUADOR

Margarita Bustamante, Trias.

PERÚ

Tito Alarcón, coordinador de la organización de gestión de destino de Cusco.

ACTORES INDIRECTOS

BOLIVIA

Vicente Huanca, Andes Amazonía.

Dunia Vargas, agencia de viajes Imperio del Sol.

Fredy Céspedes, Canotur.

Federico Calero, presidente de Asoguiatur.

Reyna Aguilar, jefa de promoción turística de la gobernación del departamento de La Paz.

ECUADOR

Diego Calvo, gerente regional de Sierra Sur del Ministerio de Turismo.

Pedro Yupanqui, gerente de Caja Solidaria de la CORDTUCH.

PERÚ

Ángel Prado, ex gerente municipal de Lucre.

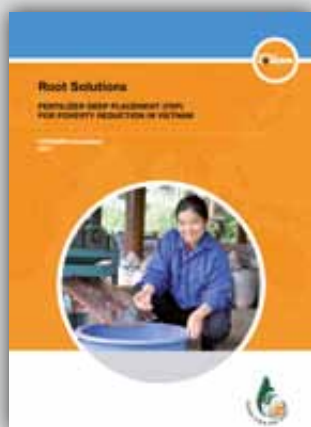
Joel Callañaupa, responsable de la región Cusco del Programa de Turismo Rural Comunitario del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

* Personas no entrevistadas cuyas opiniones fueron consideradas en reuniones de equipo de sistematización.

** Miembros del equipo de sistematización.

PUBLICACIONES FUNDACIÓN CODESPA

I. SISTEMATIZACIONES CODESPA



Root Solutions. Fertilizer Deep Placement (FDP) for Poverty Reduction in Vietnam
CODESPA, 2011

La publicación detalla los resultados y las buenas prácticas de una intervención con un enfoque de mercado centrado en encontrar una solución de raíz para la reducción de la pobreza en Vietnam. El proyecto, financiado principalmente por la AECID, ha desarrollado una cadena de valor con actores locales alrededor de un fertilizante compactado para el cultivo de arroz, el cual a su vez ha tenido un impacto considerable en el aumento de producción, y de los ingresos de los agricultores vietnamitas.

Reactivación económica y social del campo para recuperar la paz. Modelo de desarrollo integral para restablecer la finca tradicional en el norte del Cauca de VallenPaz, Colombia
CODESPA, 2011

La publicación relata el nacimiento de VallenPaz en el contexto del conflicto armado y social en Colombia, y sistematiza su modelo integral de desarrollo que abarca seis componentes: social y organizacional, empresarial, nutricional, técnico-productivo, de infraestructura y de comercialización. La sistematización recoge las estrategias de trabajo, los logros y los aprendizajes de cada uno de los componentes de esta iniciativa de paz y de desarrollo productivo, así como las lecciones aprendidas del proyecto de CODESPA para el resto de actores de la cooperación.



Llevando el trabajo al hogar. Cómo generar autoempleo rural para personas con discapacidad visual en Honduras a través de la producción porcina.
CODESPA, 2011

La publicación sistematiza un proyecto de CODESPA y PROENOVIS en Honduras con el que se ha logrado externalizar una cadena de suministro porcina para crear oportunidades de trabajo y de generación de ingresos para población rural con discapacidad visual, y en situación de pobreza y marginalidad. El objetivo de la sistematización es mostrar el proceso, sus resultados, aprendizajes y retos para que otros actores de la cooperación (tanto empresas como ONG) puedan replicarlo en otros contextos. El proyecto se presenta como innovador en cuanto a que ha logrado que estas personas accedan a un trabajo sin necesidad de desplazarse de sus hogares y se ha dirigido a un público meta poco común en proyectos de generación de ingresos de la cooperación al desarrollo.

Manual de buenas prácticas en la actividad turística.
Municipio de Copacabana. CODESPA, 2010

Dirigido a microempresas turísticas, el manual tiene como objetivo presentar buenas prácticas y métodos que mejoren su actual gestión operativa y conduzcan hacia un desarrollo del turismo sostenible y la conservación del medio ambiente. De esta manera, se lograrán los beneficios fundamentales del turismo sostenible: mejorar la calidad de vida de las poblaciones anfitrionas, brindar al visitante una experiencia de alta calidad y conservar la calidad del medio ambiente del que dependen los actores involucrados en la actividad turística: poblaciones locales, visitantes y empresas. Este manual es producto de la colaboración entre Fundación CODESPA, el Gobierno Municipal de Copacabana y la Red de Turismo Comunitario del Lago Titicaca Apathapi en el marco de los Proyectos Desarrollo Competitivo del Turismo Rural en los Andes y Ordenamiento de la Actividad Turística en el Municipio de Copacabana.





Innovación social en microfinanzas. Metodología de desarrollo de nuevos productos: Microseguro 3x1 y Préstamo para la creación de empresas de ADOPEM. CODESPA, 2010

En la publicación se describe y analiza el proceso de desarrollo de nuevos productos microfinancieros fruto de un proyecto de bancarización de remesas que ha tenido como objetivo mejorar la calidad de vida de los dominicanos a través de servicios microfinancieros e inversión productiva vinculados a las remesas. Gracias al proyecto, se ha logrado desarrollar con éxito un microseguro de vida por sólo 4 euros anuales y un programa integral de préstamo para creación de empresas y capacitación empresarial.

Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza. CODESPA, 2010

El documento surge fruto de las reflexiones y experiencias mostradas durante el foro organizado en Madrid durante los días 14 y 15 de diciembre de 2009 por Fundación CODESPA con la colaboración del Ayuntamiento de Madrid y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

El documento surge fruto de las reflexiones y experiencias mostradas durante el foro organizado en Madrid durante los días 14 y 15 de diciembre de 2009 por Fundación CODESPA con la colaboración del Ayuntamiento de Madrid y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.



II. PUBLICACIONES, INFORMES Y DOCUMENTOS DE TRABAJO



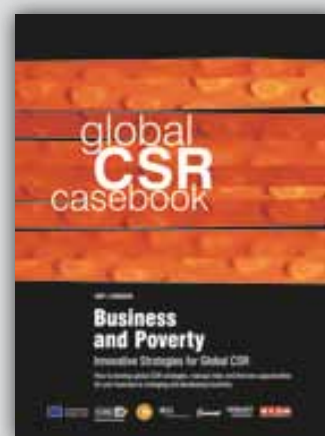
Fortalecimiento de la sociedad civil para la acción pública y la gobernanza democrática en contextos de desarrollo. Delamaza, Gonzalo, Serie CECOD, 2010

Este documento aborda los requerimientos, dilemas y desafíos de la concertación entre organizaciones de la sociedad civil y autoridad pública en contextos de desarrollo, para la obtención de metas de profundización democrática, superación de la pobreza y mayor inclusión social. Se conceptualiza a la sociedad civil como un actor de "lo público no estatal", se revisan experiencias y ejemplos de acción concertada para la superación de problemas sociales y se establecen condiciones para la efectividad de este tipo de experiencias. El trabajo finaliza formulando un conjunto de condiciones y requerimientos de una mejor concertación para la gobernanza democrática en contextos de desarrollo diversas recomendaciones para la cooperación al desarrollo y otras distinciones necesarias según el objetivo de la participación de la sociedad civil en espacios de concertación.

Este documento aborda los requerimientos, dilemas y desafíos de la concertación entre organizaciones de la sociedad civil y autoridad pública en contextos de desarrollo, para la obtención de metas de profundización democrática, superación de la pobreza y mayor inclusión social. Se conceptualiza a la sociedad civil como un actor de "lo público no estatal", se revisan experiencias y ejemplos de acción concertada para la superación de problemas sociales y se establecen condiciones para la efectividad de este tipo de experiencias. El trabajo finaliza formulando un conjunto de condiciones y requerimientos de una mejor concertación para la gobernanza democrática en contextos de desarrollo diversas recomendaciones para la cooperación al desarrollo y otras distinciones necesarias según el objetivo de la participación de la sociedad civil en espacios de concertación.

Business and Poverty: Innovative Strategies for Global CSR. CODESPA e ICEP, 2009

Esta publicación recoge nueve casos de estudio de buenas prácticas de empresas europeas involucradas en la lucha contra la pobreza a través de una estrategia de RSC global. Realizado por CODESPA en colaboración con la Comisión Europea e ICEP Austria y el apoyo de IESE y Boston Consulting Group.





**Informe de desempeño social PRISMA, Perú
Fondo BBVA CODESPA Microfinanzas**

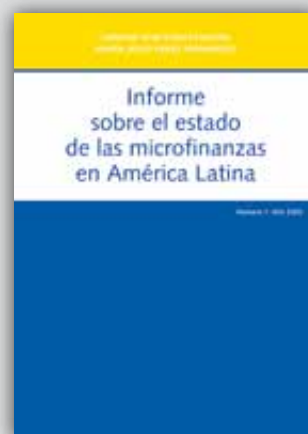
Estos informes se enmarcan dentro del trabajo de Fundación CODESPA en la promoción del desempeño social en el sector de las microfinancieras.

La participación de CODESPA dentro del Fondo BBVA CODESPA Microfinanzas consiste en la elaboración periódica de informes de desempeño social de las ONG y las IMF de América del Sur y América Central que reciben financiación del Fondo. Estos informes aportan la información social a los inversores, a la vez que promueven la misión social del Fondo y la incorporación de indicadores de desempeño social (no sólo financieros) en la gestión de las IMF.

Informe sobre el estado de las microfinanzas en América Latina

El informe se enmarca dentro del trabajo del CEAMI y se desarrolla en colaboración con MicroRate y con el patrocinio del BBVA.

"El estado de las microfinanzas en América Latina" se desarrolla cada dos años, profundizando en cada número en uno de los países de la región. El objetivo del informe es conocer los avances del sector microfinanciero en la región latinoamericana.



El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia RedAmérica.

VILLAR, R. Serie CECOD, 2009

Los promotores del desarrollo desde las bases postulan que para participar activamente en el desarrollo, las poblaciones de bajos recursos deben fortalecer su voz y la capacidad de sus organizaciones. En este documento de trabajo, se analizan las implicaciones que el desarrollo desde las bases tiene para las intervenciones de desarrollo, desde la experiencia de RedAmérica, una red de más de sesenta fundaciones empresariales de América Latina, dedicada a promover el desarrollo desde las bases.

El fortalecimiento institucional de la sociedad civil: principal desafío de la cooperación internacional.

DAUBÓN, R.E Serie CECOD, 2009

En este documento se resume la trayectoria histórica de la cooperación internacional y ofrece una explicación y posible acercamiento al desafío de la pobreza. Parte de una nueva relación entre donante y receptor, un enfoque diferente de la concertación de las intervenciones y busca, como eje principal, la inversión en el capital social y la consolidación de capacidades en la base para sostener cualquier intervención de desarrollo



III. NOTAS TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO



¿Puede el turismo ser una herramienta eficaz, rentable y sostenible para la reducción de la pobreza y el desarrollo de comunidades pobres?. El modelo de gestión de Turismo Rural Comunitario. *Junio 2011*

Año Europeo del Voluntariado: una oportunidad para la implicación social de las empresas. *Febrero 2011*

Fortalecimiento institucional. Proyecto de Competitividad del turismo rural comunitario en los Andes en Bolivia, Ecuador y Perú. *Enero 2010*

La RSC y el papel del accionista en las empresas estadounidenses. *Diciembre 2009*

Que las microfinanzas no pierdan su oportunidad. *Junio 2009*

Las cinco etapas de la RSC.

Del posicionamiento defensivo a la estrategia de integración en el negocio como eje de sostenibilidad. *Diciembre 2008*

La relación estratégica entre ONG y empresa. Alianzas para el desarrollo. *Noviembre 2008*

Empresa y Desarrollo. *Noviembre 2008*

MÁS INFORMACIÓN SOBRE CODESPA

En España y Europa, CODESPA desarrolla iniciativas encaminadas a la formación y sensibilización y la investigación en temas relacionados con la cooperación al desarrollo y la eficacia de la ayuda para la reducción de la pobreza.

El departamento de Investigación e Innovación Social es el área encargada de impulsar estas iniciativas en España en cuanto a la creación de espacios (foros, conferencias, talleres, etc.) que propicien la reflexión y el diálogo para avanzar en estos campos.

Asimismo, lidera la gestión del conocimiento de la organización, implementando y coordinando los procesos de sistematización de la experiencia de CODESPA para extraer los aprendizajes y mejoras que lleven a profundizar el impacto de las intervenciones.

Desde este departamento se dirigen las publicaciones de CODESPA, especializadas en el ámbito del desarrollo (microfinanzas, Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo –RSC+D–, fortalecimiento institucional, etc.), a través de las que se trata de compartir el conocimiento de CODESPA entre los distintos actores de la cooperación al desarrollo.

Por último, desarrolla proyectos en las últimas innovaciones de la cooperación al desarrollo y trabaja junto con el sector privado diseñando proyectos que permitan que la empresa se convierta en un actor directamente involucrado en la lucha contra la pobreza.

Cómo obtener las publicaciones de CODESPA

- Via la página web de CODESPA (www.codespa.org) en la sección PUBLICACIONES

Oficinas de CODESPA:

Calle Rafael Bergamín 12,

28043 Madrid, España

Tlf: (+34) 91 744 42 40

- Solicitando ejemplares en:

innovacion@codespa.org | Tlf: (+34) 91 744 42 40



edición
CODESPA

Fundación CODESPA es una organización sin ánimo de lucro, sin fines políticos ni religiosos, dedicada desde hace veinticinco años a la cooperación internacional al desarrollo y cuyo presidente de honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social trabajando fundamentalmente desde tres ámbitos: promoción del acceso a la formación para el empleo, el acceso a las microfinanzas y el acceso al mercado. CODESPA gestiona más de cien proyectos de cooperación en diecisiete países de América Latina, Asia y África a través de nueve delegaciones internacionales. Asimismo, desarrolla acciones de investigación, sensibilización social y formación para profesionales del desarrollo en España y Europa.

Dpto. Investigación e Innovación Social
c/ Rafael Bergamín, 12
28043 MADRID
Tel.: +34 91 744 42 40
Fax: +34 91 744 42 41

innovacion@codespa.org - www.codespa.org

ISBN: 978-612-46050-0-0



Con el apoyo financiero de:



Agencia Andaluza de
Cooperación Internacional para el Desarrollo
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA