



PRODUCTOS  
TURISTICOS  
SOSTENIBLES:  
EXPERIENCIAS EN EL PERU





---

**Promperú- Comisión de Promoción del Perú**

Manual de Sistematización

1ª edición: setiembre 2001

Diseño: Icono Comunicadores

ISBN: 9972-603-62-8

Depósito Legal N° 1501132001-3126

Derechos reservados conforme a Ley

---

**Promperú- Comisión de Promoción del Perú**

Edificio MITINCI, pisos 13 y 14  
Calle Uno Oeste N° 50,  
Urb.Córpac, San Isidro Lima 27- Perú

Telef: (51-1) 224-3271/ 224-3118 / 224-3125

Fax: (51-1) 224-3323

<http://www.peru.org.pe>

E-mail: [postmaster@promperu.gob.pe](mailto:postmaster@promperu.gob.pe)

**PRODUCTOS  
TURÍSTICOS  
SOSTENIBLES:**  
EXPERIENCIAS EN EL PERÚ

*prom  
perú*

## CONTENIDO

1. Introducción
2. ¿Qué entendemos por sistematización?
3. ¿Por qué sistematizar experiencias en Turismo?
4. Objetivo de la sistematización
  - 4.1 Objetivo general
  - 4.2 Objetivos específicos
5. Objeto de la sistematización
  - 5.1 Agroturismo en Granja Porcón, Cajamarca
  - 5.2 Turismo participativo en el Valle Sagrado de los Incas, Cusco
  - 5.3 Rutas Ancestrales de Ollantaytambo, Cusco
  - 5.4 Arqueología y Naturaleza en Túcume, Lambayeque
  - 5.5 Agroturismo en Cumbe Mayo y La Encañada, Cajamarca
6. Metodología de la sistematización
  - 6.1 Ejes de la sistematización, variables y preguntas
  - 6.2 Fases y actividades desarrolladas en la sistematización
  - 6.3 Procedimientos e instrumentos utilizados
    - 6.3.1 Procedimientos
    - 6.3.2 Instrumentos
7. Descripción de la experiencia
  - 7.1 Proyecto Piloto Agroturismo en Granja Porcón
    - 7.1.1 Desarrollo del Proyecto en Granja Porcón
    - 7.1.2 Análisis del Proceso
    - 7.1.3 Conclusiones y Recomendaciones
  - 7.2 Proyecto Piloto Agroturismo en La Encañada y Cumbe Mayo
    - 7.2.1 Desarrollo del Proyecto en La Encañada y Cumbe Mayo
    - 7.2.2 Análisis del Proceso
    - 7.2.3 Conclusiones y Recomendaciones
  - 7.3 Proyecto Piloto Arqueología y Naturaleza en Túcume
    - 7.3.1 Desarrollo del Proyecto Piloto Túcume
    - 7.3.2 Análisis del Proceso
    - 7.3.3 Conclusiones y Recomendaciones
  - 7.4 Proyecto Piloto Turismo Participativo en Urubamaba
    - 7.4.1 Desarrollo del Proyecto
    - 7.4.2 Análisis del Proceso
    - 7.4.3 Conclusiones y Recomendaciones
  - 7.5 Proyecto Piloto Rutas Ancestrales de Ollantaytambo
    - 7.5.1 Desarrollo del Proyecto
    - 7.5.2 Análisis del Proceso
    - 7.5.3 Conclusiones y Recomendaciones
  - 7.6 De lo Particular a lo General
    - 7.6.1 Modelo de Desarrollo de Productos Turísticos
      - 7.6.1.1 Selección de zonas de intervención y contrapartes locales
      - 7.6.1.2 Diseño del Producto
      - 7.6.1.3 Desarrollo del Producto
      - 7.6.1.4 Estructuración del Producto y Definición de la Forma de Gestión
      - 7.6.1.5 Consolidación del Producto e Instancia de Gestión
      - 7.6.1.6 Promoción del Producto
    - 7.6.2 Modelo de Mejora de la Calidad de Destino de Túcume
      - 7.6.2.1 Apoyo a Iniciativas Locales para Mejorar el Destino
      - 7.6.2.2 Gestión Empresarial de Componentes
      - 7.6.2.3 Transferencia a Organización Local
      - 7.6.2.4 Estructuración del Producto
      - 7.6.2.5 Promoción del Producto
8. Análisis de las Experiencias Piloto por Ejes
  - 8.1 Eje de Identidad y Cultura
    - 8.1.1 Criterios de Selección de Propuestas y Presencia Cultural
    - 8.1.2 Sostenibilidad Cultural en el Producto Turístico
    - 8.1.3 Características del Producto Turístico con Presencia Cultural
  - 8.2 Eje de Ecología
    - 8.2.1 Criterios de Selección de Propuestas con Enfoque Ecológico
    - 8.2.2 Características de un Producto Turístico con Enfoque Medioambiental
  - 8.3 Eje de Impacto Económico
    - 8.3.1 Criterios de Selección de Iniciativas Locales y Potencial Económico
    - 8.3.2 Componentes de Mayor Impacto Económico de un Producto Turístico
      - 8.3.2.1 Artesanía
      - 8.3.2.2 Transporte
      - 8.3.2.3 Alojamiento
      - 8.3.2.4 Subproductos Agropecuarios Locales
      - 8.3.2.5 Alimentación
      - 8.3.2.6 Guiado
      - 8.3.2.7 Cobro por Derecho de Ingreso
    - 8.3.3 Estrategia de Distribución de Beneficios en un Producto Turístico Vivencial
  - 8.4 Eje de Gestión
    - 8.4.1 Características de las Contrapartes Locales
    - 8.4.2 Características Iniciales de los Beneficiarios Finales
    - 8.4.3 La Promoción Turística de los Productos Piloto
    - 8.4.4 Características Finales de la Organización Beneficiaria
      - 8.4.4.1 Empresa Cooperativa
      - 8.4.4.2 Empresa Comunal
      - 8.4.4.3 Empresas Familiares
      - 8.4.4.4 Asociaciones Cíviles
      - 8.4.4.5 Empresas Privadas
      - 8.4.4.6 Microempresas de Pobladores Locales
      - 8.4.4.7 Empresa Municipal
  - 8.5 Eje de Competencias
    - 8.5.1 Criterios para la Selección de Iniciativas Locales y las competencias
      - 8.5.1.1 Transporte
      - 8.5.1.2 Alojamiento
      - 8.5.1.3 Alimentación
      - 8.5.1.4 Artesanías y Subproductos Agropecuarios
      - 8.5.1.5 Guiado
      - 8.5.1.6 Gestión
      - 8.5.1.7 Proyección Social
      - 8.5.1.8 Comunicación y Uso de Información
    - 8.5.2 Competencias para la Gestión de un Producto Turístico Vivencial
    - 8.5.3 Comentarios Finales
  - 8.6 Conclusiones por Ejes

## 9. El Modelo de Acción para el Desarrollo de un Producto Turístico Sostenible

- 9.1 Manejo Ambiental
  - 9.1.1 Saneamiento Básico y Ornato
  - 9.1.2 Tecnología Tradicional Ambientalista
  - 9.1.3 Capacidad de Carga
  - 9.1.4 Sensibilización a Población y Turistas
  - 9.1.5 Manejo Sostenible de Recursos Naturales
  - 9.1.6 Potenciar Biodiversidad
- 9.2 Interculturalidad
  - 9.2.1 Cultura Local
  - 9.2.2 Patrimonio Cultural
  - 9.2.3 Relaciones Interculturales
  - 9.2.4 Interpretación de la Cultura
- 9.3 Proyección Comunal
  - 9.3.1 Impacto Económico
  - 9.3.2 Impacto Ambiental
  - 9.3.3 Impacto Educativo
  - 9.3.4 Impacto Cultural
  - 9.3.5 Impacto en los Servicios Básicos
- 9.4 Participación de la Comunidad
  - 9.4.1 Líderes Locales
  - 9.4.2 Las Instituciones Locales
  - 9.4.3 La Formalización
  - 9.4.4 Representatividad / Legitimidad
- 9.5 Enfoque de Mercado
  - 9.5.1 Estudio y Monitoreo del Mercado
  - 9.5.2 Segmentación de Mercado
  - 9.5.3 Adaptación del Producto
  - 9.5.4 Mezcla de Marketing
- 9.6 Componentes de Producto
  - 9.6.1 Atractivos
  - 9.6.2 Actividades
  - 9.6.3 Servicios
  - 9.6.4 Artesanías y Subproductos
- 9.7 Gestión Operativa
  - 9.7.1 Planeamiento
  - 9.7.2 Administración
  - 9.7.3 Finanzas
  - 9.7.4 Operaciones

## 10. Conclusiones y Recomendaciones

## 11. Agenda Pendiente

## Anexos

- I Enfoque del Programa de Turismo Unión Europea – PromPerú en el Desarrollo de Productos Turísticos
- II Proyecto Piloto Agroturismo en Granja Porcón
  - i) Matriz de Reconstrucción de la Experiencia
- III Proyecto Piloto Agroturismo en La Encañada y Cumbe Mayo
  - i) Matriz de Reconstrucción de la Experiencia
- IV Proyecto Piloto Arqueología y Naturaleza en Túcume
  - i) Matriz de Reconstrucción de la Experiencia
- V Proyecto Piloto Turismo Participativo en Urubamba
  - i) Matriz de Reconstrucción de la Experiencia
- VI Proyecto Piloto Rutas Ancestrales de Ollantaytambo
  - i) Matriz de Reconstrucción de la Experiencia
- VII Tipos de organización empresarial

## Glosario de términos turísticos

## Bibliografía



## PRESENTACIÓN

LA PROMOCIÓN EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA ES UNA LABOR INTEGRAL QUE ABARCA, DESDE LA IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN MOSTRAR LOS PRODUCTOS Y DESTINOS TURÍSTICOS SOBRE LA BASE DE UN CONOCIMIENTO DE LAS TENDENCIAS DEL MERCADO, HASTA LA PRESENCIA PROPIAMENTE DICHA DE LA IMAGEN TURÍSTICA EN LAS DIFERENTES VITRINAS NACIONALES E INTERNACIONALES.

En este marco, el desarrollo de un producto turístico cumple una interesante función, en la medida que amplía el abanico de posibilidades de la oferta turística, focalizándola siempre hacia un segmento del mercado con demanda creciente, lo que hace más efectiva y sencilla su posterior promoción.

La presente publicación es una de las pocas experiencias documentadas en el Perú de un proceso de desarrollo turístico. La importancia radica en que el turismo es una actividad en crecimiento que beneficia al país por una serie de factores como, la generación de empleo, la mejora en la calidad de vida local y el ser un complemento a los ingresos tradicionales.

Las experiencias aquí descritas fueron realizadas en el marco del convenio conjunto Unión Europea – PromPerú, que tuvo lugar entre 1997 y 1999, y en donde se identificó, como necesidad prioritaria para la mejora de la competitividad del sector turístico, el desarrollo de proyectos piloto que presenten el enfoque de sostenibilidad y de mercado para su posterior replicabilidad.

Este compromiso de difundir las experiencias del proyecto fue lo que impulsó el presente esfuerzo de recopilación, análisis y presentación de un modelo de acción, que recoge logros y dificultades encontradas en el proceso, de manera que pueda ser utilizado por instituciones públicas, empresarios turísticos, gobiernos locales y organismos no gubernamentales que estén incursionando en la actividad turística.

Agradecemos a quienes tuvieron la visión de iniciar las experiencias piloto, como son: Lieve Coppin y Carlos Velaochaga, así como a todas las instituciones que participaron activamente en esta experiencia y a aquellas que apoyaron su posterior sistematización. Asimismo, a la Escuela para el Desarrollo, en las personas de Jaime Vela y Miguel Martínez, por haber aportado su metodología.

Este documento es resultado del esfuerzo y dedicación del equipo profesional de PromPerú, y fue posible gracias a la valiosa labor de Sandra Doig, Luis Bernedo, Claricia Tirado, Paola Maldonado, Alessia Di Paolo y Guillermo Cortés.

La labor no ha concluido, pues se espera que esta iniciativa permita generar a su vez otras experiencias, cuyo efecto multiplicador diversifique más rápidamente nuestra oferta turística. De hecho, este documento pretende ser una herramienta de trabajo, y como tal, esperamos pueda ser enriquecida.

Secretaría Ejecutiva  
Comisión de Promoción del Perú - PromPerú

CAPÍTULO



# INTRODUCCIÓN



El turismo es un sector de reconocida importancia económica, social y cultural en el desarrollo de los países, gracias a sus efectos de descentralización, generación de empleo y de riqueza. Más aún, el turismo sostenible<sup>1</sup> fomenta el respeto a la cultura local —incorporándola activamente al quehacer económico— y la conservación del medio ambiente, mejorando el nivel y la calidad de vida de quienes participan en esta actividad.

Es por ello que, en los últimos años, el turismo está cobrando un interesante protagonismo en el desarrollo regional, razón por la cual debería ser apoyado, difundiendo las experiencias de campo realizadas en los últimos años, y replicando aquellas que ya muestren resultados exitosos.

Este documento ha sido organizado de la siguiente manera. En la primera parte, que abarca del capítulo 2 al 6, se determina el marco teórico desde el cual se ha abordado esta investigación, precisando para ello el concepto de «sistematización». Se explican las razones por las cuales se ha sistematizado tales experiencias, y los objetivos tanto general como específicos para luego describir desde un punto de vista promocional y muy brevemente las experiencias objeto de la sistematización. Luego se explica la metodología seguida, los procedimientos aplicados e instrumentos utilizados en la sistematización.

En la segunda parte, que abarca los capítulos 7 y 8, se pasa a la descripción de las experiencias en sí, es decir, los proyectos piloto, desde la perspectiva del proceso que sigue un producto turístico incrementándose cada vez el nivel de análisis, para finalmente realizar este análisis desde la perspectiva de cada eje de sistematización. En cada capítulo se presenta a modo de conclusión un cuadro resumen, el primero de los cuales muestra las etapas seguidas por los proyectos pilotos analizados de lo que se desprende las etapas generales a considerar, mientras que el segundo cuadro resume las actividades por realizar en el proceso de desarrollo de un producto turístico bajo un enfoque de ejes.

En la tercera parte, que abarca del capítulo 9 al 10, se presenta el modelo de acción propuesto para el desarrollo de un producto turístico sostenible, a partir del establecimiento de un marco competitivo. La conclusión de este capítulo también ha sido resumida en un cuadro que muestra las diferentes etapas y áreas de intervención a considerar en el desarrollo de un producto turístico sostenible. Se expondrán además conclusiones generales, recomendaciones y se propondrá una agenda pendiente.

---

1. Ver anexo de glosario de términos.

CAPÍTULO

2

¿QUÉ ENTENDEMOS POR

**SISTEMATIZACIÓN?**



El presente documento es una propuesta conceptual que pretende la creación de conocimiento, a partir de las experiencias registradas en el desarrollo de productos turísticos y gestión de calidad en cinco proyectos piloto. Ello con miras a su posterior replicabilidad, lo que nos ha motivado a realizar una profunda revisión de lo ejecutado, utilizando las diversas herramientas de recolección de información disponibles y planteando la posterior sistematización de esta información: recopilación y análisis de los informes parciales y finales de la intervención, entrevistas en el campo con los beneficiarios finales, análisis del marco conceptual inicial de intervención y elaboración final de un modelo de acción.

¿Qué entendemos por sistematización? Según Pierre de Zutter (comunicador francés con amplia experiencia en proyectos de desarrollo en América Latina), se *evalúan* acciones, proyectos. Se *capitalizan* experiencias. Se *sistematizan* temas, métodos<sup>2</sup>. Oscar Jara, por su parte, enriquece el concepto de la siguiente forma: Cuando se habla de sistematización, entiéndase ésta como una reflexión sobre la experiencia que implica una reconstrucción ordenada de la experiencia, un proceso productor de conocimiento, una conceptualización de la práctica en proceso participativo, una interiorización de la dinámica de las experiencias, identificando elementos, relaciones entre ellos, etapas recorridas, identificando contradicciones, entendiendo los procesos y su lógica<sup>3</sup>.

Jara destaca cómo, al aplicar a una o varias experiencias el proceso de la sistematización, ésta nos empieza a proporcionar información fundamental que de otra forma no se hubiera conseguido: «La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo».

Este ordenamiento de la información y su comprensión es el que permite producir un nuevo conocimiento, abstrayendo lo fundamental de cada caso, para luego generalizar donde sea posible. En otras palabras, va preparando la replicabilidad de la experiencia.

El significado, la trascendencia y la finalidad de la sistematización implican varios aspectos importantes. Por un lado, se trata de «reflexionar sobre las experiencias, ... difundirlas entre un conjunto mayor de organizaciones, buscando de esta manera socializar los aprendizajes alcanzados e influir en el diseño de proyectos y programas de desarrollo<sup>4</sup>, por otro lado, la sistematización es un intento de comprender y mejorar nuestra propia práctica. Pero también sirve de base para la teorización y la generalización de estas experiencias. De alguna manera, es una forma de producir conocimientos a partir de prácticas de intervención, en el marco de los proyectos piloto de desarrollo.

En suma, entendemos la sistematización como un nivel de investigación que busca reconstruir una o varias experiencias obtenidas en proyectos ejecutados, y organizarlas según un marco teórico, para ampliar así el conocimiento en temas de desarrollo de productos (turísticos en este caso), más allá de evaluaciones puntuales.

---

2. De Zutter Pierre, *Historias, Saberes y Gentes, De la experiencia al conocimiento*, Escuela para el Desarrollo y Editorial Horizonte, Lima, 1997, p.125.

3. Jara Oscar, *Para Sistematizar Experiencias*, Alforja, Costa Rica, 1994.

4. Muñoz Fanni.; *El bosque o el árbol. Balance sobre sistematización de experiencias de desarrollo*, Escuela Para el Desarrollo., Lima,1998, p. 5.

CAPÍTULO

3

POR QUÉ SISTEMATIZAR

# EXPERIENCIAS EN TURISMO



En la historia de las instituciones estatales y privadas dedicadas a temas de desarrollo, cualquiera sea el eje temático diseñado y los objetivos planteados, existen los llamados «proyectos piloto». Estos proyectos son en realidad propuestas de trabajo —formas de intervención— ejecutadas en áreas estratégicamente seleccionadas, que buscan convertirse en experiencias exitosas para que, posteriormente, puedan ser replicadas en espacios y escenarios diferentes.

La difusión y replicabilidad de estas experiencias sólo son posibles si, de por medio, existen documentos elaborados con esta finalidad. De ahí se desprende la imperiosa tarea de la sistematización. Obviar o dejar de lado ésta, niega la posibilidad de un mayor acceso al conocimiento por parte de un universo creciente de personas y de instituciones dedicadas a las tareas de desarrollo, y dentro de éste, específicamente a quienes se desempeñan en el sector turismo, actividad que viene generando grandes expectativas económicas en espacios cada vez mayores.

En esta perspectiva, no existía aún un documento de referencia o de consulta, producto de una sistematización sostenida, del trabajo realizado por el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú (ver anexo 1)—pese al sinnúmero de actividades realizadas y de materiales de difusión elaborados— que recree el proceso de desarrollo de un nuevo producto turístico sostenible.

Era imprescindible resolver esta carencia, dado que los proyectos del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú incorporaron criterios de sostenibilidad, en los que la participación activa de las comunidades fue componente esencial de intervención, lo cual podría resultar de interesante réplica.

Más aún si consideramos que el 70% de los recursos que manejó el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú fueron dirigidos al desarrollo de nuevos productos turísticos sostenibles, experiencia bastante novedosa en nuestro medio, y que tuvo como uno de sus principales objetivos despertar el enorme potencial de la zona rural para el desarrollo de un turismo sostenible. Por otro lado, existen áreas trabajadas normalmente por ONG's que no necesariamente conocen el mercado turístico, por lo que se hace imprescindible disponer de lineamientos básicos con este objetivo. En ese sentido, es destacable que los proyectos hayan logrado llevar a la práctica criterios de competitividad turística, de sostenibilidad (en sus tres vertientes: social, económica y ambiental) y de mercadeo en la conceptualización del producto turístico.

La carencia de un documento elaborado con esta finalidad obviamente dificulta una mayor difusión de experiencias logradas. Con mucha frecuencia, esta situación se produce porque no hay espacios de tiempo planificados a escala institucional o porque se carece de enfoques teóricos y metodológicos en los equipos de promoción turística. Sin embargo, los actores involucrados en estas experiencias portan en su memoria valiosos elementos no escritos que requieren, para su recuperación, de herramientas y técnicas adecuadas.

Los alcances y logros de las experiencias de los Proyectos Piloto —en un marco de turismo sostenible y vivencial— tienen un carácter replicable. En realidad, se trata de rescatar este postulado en su real dimensión. Más aún, en los últimos años, en las experiencias ALTUR 1998 y 2000<sup>5</sup>, se perciben tendencias de desarrollo turístico que entrelazan temas de conservación de recursos naturales y de participación activa de comunidades locales. Por ejemplo, en lugares que están directa y/o indirectamente relacionados con áreas naturales protegidas (Manu, Tambopata, Pacaya-Samiria, Salinas y Aguada Blanca, los Manglares de Tumbes, por mencionar algunos de ellos) existen comunidades organizadas en microempresas que ya vienen ofreciendo servicios turísticos, y que podrían enriquecerse con las experiencias de los Proyectos Piloto del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú. Difundir en estas zonas las experiencias de desarrollo de producto, ahorraría esfuerzos, tiempo y recursos en la formulación de futuros productos turísticos sostenibles.

---

5. ALTUR 1998 (Cusco) y ALTUR 2000 (Cajamarca) fueron eventos promocionales a los que se convocó a operadores nacionales y extranjeros de países prioritarios para que los propios promotores presentaran nuevos productos turísticos sostenibles.

CAPÍTULO

4

OBJETIVOS DE LA

**SISTEMATIZACIÓN**



El objetivo de la sistematización es la replicabilidad de la experiencia. Los proyectos se plantearon objetivos a dos niveles: el primer nivel buscó destacar la replicabilidad de los proyectos piloto ejecutados. El segundo nivel, más específico, incorporar, a manera de etapas, objetivos que permitieran desarrollar paso a paso el proceso de la sistematización. Por otra parte, el objeto de la sistematización son los proyectos pilotos seleccionados y el proceso de desarrollo de los mismos. Se señalan, a continuación, el objetivo general y los cuatro objetivos específicos de esta sistematización. Asimismo, se define el objeto de este trabajo.

#### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Rescatar y reconstruir las experiencias de los proyectos piloto ejecutados en el marco del convenio del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú, señalando las metodologías de trabajo, los logros, aciertos y dificultades, para que se constituyan en experiencias replicables en otras regiones del Perú, a través de un modelo de acción.

#### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Reconstruir la historia de los proyectos piloto, señalando sus distintas fases de desarrollo y los factores que ejercieron influencia en su ejecución.
- b. Describir, ordenar y analizar el marco conceptual empleado en los proyectos, relacionándolo con los resultados obtenidos.
- c. Analizar los principales ejes que definen el producto turístico sostenible y observar su comportamiento en los proyectos piloto del Programa.
- d. Desarrollar un modelo de acción del producto turístico sostenible y vivencial, identificando los principales componentes de dicho producto (circuitos, manifestaciones culturales, actividades, etc.), las etapas por las que debe pasar en su desarrollo (diseño, desarrollo, estructuración y promoción) y las actividades que deben realizarse en cada etapa para obtenerlo.

CAPÍTULO



OBJETO DE LA

# SISTEMATIZACIÓN

## 5. Objeto de la sistematización

- 5.1 Agroturismo en Granja Porcón, Cajamarca
- 5.2 Turismo participativo en el Valle Sagrado de los Incas, Cusco
- 5.3 Rutas Ancestrales de Ollantaytambo, Cusco
- 5.4 Arqueología y Naturaleza en Túcume, Lambayeque
- 5.5 Agroturismo en Cajamarca: Cumbe Mayo y La Encañada



El objeto central de la sistematización en esta propuesta es el proceso de desarrollo de productos turísticos sostenibles basados en iniciativas locales, en función de los proyectos piloto ejecutados entre Junio de 1998 y setiembre del 2000 por el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú y PromPerú. Es decir, se investigan los productos turísticos del Programa, cómo se desarrollaron, cuáles fueron sus experiencias principales y los obstáculos que hubo de superarse. Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones al respecto.

De un total de 7 experiencias piloto se han seleccionado cinco a partir de los siguientes criterios:

- Marco conceptual y metodológico similar entre los proyectos, basándonos en el concepto de producto turístico sostenible.
- La existencia de un producto turístico en consolidación en cada uno de los proyectos.
- Disponibilidad de información básica para la reconstrucción y análisis de la experiencia.
- La actual vinculación que PromPerú mantiene con los actores de la experiencia (comunidades, cooperativas, asociaciones), y su potencial como fuente de información para la sistematización a partir de su propia experiencia.
- El potencial impacto del proyecto piloto en cuanto a su replicabilidad en otros ámbitos.

Se incluye, como parte del estudio, el proyecto piloto de Cumbe Mayo y La Encañada, experiencia que no logró cristalizar en producto turístico, pero que permitirá enriquecer el proceso de sistematización. Por otro lado, se excluyen los proyectos piloto de San Blas (Cusco) y Trek con Llamas (Ancash): el primero por ser un destino turístico y no un producto<sup>6</sup>; el segundo por manejar una metodología distinta y haber sido objeto previamente de una sistematización. Sin embargo, ambos proyectos, al igual que otras experiencias nacionales de turismo sostenible, fueron tomados en cuenta durante el proceso de análisis y la posterior elaboración del modelo de desarrollo del producto turístico.

---

6. Ver glosario de términos

Los proyectos piloto objeto de sistematización son los siguientes:

### 5.1 AGROTURISMO EN GRANJA PORCÓN, CAJAMARCA.

Granja Porcón es una cooperativa rural de la sierra norte de Cajamarca que ofrece un programa de agroturismo, el cual promueve la participación del turista en labores agrícolas y ganaderas, como la siembra y la cosecha de tubérculos y hortalizas o el ordeño manual de vacas. También permite conocer el programa de reforestación y manejo de bosques de pinos, proyecto que se viene desarrollando con mucho éxito. Además es posible recorrer diversos senderos, o simplemente disfrutar de la quietud y calma de los hermosos parajes que rodean a la comunidad.

El intercambio cultural a través de la convivencia con miembros de la comunidad, permite conocer su estilo de vida, así como las tradiciones y actividades cotidianas de una granja rural con bosques reforestados a más de 3,000 m.s.n.m.

#### FICHA TÉCNICA

Eco-región:	Serranía esteparia
Altitud:	3,000 - 4,000 msnm
Duración:	3 días / 2 noches
Tipo de alojamiento:	Albergue
Grado de Exigencia Física:	Leve a Moderado
Epoca de Visita:	Abril a Noviembre

### 5.2 TURISMO PARTICIPATIVO EN EL VALLE SAGRADO DE LOS INCAS, CUSCO.

Tres comunidades del Valle Sagrado de los Incas abren sus puertas al visitante, invitándolo a compartir sus labores cotidianas a través del turismo participativo: Pumahuanca, comunidad agrícola con una alta producción de cultivos andinos; Yucay, con su sistema de andenes

incaicos y una avanzada tecnología hidráulica; y Maras, con un espectacular conjunto de más de tres mil pozas para la extracción de sal. Los pobladores muestran técnicas ancestrales aún en uso, y el turista puede intervenir en las labores agrícolas, de riego y de recolección de sal, así como en las fiestas y rituales andinos.

Una microempresa formada por pobladores de las tres comunidades maneja directamente este producto. A través de la participación del turista en las actividades cotidianas del campo, fiestas y rituales, se logra un verdadero intercambio cultural en el marco de un profundo equilibrio con la naturaleza. Esta experiencia logra revalorizar la identidad cultural del valle.

#### FICHA TÉCNICA

Eco-región:	Serranía Esteparia
Altitud:	2,850 msnm
Duración:	3 días / 2 noches
Tipo de Alojamiento:	Casa de familia, Hostal
Grado de Exigencia Física:	Moderado
Epoca de Visita:	Abril a Noviembre

### 5.3 RUTAS ANCESTRALES DE OLLANTAYTAMBO, CUSCO.

El complejo habitacional y religioso que hoy conocemos como Ollantaytambo, considerado pueblo inca viviente, es el punto de partida de las siete rutas ancestrales ofrecidas por una microempresa formada por lugareños. Los relatos de los jóvenes guías locales que acompañan a los turistas en las rutas, transmiten una visión original y diferente de lo que es la historia, cultura y paisaje de Ollantaytambo, comunidad donde la vida transcurre como si el tiempo se hubiera detenido.

Se recorre diversos pisos ecológicos, sitios arqueológicos de gran

atracción turística como la fortaleza de Ollantaytambo, y se aprecia el entorno natural de gran belleza paisajística, compartiendo con comunidades andinas aledañas como Willoc, ampliamente conocida por sus textiles. Es posible, además, conocer a las culturas locales a través de sus diferentes manifestaciones: artesanía, comida típica, fiestas tradicionales y ritos andinos.

#### FICHA TÉCNICA

Eco-región:	Serranía Esteparia
Altitud:	2,800 – 3,500 msnm
Duración:	2 días / 1 noche
Tipo de Alojamiento:	Hostal, Campamento
Grado de Exigencia Física:	Moderado
Epoca de Visita:	Abril a Noviembre

#### 5.4 ARQUEOLOGÍA Y NATURALEZA EN TUCUME, LAMBAYEQUE.

Turismo arqueológico que tiene como escenario principal el complejo de pirámides de Tucume, uno de los más importantes centros preincas del país por el tamaño y calidad de sus estructuras. Se ofrece expediciones de observación a museos y sitios arqueológicos, la participación en investigaciones arqueológicas, rituales esotéricos y tradiciones orales. A lo largo del viaje tiene lugar un intenso intercambio cultural a través de la visita a talleres artesanales de tejidos y cerámica, de la participación en festividades religiosas y la degustación de su exquisita y variada cocina.

Es una experiencia única que combina turismo arqueológico y una notable interacción con el poblador local. Destaca también la participación activa de la comunidad en el desarrollo del turismo y en la difusión y conservación de su patrimonio natural y cultural.

#### FICHA TÉCNICA

Eco-región:	Desierto del Pacífico
Altitud:	50 msnm.
Duración:	1) 15 días / 14 noches 2) 8 días / 7 noches
Tipo de Alojamiento:	Hotel, Museo, Albergue
Grado de Exigencia Física:	Leve
Epoca de Visita:	Todo el año

#### 5.5 AGROTURISMO EN CAJAMARCA: CUMBE MAYO Y LA ENCAÑADA.

Este producto se desarrolló como dos sub-productos a ser ofrecidos de forma alternativa e ubicados en dos localidades próximas a la ciudad de Cajamarca, como son Cumbe Mayo y La Encañada. En Cumbe Mayo se encuentra el complejo arqueológico del mismo nombre, con acueductos y santuarios prehispánicos, rodeado de un impresionante bosque de piedras y vida silvestre. En las inmediaciones del complejo se asientan familias campesinas dedicadas a la actividad agropecuaria, usando hasta hoy tecnología tradicional andina y manteniendo un conjunto de tradiciones propias de la región.

La Encañada: distrito ubicado en la microcuenca de los ríos Encañada y Tambomayo, cuenta con un pintoresco centro poblado, casas campesinas dispersas en este hermoso valle que presenta una oportunidad para compartir la vida típica de las familias campesinas de la campiña cajamarquina, sus festividades religiosas y sus ferias de semillas.

#### FICHA TÉCNICA

Eco-región:	Serranía Esteparia
Altitud:	2,850 - 3,700 msnm
Tipo de Alojamiento:	Casas de hospedaje
Grado de Exigencia Física:	Leve a Moderado
Epoca de Visita:	Abril a Noviembre

CAPÍTULO

6

# METODOLOGÍA

DE LA SISTEMATIZACIÓN

- 6. Metodología de la sistematización
  - 6.1 Ejes de la sistematización, variables y preguntas
  - 6.2 Fases y actividades desarrolladas en la sistematización
  - 6.3 Procedimientos e instrumentos utilizados
    - 6.3.1 Procedimientos
    - 6.3.2 Instrumentos



Para la ejecución de la sistematización en los cinco proyectos piloto, se elaboró una metodología que combina los ejes o temas alrededor de los cuales se evaluaría la intervención realizada, por un lado, con las fases y procedimientos que en cada caso permitían un mayor nivel de análisis, por el otro. Por ejemplo, un primer nivel de análisis se basó en la revisión de todos los informes de cada proyecto piloto. En un segundo nivel, se realizaron encuestas entre las diferentes personas que participaron de una u otra forma en la intervención. Y profundizando aún más, se llevó a cabo talleres con las propias comunidades que participaron en la experiencia.

#### **6.1 EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN, VARIABLES Y PREGUNTAS**

El tema central que está en la base de la concepción de los proyectos pilotos, y que atraviesa todo el proceso de su desarrollo, es el principio de sostenibilidad relacionado con el turismo. Se entiende por turismo sostenible —de acuerdo a la definición de la OMT desde 1988— una modalidad turística en donde la gestión de todos los recursos satisfacen necesidades de orden económico, social y estético, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida. La alternativa de turismo sostenible aplicada en los proyectos piloto se basa, entre otras cosas, en el fomento a la participación activa de las poblaciones locales, la conservación de los atractivos naturales y culturales y del medio ambiente en general, la rentabilidad del producto y el impacto económico positivo en la localidad, con miras a la diversificación de la oferta y la mejora en la calidad de los productos turísticos.

El análisis de la sostenibilidad como principio orientador de los proyectos piloto nos permitió identificar cinco ejes de sistematización. Los ejes de sistematización son campos temáticos de intervención que permiten recoger información y analizar el proceso seguido. Cada eje de sistematización fue desglosado en las variables que intervienen en su propia definición y que facilitan el análisis. Para cada eje de sistematización se propuso preguntas clave, las mismas que debieron ser resueltas en el proceso de sistematización (ver siguiente cuadro).

EJES, VARIABLES Y PREGUNTAS CENTRALES DE LA SISTEMATIZACIÓN		
EJE DE SISTEMATIZACIÓN	VARIABLES	PREGUNTAS CENTRALES
<b>Identidad y Cultura</b>	<p>Cultura y costumbres locales</p> <p>Historia y arqueología</p> <p>Manifestaciones artísticas y religiosas</p>	<p>¿Qué criterios sobre la cultura local e identidad se deben tomar en cuenta para la selección de iniciativas locales?</p> <p>¿Cómo dar sostenibilidad a los componentes culturales del producto turístico?</p> <p>¿Qué características debe tener el producto para que exprese el componente de identidad y cultura?</p> <p>¿Qué actividades son importantes para garantizar este componente en el producto?</p>
<b>Gestión</b>	<p>Organización local</p> <p>Relaciones interinstitucionales</p> <p>Enfoque de calidad</p>	<p>¿Qué criterios sobre la organización de base se debe tomar en cuenta para su selección como beneficiaria?</p> <p>¿Cómo implementar un plan de promoción sostenible para las microempresas y cuándo realizar el lanzamiento del producto?</p> <p>¿Qué estrategia promocional es viable y eficiente para productos turísticos vivenciales?</p> <p>¿Cuáles deberían ser las características del tipo de organización que gestione el producto turístico?</p> <p>¿Qué actividades son importantes para garantizar la gestión adecuada del producto turístico?</p>
<b>Impacto económico</b>	<p>Nuevas actividades económicas</p> <p>Precio</p> <p>Valor agregado</p>	<p>¿Qué criterios sobre las potencialidades económicas se debe tomar en cuenta para la selección de iniciativas locales?</p> <p>¿Qué componentes son más rentables o de mayor impacto económico?</p> <p>¿Qué estrategia de distribución de beneficios permite elevar el impacto económico del producto turístico vivencial?</p> <p>¿De qué manera el turismo puede complementar la actividad económica local?</p> <p>¿Qué actividades son importantes para garantizar la rentabilidad e impacto económico del producto turístico?</p>
<b>Ecología</b>	<p>Higiene</p> <p>Conservación</p> <p>Tecnología tradicional</p>	<p>¿Qué criterios sobre el medio ambiente natural se debe tomar en cuenta para la selección de iniciativas locales?</p> <p>¿Cómo configurar un producto con enfoque medioambiental?</p> <p>¿Qué actividades son importantes para garantizar el manejo sostenible del medio ambiente natural como parte del producto turístico?</p>
<b>Competencias del producto turístico</b>	<p>Grado de autogestión</p> <p>Conocimiento de la dinámica de la actividad turística</p>	<p>¿Qué criterios sobre las competencias existentes se deben tomar en cuenta para la selección de iniciativas locales?</p> <p>¿Qué competencias son necesarias para la gestión de un producto turístico vivencial?</p> <p>¿Qué actividades son importantes para garantizar el desarrollo de las competencias seleccionadas?</p>

## 6.2 FASES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA SISTEMATIZACIÓN

El proceso de sistematización de los proyectos piloto se llevó a cabo en siete fases: diseño, reconstrucción de la experiencia, análisis de la experiencia con el equipo del proyecto, análisis de la experiencia con los actores locales, consolidación de la información y elaboración del informe final, y la elaboración, revisión y edición del documento técnico y promocional. Para cada fase correspondieron actividades y

resultados específicos que presentamos en el siguiente cuadro. El proceso de sistematización se desarrolló a lo largo de 13 meses, iniciándose en setiembre del 2000 y concluyendo en noviembre del 2001, con la publicación de dos documentos: el primero de carácter más técnico, donde se expone todo el proceso de análisis, sistematización y modelo de desarrollo de un producto turístico sostenible (el presente trabajo); y el segundo, más promocional, donde se resume el proceso de desarrollo de un producto turístico sostenible con enfoque de mercado.

ETAPAS DE LA SISTEMATIZACIÓN		
FASE	ACTIVIDADES	PRODUCTO
Diseño del proceso de sistematización	Elaboración del diseño, revisión, ajuste y definición.	Sistematización.
Reconstrucción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aplicación de matrices a la reconstrucción de la experiencia.</li> <li>■ Registro del proceso de ejecución de los proyectos piloto.</li> </ul>	Reconstrucción preliminar de la experiencia.
Análisis de la experiencia con el equipo de sistematización	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones del equipo responsable de la sistematización.</li> <li>■ Formalización de hipótesis, variables y ejes.</li> <li>■ Identificación de periodos temporales.</li> <li>■ Formulación de preguntas por ejes.</li> <li>■ Definición de guías de entrevistas.</li> </ul>	<p>Experiencia reconstruida a nivel local.</p> <p>Hipótesis de intervención inicial expresada con variables por eje temático.</p> <p>Ordenamiento del proceso de recojo y análisis de la información; preguntas clave por ejes.</p>
Análisis de la experiencia con los actores locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrevistas a los principales actores de los proyectos piloto (responsables de proyecto, coordinadores, población participante, autoridades locales).</li> <li>■ Talleres de sistematización con población participante: 1 Cusco, 1 Túcume, 2 Cajamarca.</li> </ul>	Registro de datos sobre la experiencia del proyecto.
Consolidación de la información	<p>Reuniones de análisis y procesamiento de la información con el equipo responsable de la sistematización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análisis de los datos por eje temático y proyecto piloto.</li> <li>■ Análisis de periodos temporales de la experiencia.</li> <li>■ Formulación de conclusiones y recomendaciones.</li> </ul>	<p>Análisis de la experiencia.</p> <p>Desarrollo del modelo de intervención.</p> <p>Conclusiones y recomendaciones.</p>
Elaboración del informe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración del informe preliminar.</li> <li>■ Revisión, ajuste y definición del informe final.</li> </ul>	Informe final
Elaboración, revisión y edición del documento técnico y promocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisión, ajuste de documento técnico y promocional.</li> </ul>	Documento técnico y promocional publicado.

### 6.3 PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En la sistematización de los proyectos piloto, según las fases y actividades presentadas, se aplicó diversos procedimientos metodológicos complementarios entre sí: revisión de gabinete (fuentes secundarias), entrevistas en profundidad, talleres participativos con la población y talleres de trabajo en PromPerú.

#### 6.3.1 Procedimientos

**Revisión de gabinete:** La revisión de fuentes secundarias fue un procedimiento permanente durante la sistematización. Sin embargo, cabe señalar que en la fase inicial se enfatizó este procedimiento con la revisión de los informes parciales y finales de las contrapartes, informes quincenales de los coordinadores de los proyectos piloto, informes específicos de los consultores en monitoreo, informes de los guías-practicantes e informes sobre las capacitaciones realizadas durante la vida del proyecto. Todo ello con la participación del equipo de sistematización compuesto por tres personas: dos miembros que participaron activamente en el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú y que forman parte de la actual sub-Gerencia de Desarrollo de Producto, y un sociólogo como apoyo adicional, lo que permitió enriquecer el análisis. Se contó además con el apoyo de un antropólogo especializado en temas de educación que fortaleció el componente metodológico de la sistematización.

**Entrevistas en profundidad:** Las entrevistas fueron aplicadas a los actores clave de la experiencia: responsables del programa en Lima, directivos y coordinadores de las contrapartes locales de los proyectos piloto, guías de turismo que realizaron labor de campo en cada proyecto piloto,

población participante y autoridades locales. Las entrevistas se llevaron a cabo en gran parte en las sedes de los proyectos piloto y fueron ejecutadas por el equipo de sistematización.

**Talleres participativos:** Estos talleres se llevaron a cabo con la participación de la población beneficiaria de los proyectos y en las sedes de los mismos, con la finalidad de efectuar un análisis participativo del proceso. Se realizaron actividades tales como construcción de la línea del tiempo. Se identificaron formas de gestión, ventajas y desventajas de la actividad turística, cambios generados por ésta, retos para la mejora de la actividad, etc. Cada taller tuvo una duración aproximada de 6 horas.

**Talleres de trabajo:** estos talleres se realizaron con el equipo responsable de la sistematización en diversos momentos del proceso. Tuvieron como finalidad la definición del proceso a seguir, la revisión y el procesamiento de la información, y la formulación de conclusiones y recomendaciones. Los talleres de trabajo se concentraron principalmente en la fase de consolidación de información (4 meses), en Lima.

#### 6.3.2 Instrumentos

Los instrumentos aplicados durante el proceso de sistematización fueron diseñados en función de los procedimientos definidos, la naturaleza de la información requerida y las características del grupo objetivo. Los principales instrumentos se presentan a continuación:

**Matriz de reconstrucción de la experiencia:** instrumento básico de registro de la información del proyecto, que describe en forma analítica y breve la intervención del

proyecto en un primer nivel de sistematización. La matriz consigna cronológicamente las fechas, coyuntura, principales actividades del proyecto, metodología utilizada, los roles desempeñados y los principales resultados, a partir de una reconstrucción del proceso con el equipo ejecutor y tras la revisión de informes y variados documentos. Se aplica una matriz para cada proyecto piloto, reflejando el proceso local de desarrollo de la experiencia.

**Guías de entrevistas:** Se elaboraron guías semi-estructuradas de entrevistas para los diversos actores que participaron en los proyectos piloto, según los requerimientos de información identificados previamente. Las guías fueron diseñadas guardando consistencia entre sí y entre los grupos objetivo a ser entrevistados: pobladores y

autoridades locales, responsables de la gestión del producto turístico, coordinadores de los proyectos piloto, responsables del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú; de tal forma que se facilitara el análisis comparativo. Estos instrumentos se complementaron con una hoja síntesis de entrevistas, la misma que expresa las principales conclusiones del entrevistador.

**Diseño de talleres:** Los talleres participativos se realizaron a partir de diseños metodológicos orientadores que dieron pautas sobre su desarrollo. Cada taller contó con su propio diseño de sistematización, enfatizándose los aspectos de mayor interés para la investigación y también como un refuerzo al producto turístico en sí con miras a su consolidación.

CAPÍTULO

7

DESCRIPCIÓN DE LA

# EXPERIENCIA

- 7. Descripción de la experiencia
  - 7.1 Proyecto Piloto Agroturismo en Granja Porcón
    - 7.1.1 Desarrollo del Proyecto en Granja Porcón
    - 7.1.2 Análisis del Proceso
    - 7.1.3 Conclusiones y Recomendaciones
  - 7.2 Proyecto Piloto Agroturismo en La Encañada y Cumbe Mayo
    - 7.2.1 Desarrollo del Proyecto en La Encañada y Cumbe Mayo
    - 7.2.2 Análisis del Proceso
    - 7.2.3 Conclusiones y Recomendaciones
  - 7.3 Proyecto Piloto Arqueología y Naturaleza en Túcume
    - 7.3.1 Desarrollo del Proyecto Piloto Túcume
    - 7.3.2 Análisis del Proceso
    - 7.3.3 Conclusiones y Recomendaciones
  - 7.4 Proyecto Piloto Turismo Participativo en Urubamaba
    - 7.4.1 Desarrollo del Proyecto
    - 7.4.2 Análisis del Proceso
    - 7.4.3 Conclusiones y Recomendaciones
  - 7.5 Proyecto Piloto Rutas Ancestrales de Ollantaytambo
    - 7.5.1 Desarrollo del Proyecto
    - 7.5.2 Análisis del Proceso
    - 7.5.3 Conclusiones y Recomendaciones
  - 7.6 De lo Particular a lo General
    - 7.6.1 Modelo de Desarrollo de Productos Turísticos
      - 7.6.1.1 Selección de zonas de intervención y contrapartes locales
      - 7.6.1.2 Diseño del Producto
      - 7.6.1.3 Desarrollo del Producto
      - 7.6.1.4 Estructuración del Producto y Definición de la Forma de Gestión
      - 7.6.1.5 Consolidación del Producto e Instancia de Gestión
      - 7.6.1.6 Promoción del Producto
    - 7.6.2 Modelo de Mejora de la Calidad de Destino de Túcume
      - 7.6.2.1 Apoyo a Iniciativas Locales para Mejorar el Destino
      - 7.6.2.2 Gestión Empresarial de Componentes
      - 7.6.2.3 Transferencia a Organización Local
      - 7.6.2.4 Estructuración del Producto
      - 7.6.2.5 Promoción del Producto



Cada uno de los proyectos piloto es analizado partiendo de una descripción inicial de la ubicación y la historia del producto, de una definición del producto, del desarrollo del proyecto piloto y de un análisis de los cambios ocurridos durante el proceso. Finalmente, detallaremos las conclusiones y recomendaciones.

Uno de los objetivos prioritarios del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú fue el contribuir al incremento de la competitividad del sector turístico, buscando la diversificación de productos turísticos. Para ello, se analizó las dos principales áreas turísticas del Perú: la región sur y la región norte. Luego de visitas previas y reuniones con líderes locales, las cuales permitieron evaluar la dinámica de estas regiones, se hizo una selección más precisa de las zonas de intervención. De esta manera se definió, en la región norte, a La Encañada, Cumbe Mayo y Granja Porcón (Cajamarca), y Túcume (Lambayeque), y en la región sur, a Urubamba y Ollantaytambo (Cusco)<sup>7</sup>.

Como se detallará a continuación, cada una de estas experiencias brinda importantes elementos para el análisis. Es importante señalar que, como resultado de esta intervención, sólo en la región sur se formaron microempresas que comercializan los productos turísticos, en tanto que, en la región norte, se logró la formación de un departamento de turismo en la Cooperativa que administra la Granja Porcón y una asociación formada por las instituciones más representativas en Túcume.

### 7.1 PROYECTO PILOTO AGROTURISMO EN GRANJA PORCÓN

Ubicada a 30 kilómetros al noroeste de la ciudad de Cajamarca y a una altura entre 3,000 y 4,000 msnm, la Cooperativa Agraria «Atahualpa Jerusalén» de Granja Porcón es hoy uno de los pocos ejemplos de una cooperativa exitosa que incursiona en el turismo. En sus diez mil hectáreas se desarrolla la ganadería, la agricultura y la forestación de pinos, protegiendo tierras de cultivo, la fauna silvestre y la utilización de los recursos naturales de la zona.

La Hacienda de Porcón data de 1950. Abarcaba 28,000 hectáreas que comprendían las actuales comunidades de Porcón Bajo, Porcón Alto, Porcón Potrero y Granja Porcón. Era propiedad de la Beneficencia Pública de Cajamarca. Posteriormente, la Beneficencia vendería 14,000 hectáreas —todo Granja Porcón— al Servicio Cooperativo Interamericano para la Producción de Alimentos (SCIPA), que se dedicó a la crianza de ganado ovino y bovino, al cultivo de pastos y a la construcción de canales de riego y de un establo para la producción de lana y leche. En 1975 la Reforma Agraria fundó la Sociedad Agrícola de Interés Social SAIS Atahualpa, integrada por los trabajadores del SCIPA y otras comunidades, quienes iniciaron, con apoyo de la cooperación internacional belga, principalmente, los trabajos de forestación de la zona, que durarían 20 años. En 1980 se desintegra la SAIS Atahualpa y se forma la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores (CAAJT) integrada por 53 familias.

Actualmente, la población de Granja Porcón está formada por 150 familias que han sabido mantenerse unidas en una propiedad colectiva en beneficio de todos sus miembros y que sustentan su economía en

7. Además, en la región norte, se seleccionó el proyecto ubicado en la ruta Olleros - Chavín de Huántar (Ancash), y en la región sur, el Barrio de San Blas (Cusco), los que no son materia de esta sistematización. Los criterios para la selección de las zonas de intervención se señalan en el anexo N°1 del Programa de Turismo Unión Europea-PromPerú.

la ganadería, la agricultura y la forestación, incursionando en años recientes en la producción de lácteos, el turismo y la piscicultura. El proyecto piloto Agroturismo en Granja Porcón, cuyo objetivo fue el desarrollo de un producto turístico de calidad, inició sus actividades en enero de 1998 y fue lanzado como producto turístico en junio del 2000 en el marco del evento ALTUR 2000 llevado a cabo en Cajamarca.

#### 7.1.1 Desarrollo del Proyecto en Granja Porcón

La experiencia de trabajo en el desarrollo de un producto turístico en la sierra norte del país, se relata en las siguientes líneas, desde sus inicios hasta setiembre del 2000, en que terminó el Proyecto Piloto en cuestión. En la etapa final del proyecto piloto, PromPerú siguió apoyando esta iniciativa, aunque de manera muy puntual y a solicitud de los propios beneficiarios, básicamente, en temas relacionados con la promoción a nivel internacional y la gestión de calidad.

Definida Cajamarca como zona para uno de los proyectos piloto del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú, se entró en contacto con CONDESAN (Consortio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina), ONG internacional con amplia experiencia y conocimiento de las diferentes organizaciones que venían trabajando en la zona. Esta ONG colaboró en la convocatoria a diversas instituciones y ONG's locales a una reunión en donde se explicó la naturaleza del proyecto piloto a desarrollar. Aunque ninguna de estas ONG's tenía experiencia en turismo, eran conocidas por las comunidades rurales y contaban con una amplia experiencia en el desarrollo de temas agrícolas y de conservación.

En la reunión donde se dio a conocer la propuesta se expusieron los términos de referencia del proyecto,

especificando lo que se quería lograr: experiencias turísticas innovadoras, participativas y relacionadas con la producción rural; el compromiso de familias campesinas con intenciones de complementar sus ingresos agrícolas con los turísticos; y alianzas estratégicas con instituciones locales que apoyaran las propuestas piloto y pudieran desarrollarlas. Para ello, se requería familias campesinas con determinado perfil, una comunidad organizada e instituciones facilitadoras. Presentadas estas condiciones, se solicitó propuestas de trabajo específicas a potenciales contrapartes locales. También, en esta etapa, se realizó un «Diagnóstico de la Situación Actual y Perspectivas de la Granja Porcón para el Desarrollo del Agroturismo». Esta última actividad permitió un acercamiento con la Gerencia General y la sensibilización de los demás miembros de la Cooperativa con el tema del turismo. Todo este proceso de convocatoria duró de enero a junio de 1998.

Seleccionada la contraparte local, se da inicio al proyecto con la firma de un convenio conjunto entre las ONG's Asociación para el Desarrollo Rural de Cajamarca (ASPADERUC) y Asociación Civil para la Investigación y Desarrollo Forestal (ADEFOR), como ejecutantes locales, y el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú, como facilitador. Se determina que el proyecto piloto de Granja Porcón estaría a cargo de ADEFOR, mientras que los de Cumbe Mayo y La Encañada, a cargo de ASPADERUC. Las actividades conjuntas de ambos proyectos, en su mayoría dedicadas a capacitación, serían de responsabilidad de ASPADERUC. Éste fue el único proyecto del Programa que tuvo como contrapartes locales a una dupla de ONG's, lo que se vio justificado por el aporte de cada una de ellas al Proyecto Piloto y la posibilidad de complementarse y enriquecer la experiencia.

Firmado el convenio, la etapa inicial del proyecto —julio 1998 a enero 1999—, se caracteriza por un trabajo de sensibilización de los miembros de la cooperativa con el tema del turismo y el diseño del producto turístico. Aunque se contaba con el amplio apoyo de la Gerencia General de la cooperativa, se necesitaba integrar al proyecto a los diferentes miembros de la comunidad, pues con ellos se trabajaría en actividades como: identificación de atractivos, historia, patrimonio cultural e identidad, entre otros. Fueron estas tareas las que introdujeron el tema turístico a la cooperativa.

En este período se elabora, de manera participativa con las contrapartes locales, el marco lógico (herramienta metodológica de planificación), que sería utilizado durante toda la vida del proyecto y que permitió su formulación, dándose énfasis a temas como identidad cultural, gestión de calidad, promoción e información, circuitos turísticos, ejecución en tiempos definidos, seguimiento de los avances, monitoreo y evaluación de resultados alcanzados.

La participación en ALTUR 98 en setiembre de ese año, evento donde se promocionó el proyecto en proceso de consolidación y que contó con la participación de un representante de la cooperativa, brindó la oportunidad de entender mejor la actividad turística en su conjunto. En este marco también se organizó un taller de desarrollo de producto, que permitió tener una visión más clara del producto turístico Agroturismo que se intentaba desarrollar. El monitoreo del proyecto piloto permitió además reorientar algunas de las actividades previstas inicialmente en el marco

lógico, enfatizándose de manera especial el desarrollo del producto desde una perspectiva de gestión turística.

De febrero a julio de 1999, tiene lugar una acelerada etapa de desarrollo y estructuración del producto turístico con una serie de actividades de capacitación. Estas se iniciaron con talleres preliminares a la capacitación central, los cuales tocaron temas como: definición, estructuración, costos, gastos, negociación y planificación del producto turístico. Los talleres fueron dictados por un equipo de tres expertos utilizando dinámicas participativas. También en esta etapa se implementaron los talleres de formación de guías, venta de paquetes turísticos, calidad de servicios, geografía, ecología, gastronomía, elaboración de material promocional, entre otros. En ellos se capacitó en la oferta del producto turístico ya estructurado. Aunque, ya en la etapa anterior, se había formado el Departamento de Turismo dentro de la cooperativa, es en esta etapa que se nombra al Director de este departamento y se empieza localmente la promoción de Granja Porcón y la participación en workshops<sup>8</sup> promocionales.

Para la etapa que abarca desde agosto de 1999 a febrero del 2000, se enfatizó la estructuración y consolidación del producto<sup>9</sup>, desde la perspectiva del Agroturismo propiamente dicho, ya que en la práctica y, a pesar de haber trabajado bajo esta visión, la oferta de los servicios no hacía hincapié en las actividades relacionadas con la agricultura. Inicialmente, en esta etapa hay un lapso en que sólo se realizan labores de promoción a través de prensa extranjera y participación en eventos. Sin embargo, luego de un taller

<sup>8</sup> Ver glosario de términos.

<sup>9</sup> La segunda etapa es de diseño y estructuración y la tercera de estructuración y consolidación. La «estructuración» se repite en ambas etapas porque no se había logrado, al pasar de una etapa a otra, estructurar aun un producto agroturístico.

de consolidación con todos los proyectos piloto, se ve la necesidad de designar un guía profesional permanente de apoyo al Departamento de Turismo de la cooperativa, para realizar actividades como la señalización de circuitos, elaboración de guiones y acompañamiento de guías locales. También se realizan talleres de planificación, negociación, producto turístico, artesanías y mejora de la calidad para hospedaje y restaurantes en forma permanente. Asimismo, a esta etapa corresponde el levantamiento de imágenes para la elaboración de material promocional audiovisual.

Finalmente, de marzo del 2000 a setiembre del mismo año, se promocionó el producto «Agroturismo en Granja Porcón». Actividades como la visita a la Granja de operadores nacionales, la participación en ALTUR 2000 (que incluyó una visita de los operadores y agencias participantes en el evento a la cooperativa), el intercambio de experiencias con otras realidades como la de Ecuador y la elaboración de material promocional, permitieron difundir esta nueva alternativa turística. Sin embargo, en esta etapa se continuó con la elaboración de fichas técnicas y la capacitación a guías locales.

### 7.1.2 Análisis del Proceso

De una etapa inicial de sensibilización y diseño del producto turístico utilizando el marco lógico, se pasó a una fase de desarrollo y estructuración. Los cambios entre la etapa de desarrollo y la de diseño estuvieron definidos por el énfasis puesto en la gestión del producto, es decir, en el logro de su operatividad, incrementando la capacitación de los

miembros del Departamento de Turismo, dado que ya se había identificado la existencia de actividades dispersas sin visión gerencial del producto.

En efecto, el monitoreo externo del proyecto permitió advertir que se estaba trabajando los componentes del producto (guías, alojamiento, restaurantes, etc.), de manera aislada, sin una visión integral del mismo. Sin embargo, definido el segmento al que iba dirigido el producto y sus componentes, se le orientó hacia un mercado específico, que en esta etapa se definió en la práctica como «el mercado nacional de segmentos educados y con interés en destinos diferentes», el mismo que no había sido priorizado inicialmente. Esta reorientación hacia el mercado nacional se debió a la carencia de un estudio del perfil del agroturista basado en nuestros mercados prioritarios en Europa<sup>10</sup> que, aunque prevista su realización, no se concretó.

Este énfasis en la gestión del producto fue a todas luces posible gracias a la sensibilización inicial realizada con la directiva de Granja Porcón sobre los beneficios y requerimientos de la actividad turística, lo cual permitió la creación del Departamento de Turismo, así como diversas inversiones de la propia Cooperativa en la mejora de sus servicios.

A nivel de las contrapartes locales, un cambio operativo fue la independización del trabajo de ADEFOR del de ASPADERUC, con quienes el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú estableció una relación individual técnica y administrativa. Dados los diferentes requerimientos

<sup>10</sup> Según los estudios de PromPerú, los mercados prioritarios de Europa para el Perú son Alemania, Reino Unido, España, Francia e Italia, pudiendo haber variaciones en su orden de importancia a la fecha.

que en la práctica se dieron entre Granja Porcón, La Encañada y Cumbe Mayo, por encontrarse en diferentes etapas de desarrollo, se prefirió establecer esta relación directa con ambas instituciones, separando los responsables por zonas de intervención.

Entre las etapas de desarrollo y estructuración y de estructuración y consolidación, las diferencias están dadas en el énfasis puesto en concretar lo agroturístico en el producto, en mejorar la calidad de los servicios y en promocionar el producto turístico. En la etapa anterior, la de desarrollo, la estructuración se había orientado al mercado nacional, sin incorporar demasiado actividades agrícolas. Por esa razón, en la etapa de la consolidación se continuó con la estructuración del producto Agroturismo.

Más aún, en el taller de consolidación realizado en Granja Porcón, se establece la necesidad de mejorar la calidad de los servicios y de trabajar más el producto Agroturístico, por lo cual se opta por apoyar el proyecto con un guía técnico permanente, y por la revisión de la guía especializada. La promoción en simultáneo a nivel nacional e internacional del producto Agroturismo, se realiza con la finalidad de ir sensibilizando al mercado internacional sobre esta nueva alternativa turística.

PromPerú establece además una relación más directa con la Granja Porcón, a solicitud de los propios miembros de la cooperativa, quedando ADEFOR como facilitador de la iniciativa. Esto significó que las decisiones de capacitación, temas a ser desarrollados y demás requerimientos expuestos en el taller de consolidación por los miembros de la cooperativa fueron determinados directamente desde Lima.

La mayor presencia de los miembros de la cooperativa en las actividades de promoción y comercialización de «Agroturismo en Granja Porcón», y la incorporación de lo agroturístico en el producto con dos circuitos específicos sobre el tema, corresponden a la etapa final del proyecto. Cabe resaltar, sin embargo, que los mismos miembros de la cooperativa aún mostraban una cierta timidez por ofrecer este producto. En esta etapa, PromPerú enfoca su apoyo hacia actividades de promoción y enfatiza la necesidad de que sea la propia Granja, a través de su Departamento de Turismo, la encargada de conducir el desarrollo de esta actividad productiva. El contar con personal calificado y con contactos adecuados permitirían impulsar a la Granja en esa dirección.

### 7.1.3 Conclusiones y Recomendaciones

1. La sensibilización inicial y la capacitación permanente permitieron que los miembros de la cooperativa y la población de Granja Porcón aceptasen la actividad turística. Inicialmente, por ser una comunidad evangélica, existía entre su gente un temor natural al foráneo, a quien veían como alguien capaz de introducir cambios drásticos en la cultura y costumbres locales, incluyendo el culto religioso. Este temor ha ido desapareciendo gradualmente, en la medida que los pobladores han podido disfrutar de la experiencia de la capacitación, muchas veces lúdica, y ver con interés la oportunidad de conocer, ellos a su vez, otras culturas, pero conservando la propia (cabe resaltar que, a diferencia de otros proyectos que describiremos más adelante, los turistas no se alojan en las casas de la comunidad sino en albergues independientes, aunque siempre dentro de la cooperativa). Los beneficios económicos a corto plazo, la dinamización de otras

actividades de la cooperativa como consecuencia de la mayor llegada de turistas y el respeto a su autonomía, también ha servido para reforzar su opinión favorable hacia el turismo.

2. Granja Porcón era, al inicio del proyecto, un centro recreacional para la región, donde sólo se cobraba la entrada para conocer su zoológico y la cooperativa. En contraste con ello, al final de la intervención pasó a ser un producto turístico de calidad que ofrece una interesante experiencia con la naturaleza y, más específicamente, con las actividades agrícolas propias de una granja andina. Cuenta con alojamiento, restaurantes, guías locales, circuitos con actividades agrícolas, pecuarias y forestales, artesanía con materiales de la localidad, paseos a caballo, transporte, oficina de información, entre otros, muchos de los cuales surgieron por propia iniciativa de la Directiva de Granja Porcón.
3. El producto turístico vivencial definido como Agroturismo aún no se practica con la frecuencia que debiera, a pesar de existir los componentes, de haber sido estructurados, y de contar con guiones y fichas técnicas. Si el turista no lo solicita directamente, se le ofrece otros circuitos que no necesariamente muestran las actividades agroturísticas. Esto sucede porque aún es necesario estimular a los pobladores que realizan las actividades agropecuarias a que pierdan el temor y muestren algo que para ellos es muy común. Con ello se lograría una mayor interacción con el turista, y a que se diera, en definitiva, la experiencia vivencial agroturística.
4. El guía de turismo, además de su rol como guía local, también tiene un importante papel de anfitrión y nexo entre ambas culturas. Es el llamado a facilitar la interacción entre

el turista y el poblador (productores locales). Este papel se ve fortalecido en Granja Porcón, por la legitimidad e identificación del guía con su función, al ser éste miembro de la cooperativa, a diferencia de otros proyectos piloto en donde los guías locales son el eslabón más débil de la cadena de servicios, por carecer, muchas veces, de una organización que los agrupe.

5. El impacto de la actividad turística ha generado una dinamización de otras actividades económicas de la cooperativa, como una mayor producción y ventas en carpintería, la aparición de un mayor número de restaurantes, tiendas y opciones de alojamiento. Ha propiciado, además, la aparición de otras actividades nuevas, como por ejemplo la de guía de turismo, y una pequeña producción artesanal. Las ventas —y por consiguiente, la producción— de lácteos, en palabras de miembros de la cooperativa, ha aumentado en un 50% con el incremento del número de turistas, haciendo necesario crear un Departamento de Lácteos, y fortaleciendo, todo ello, el desarrollo de la actividad turística. No se ha podido, sin embargo, cuantificar este incremento en sus ingresos.
6. La creación del Departamento de Turismo dentro de la cooperativa, a iniciativa de sus propios miembros, reemplazó la figura del Comité de Gestión (que fuera promovida en todos los demás proyectos piloto), como organización base necesaria para la realización de las actividades y para la definición de responsabilidades y herederos naturales de la experiencia al final del proyecto. Un Departamento de Turismo correspondía mejor al tipo de organización interna de la cooperativa, y fue el tercer departamento formado después de los de Forestales y Agrícola. Esto grafica la importancia que se le dio a la actividad turística en la

cooperativa. El Departamento de Turismo se institucionalizó con una directiva, normas, manual de organización y funciones, y plan de trabajo, quedando pendiente a la fecha el reconocimiento de este último por parte de la Asamblea General de la cooperativa, para asegurar así la participación más amplia de la población.

7. El nivel de madurez en lo que respecta a la autogestión del producto turístico alcanzado en Granja Porcón, responde a diversos factores, como: el haber tenido como punto de partida una organización base consolidada como la cooperativa; los beneficios económicos de corto y mediano plazo que la incursión en turismo generó a la cooperativa; y las características de la organización para la toma de decisiones, con un líder que desde un inicio apoyó el desarrollo del producto turístico, lo cual permitió la apertura del resto de la población a las capacitaciones, entre otras diversas actividades.
8. Granja Porcón aún dispone de una serie de elementos que pueden ser incorporados en el producto turístico, enriqueciéndolo, como: conservación de suelos y agua, forestación, biodiversidad, agricultura andina ecológica. Se debe tomar, sin embargo, mayor conciencia de la necesidad de mejorar el saneamiento ambiental, el manejo de la fauna del zoológico y los flujos de energía en el sistema productivo.
9. La designación de ADEFOR como contraparte local para el desarrollo del proyecto piloto se basó en su experiencia en el campo de promoción del desarrollo con especialización en forestales, en el impacto que tenía en la zona gracias a un proyecto de forestación que estaba aplicando, y en el manejo de criterios medioambientales en el desarrollo de

sus proyectos. Sin embargo, el manejo ambiental en el proyecto piloto se dio sólo en los trabajos forestales que ADEFOR ya venía realizando en la Granja. De esta experiencia se concluye que, el contar con una contraparte que haya manejado anteriormente proyectos con criterios ambientalistas, no necesariamente garantiza el que el nuevo producto turístico incorpore en su gestión estos criterios, como el manejo de basura, agua, desagüe, impacto en flora, fauna, etc. Bajo esta perspectiva, se recomienda incorporar en la planificación actividades destinadas a asegurar el manejo medioambiental en el producto.

10. La falta de experiencia de ADEFOR en temas turísticos fue subsanada con el apoyo de especialistas en turismo que se incorporaron al equipo base. De hecho, consideramos indispensable tener un equipo base de soporte para asesoría permanente en temas diversos, además de la realización de las labores de monitoreo, supervisión, evaluación y retroalimentación. Igualmente, es necesario contar localmente con un equipo multidisciplinario para una capacitación previa de la contraparte sobre la propuesta de intervención. Una evaluación del personal antes de iniciar el trabajo se hace indispensable para asegurar los mejores resultados de la intervención. Más aún, debería considerarse la posibilidad de capacitar a formadores locales que puedan replicar temas centrales de la actividad turística y que aseguren su calidad. Muchas de estas sugerencias se desprenden de recomendaciones hechas por las propias contrapartes locales.
11. La experiencia ha probado que, en la fase inicial de desarrollo de un producto especializado como Agroturismo, pensado para un mercado externo, es posible mejorar, en primer lugar, la calidad del servicio y la gestión local, con

miras a un mercado nacional (de segmentos A y B, por ejemplo) que exija calidad, manteniendo la flexibilidad en la estructuración del producto según las oportunidades que defina el mercado. Ello, como paso previo a concretar y promocionar dicho producto en el mercado externo. Sin embargo, es imprescindible partir con una visión definida del producto y manejarlo con cierta flexibilidad en la parte operativa, para que luego se pueda fácilmente llegar al producto especializado, en este caso, Agroturismo para el mercado externo, por existir concordancia entre las expectativas de ambos tipos de turista: el nacional de los segmentos señalados, y el extranjero.

12. La identidad cultural de Granja Porcón, definida por su condición de cooperativa evangélica, no ha sido incorporada al producto turístico. Se ha logrado rescatar su cultura a través de su historia, en la que puede percibirse la mística religiosa del trabajo de la cooperativa. Sería recomendable, sin embargo, presentar aquella como un rasgo distintivo y diferenciador del resto de organizaciones en la región andina desde un punto de vista cultural más bien que religioso. De otro lado, si bien ya se ha tenido la experiencia de organizar congresos evangélicos en Granja Porcón, queda pendiente explorar el mercado potencial de turistas evangélicos.

## 7.2 PROYECTO PILOTO AGROTURISMO EN LA ENCAÑADA Y CUMBE MAYO

Cumbe Mayo y La Encañada son dos comunidades rurales cuyos pobladores han decidido abrir las puertas de sus hogares al forastero, ofreciéndole la posibilidad de gozar de la tranquilidad y la belleza natural de la región, recorriendo caminos a través de

sebríos y praderas, descubriendo a cada paso la arqueología y la fauna del lugar, el aire puro y la armonía entre vida campesina y naturaleza. Ambas comunidades permiten al visitante penetrar en el fascinante y ancestral universo andino a través del Agroturismo, trabajando al aire libre con los propios campesinos, utilizando técnicas ancestrales, alimentándose de la dieta de los lugareños y compartiendo sus ritos y costumbres.

En ambos ámbitos, ASPADERUC —ONG sin fines de lucro— viene trabajando con gran éxito hace más de 20 años en el desarrollo sustentable de la chacra campesina, estableciendo prácticas agroecológicas como forestación, conservación de suelos, huertos familiares, sistemas de manejo de agua y crianza de animales menores, entre otras.

### 7.2.1 Desarrollo del Proyecto en La Encañada y Cumbe Mayo

Ambas experiencias serán descritas para el período comprendido entre enero de 1998 y diciembre de 1999, fecha en que culminó todo apoyo del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú en ambas zonas de intervención, sin haberse logrado consolidar un producto turístico vivencial. Y ello porque se hizo necesario replantear el proyecto inicial, dando un énfasis mayor al fortalecimiento de una organización local y a la generación de capacidades entre las familias campesinas. La integración de este proyecto dentro del circuito turístico norte es un componente que también debe ser considerado en el replanteamiento de las actividades.

Para mayores detalles sobre los antecedentes y las actividades preliminares de este proyecto piloto puede revisarse el proyecto piloto «Agroturismo en Granja Porcón»,

en el capítulo anterior, ya que el convenio fue firmado en Cajamarca de manera conjunta entre ASPADERUC-ADEFOR y el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú.

Para el caso de las zonas de intervención de ASPADERUC, que fueron Cumbe Mayo y La Encañada, las actividades preliminares abarcan de enero a junio de 1998, etapa en que se convoca a las familias locales de las dos comunidades a reuniones de acercamiento y presentación del proyecto piloto a ser desarrollado.

La siguiente etapa corresponde a la selección de las familias participantes entre julio y agosto de 1998. Esta selección se realiza con el apoyo de un experto de ASPADERUC, que venía trabajando temas de manejo de suelos en la zona, y del consultor externo a cargo de la labor de monitoreo y elaboración de los marcos lógicos de los proyectos piloto del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú. Aunque inicialmente la convocatoria para las familias que ya venían trabajando con ASPADERUC fue amplia, se seleccionaron tres de cada zona entre las que mostraron mayor interés en la propuesta de Agroturismo, en elevar su calidad de vida (a través del mejoramiento de su vivienda), y por último, en el mayor nivel de compromiso con el trabajo a realizar. Estas familias vivían muchas veces a corta distancia una de otra, y frecuentemente estaban emparentadas, por lo cual pudo verse que se apoyarían entre ellas.

Firmado el convenio entre ASPADERUC y cada una de las familias, las primeras actividades estuvieron dirigidas al mejoramiento de sus casas, lo cual duraría toda la vida del proyecto piloto. Para ello se contó con el apoyo que

ASPADERUC brindó en recursos y asistencia técnica (incluyendo préstamos para materiales) y en la disponibilidad de tiempo libre de las familias campesinas involucradas. Se elaboró también la matriz de planificación de actividades en ambas zonas (Cumbe Mayo y La Encañada). Se enfatizó actividades tales como sensibilización sobre identidad cultural, patrimonio natural, capacitación en gestión de calidad, estrategia de promoción e información, formulación de circuitos turísticos, adecuación de las casas campesinas. Algunas de estas actividades fueron realizadas de manera conjunta entre los dos proyectos piloto de Cajamarca.

En esta etapa se procede asimismo a realizar de manera participativa una selección preliminar de los atractivos y las actividades del potencial circuito, y se presenta el proyecto piloto ante las diferentes autoridades locales, buscando integrarlo al plan de desarrollo de la región norte.

La etapa de diseño y desarrollo, tiene lugar entre setiembre de 1998 y junio de 1999. Esta etapa se caracteriza por el énfasis adjudicado a la capacitación en temas de historia, identidad cultural, definición y estructuración de productos turísticos, costos y gastos, uso de cocinas mejoradas, planes de calidad, entre otros. En esta etapa también se promueve el proyecto piloto como producto en proceso de consolidación (en el marco del ALTUR'98 en Cusco), con la participación de representantes de ASPADERUC, dándose los primeros pasos en el establecimiento de alianzas para la promoción conjunta con otros productos del circuito norte y trabajándose en el acondicionamiento de los Centros de Interpretación<sup>11</sup> de cada zona.

11 Ver glosario de términos.

A diferencia de Granja Porcón, las capacitaciones para estas zonas fueron integrales para los miembros de cada familia seleccionada. Es decir, la familia participaba en todos los temas de capacitación, dado que había de encargarse de brindar todos los servicios a los visitantes, razón por la cual tenía que estar preparada para cumplir una diversidad de roles.

Es en esta etapa que el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú, consciente de la necesidad de fortalecer las capacidades de las familias campesinas (abril de 1999), decide priorizar las actividades relacionadas con la sensibilización, la capacitación y la elaboración de material promocional, reformulando el proyecto piloto e independizando el accionar de ASPADERUC y de ADEFOR, en un intento por concentrar esfuerzos y elevar el impacto de la intervención. Realizadas las capacitaciones, finaliza la etapa con la inauguración de las casas campesinas y los Centros de Interpretación en cada zona.

De julio a setiembre de 1999, en la ciudad de Lima, el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú ingresa en una fase de cierre de sus actividades, elaboración de informes finales y transferencia a PromPerú. Simultáneamente, en Cajamarca se ejecuta labores de seguimiento de las actividades de las familias campesinas. En este marco, se decide realizar un taller de diagnóstico situacional y de consolidación de los proyectos piloto, el mismo que fue diseñado y elaborado a finales de setiembre.

En la etapa final del proyecto, de octubre a diciembre de 1999, se llevan a cabo actividades de evaluación y de diagnóstico, iniciándose un taller de estrategias de consolidación de productos en el que participan cuatro de

las familias campesinas y representantes de ASPADERUC. Allí se ratifica la necesidad de reformular el proyecto piloto de «Agroturismo en Cumbe Mayo y La Encañada», dadas las marcadas diferencias con los otros proyectos piloto. Se designa a un guía profesional permanente para el levantamiento de información sobre organizaciones y líderes locales, para el monitoreo de las actividades en las casas campesinas y para la ampliación de las mejoras realizadas. Parte de estas actividades, sin embargo, quedan trunca ante la imposibilidad de concretar una reformulación del proyecto.

### 7.2.2 Análisis del Proceso

Seleccionadas las familias campesinas participes en el proyecto piloto en cada zona de intervención, éste se concentra en el diseño y desarrollo del producto turístico propiamente dicho. Desde el inicio, el desarrollo del producto estuvo dirigido a mejorar las casas de las familias campesinas, aspecto crítico para éstas, dado que viven dispersas, en una zona rural poco desarrollada y con escasos recursos. Se concluyó que ésta era la forma más directa de asegurar el interés de las familias en el proyecto, ya que, aunque en un inicio eran fácilmente convocadas a las reuniones, fue difícil mantener vivo el interés, dadas las expectativas de corto plazo en cuanto a resultados y beneficios económicos por parte de las familias seleccionadas.

Los avances en las mejoras de las casas permitieron, además, capacitaciones iniciales sobre aspectos puntuales del turismo, las cuales incorporarían luego el tema del producto turístico. Se logró así generar ciertas competencias integrales de la población (dadas las condiciones rurales y la

alta dependencia del turista hacia su anfitrión), ya que la lejanía de las casas de hospedaje del centro poblado o de otras viviendas hacía imprescindible el que la propia familia anfitriona tuviera que proveer a sus huéspedes prácticamente de todos los servicios.

El monitoreo del proyecto permitió además identificar la necesidad de fortalecer el diseño y la estructuración del producto turístico. Uno y otra se realizaron, básicamente, con la participación de las familias campesinas. Estos avances en el desarrollo del producto turístico fueron sin embargo limitados en relación a otros aspectos del proyecto piloto, probablemente porque las necesidades básicas de las familias campesinas eran mayores, y muy fuerte su interés en mejorar sus casas como signo de status frente al resto de la comunidad. La ONG local mantuvo también durante toda la vida del proyecto piloto un sesgo en la realización de actividades dirigidas a mejorar las casas de las familias campesinas.

De la etapa de diseño y desarrollo del producto turístico a la de evaluación y de diagnóstico del proyecto piloto, los cambios más sustantivos estuvieron relacionados con la finalización de las actividades previstas en el proyecto piloto y la inauguración de las casas campesinas, siendo, especialmente esta última, un logro tangible para las familias. La inactividad posterior a esta etapa en el apoyo a Cumbe Mayo y La Encañada por parte del Programa de Turismo Unión Europea – PromPerú, se debió principalmente a que éste se hallaba en etapa de cierre, elaboración de informes finales y transferencia a PromPerú de algunas de sus responsabilidades, para lo cual esta institución estaba creando una nueva área dentro de su organigrama.

Con el cierre del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú, será este último quien intervendrá directamente en las zonas, contando con ASPADERUC en el apoyo logístico. Se buscó con ello establecer una relación directa con las familias campesinas a través de un practicante guía que realizó una labor de campo y de monitoreo en la zona, evitándose trabajar con contrapartes locales.

La intervención directa por parte de PromPerú en esta etapa se debió a un intento por independizar el accionar de los beneficiarios locales y focalizar la intervención en actividades comunes a los proyectos piloto. En este caso particular, la intervención directa permitió realizar un sondeo de las condiciones de la zona y canalizar la preocupación por las expectativas creadas en las familias campesinas. Sin embargo, la evaluación del proyecto piloto muestra avances muy limitados en cuanto a su organización y capacidad de gestión, por lo que se decidió un replanteamiento del proyecto piloto y la búsqueda de un nuevo financiamiento.

La falta de experiencia de la contraparte local en temas turísticos fue —para el caso concreto de este proyecto— un serio factor limitante, que no fue cubierto, además, ni por asesoría externa de Lima ni de otras fuentes. El grueso del apoyo de la contraparte local se centró en facilitar la apertura de las redes sociales y en la convocatoria a las familias campesinas con las que mantenían estrechas relaciones de trabajo en proyectos de promoción, como mejora de suelos, entre otros.

### 7.2.3 Conclusiones y recomendaciones

1. La falta de una organización local debidamente conformada que organizara a las familias y con la que se pudiera trabajar

el proyecto piloto, se tradujo en que toda la responsabilidad y la toma de decisiones estuviera concentrada en la contraparte local, ocasionando una mayor vulnerabilidad del proyecto, al estar éste bajo el sesgo del coordinador de la contraparte local y con una limitada participación de las familias campesinas en las decisiones adoptadas.

2. Las condiciones existentes en ambas zonas de intervención para el desarrollo del producto turístico eran limitadas: poca organización, falta de un liderazgo local, bajo nivel educativo y relaciones verticales con la contraparte local. Los atractivos turísticos existentes en la zona y la competencia agroecológica de la contraparte local no han mostrado ser criterios suficientes para el desarrollo de un producto turístico.
3. El seguimiento por parte del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú del proyecto piloto, es un aspecto crítico para garantizar la comprensión, planificación y ejecución de la propuesta turística. Este seguimiento debió ser mayor para el caso de La Encañada y Cumbe Mayo, sobre todo frente a las necesidades de la contraparte local, que no tenía experiencia en turismo, y que no contó en su equipo de campo con ninguna persona del sector turístico, como sí lo tuvieron otras contrapartes (guías profesionales, por ejemplo). Cabe resaltar que estas necesidades tampoco fueron puestas de manifiesto por parte de la contraparte.
4. El diseño del producto turístico requería ser tratado como aspecto central desde el inicio del proyecto y trabajado conjuntamente entre los expertos en turismo, la contraparte local y la población. Sin embargo, fue muy débilmente trabajado, por lo que uno de sus componentes, las casas campesinas, absorbió toda la atención del proyecto piloto.

No obstante, esta mejora en las casas campesinas fue muy valorado y percibido por las familias como un logro tangible de su participación en el proyecto.

5. Como resultado del proyecto, se logró sensibilizar a un grupo de familias campesinas y de instituciones locales (Municipio, ASPADERUC). Asimismo, se posibilitó su capacitación en aspectos puntuales y la habilitación de sus casas para hospedaje. Aún no puede decirse, sin embargo, que se cuenta con un producto diseñado, desarrollado y estructurado con la población local. Se requiere implementar circuitos, reforzar la capacitación en temas de desarrollo de producto, gestión de calidad y trato, costos, tarifas, negociación, información de guiado, e interpretación dirigidos a la población local en su conjunto y a una organización local responsable de dar continuidad a la propuesta.
6. En la etapa final del proyecto, cuando se intentó replantear la intervención, faltó brindar una mayor direccionalidad y seguimiento por parte de PromPerú al personal de campo encargado de realizar el sondeo y la identificación de potenciales líderes en ambas zonas de intervención. Esto dificultó y restó peso a la labor del personal de campo en esta etapa, e imposibilitó el replanteamiento del proyecto.
7. La experiencia ganada con el desarrollo del proyecto, las mejoras alcanzadas y el manifiesto interés de la población por la actividad turística (que llevó a algunos de ellos a habilitar con sus propios medios sus viviendas para alojamiento, o a considerar el tema turístico en los planes de desarrollo local) constituyen un punto de partida favorable para una nueva intervención en la zona, partiendo de un fortalecimiento de la capacidad organizativa de las familias.

8. A nivel organizativo, existe la necesidad básica de crear un espacio abierto, un «foro de debate» en el tema de turismo, con participación de los beneficiarios finales, autoridades, instituciones y organizaciones locales

### 7.3 PROYECTO PILOTO ARQUEOLOGÍA NATURALEZA EN TUCUME

Como parte del pasado arqueológico del país, el complejo de las pirámides de Túcume es un lugar privilegiado por ser considerado uno de los más importantes centros monumentales de la región norte. Compuesto por 26 edificios y otras construcciones menores de adobe, cumplía diversas funciones, desde rituales hasta habitacionales. Sin embargo, además de sus famosos restos arqueológicos, Túcume cuenta con atractivos culturales y naturales que lo hacen un lugar ideal para tener una experiencia vivencial. A escasos 5 kilómetros al noreste del Museo de Sitio de Túcume se halla la Reserva Natural de Batán Grande (8,750 Has.). Ésta constituye el bosque seco más extenso del país, en el que abundan algarrobos, faiques y zapotes, además de diversidad de aves, reptiles y mamíferos.

Diversas investigaciones se han realizado en torno a Túcume. Sin embargo, una de las más importantes es la organizada en los años 1989 y 1994 por Thor Heyerdhal, quien organiza el Proyecto Arqueológico de Túcume.

Finalizado el proyecto arqueológico, uno de sus directores, Alfredo Narváez, toma a su cargo el museo de sitio, realizando labores de investigación, preservación y conservación del legado histórico. Asimismo, desarrolla tareas de protección y conservación del patrimonio arqueológico y cultural en general del distrito de Túcume. Gracias a este trabajo integral, la población de Túcume se involucra en la conservación de sus restos arqueológicos.

Sobre la base de estos trabajos con la comunidad y con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios turísticos y promoverlo como uno de los destinos más importantes de Lambayeque, en julio de 1998 el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú inicia el proyecto piloto Túcume. Éste sería lanzado como producto turístico en junio del 2000, en el marco del evento ALTUR 2000 en Cajamarca.

Túcume, dentro del circuito turístico norte, es uno de los pocos lugares que ofrece una interpretación integral del entorno, incorporando atractivos arqueológicos (pirámides), naturales (Batán Grande), y culturales (artesanías y festividades). Su cercanía a Chiclayo permite que pueda ser fácilmente visitado, conjuntamente con otros atractivos arqueológicos y/o naturales de Lambayeque (Sipán, Sicán), de Trujillo, Cajamarca y San Martín.

#### 7.3.1 Desarrollo del Proyecto Piloto Túcume

La experiencia de trabajo en un proyecto de mejora de la calidad de un destino turístico de la costa norte será relatada, en las siguientes líneas, desde sus inicios hasta setiembre del 2000, fecha en la que, en el marco de una alianza estratégica entre la organización de la comunidad y un tour operador de Chiclayo, se viene promocionando de manera conjunta el producto turístico. Al ser uno de los productos seleccionados por PromPerú para ALTUR 2000, se viene promocionando además en ferias internacionales de turismo.

A fin de identificar posibles contrapartes para un proyecto piloto en el departamento de Lambayeque, en setiembre de 1997 la codirección del Programa de Turismo Unión Europea-PromPerú participó en el «Taller sobre Turismo Sostenible en Chiclayo», promovido por el gobierno regional, el Consejo

Británico, la embajada del Reino Unido y el Instituto DICE de la Universidad de Kent. Como parte del taller se realizaron reuniones y visitas a algunas comunidades, entre ellas Túcume, que evidenciaron el potencial de sus atractivos turísticos, así como el trabajo de proyección hacia la comunidad que durante años venían realizando los responsables del museo de sitio.

Para el verano de 1998, producto del desastre ocasionado por el fenómeno de El Niño y a iniciativa de la Parroquia y el Municipio de Túcume, se establece el Comité Solidario para el Desarrollo Integral de Túcume (CSDIT), organización multisectorial que se propone la reconstrucción del distrito y que incorpora dentro de sus actividades prioritarias al turismo. En este marco, al retorno del director del museo de sitio de Túcume, y luego de concluir estudios de post grado en Conservación y Turismo, se le encarga la recién creada área de Turismo y Patrimonio del CSDIT.

Es el director del museo de sitio de Túcume el encargado de presentar un proyecto —incorporándose a la comunidad en el desarrollo sostenible de la actividad turística— al Programa de Turismo de Unión Europea - PromPerú. Teniendo en cuenta sus atractivos turísticos y siendo una interesante iniciativa local, esta propuesta es finalmente aprobada luego de una serie de reuniones de coordinación. Se elaboraría luego un marco lógico de manera participativa que ayudara a planificar las actividades a desarrollarse en el proyecto piloto. Las áreas priorizadas dentro del marco lógico son: identidad cultural, gestión de calidad y reforzamiento institucional, promoción e información, producto turístico, impacto económico e implementación de la Agenda Túcume (Incorporación de la comunidad de Túcume en el turismo y la conservación —investigaciones académicas— y en la estrategia turística de Lambayeque).

Posteriormente se sumaría al proyecto la ONG Túcume Vivo, por su experiencia en la gestión de proyectos de desarrollo.

Dadas la capacidad de convocatoria y liderazgo del encargado del área de Turismo y Patrimonio, y la experiencia en el manejo de fondos de cooperación de la ONG, en julio de 1998 se suscribe un convenio entre el Programa de Turismo de Unión Europea - PromPerú y la ONG Túcume Vivo (como administradora de los fondos), conjuntamente con el Comité Solidario para el Desarrollo Integral de Túcume-CSDIT, entidad que a través de su área de Turismo y Patrimonio se haría cargo de la ejecución de las actividades programadas. Esta propuesta, en la que tres instituciones trabajan coordinadamente, intenta aprovechar las fortalezas de cada organización con el objetivo de mejorar la calidad del destino y de promover iniciativas locales de productos turísticos.

Durante la primera etapa del proyecto, de julio a diciembre de 1998, los primeros esfuerzos estuvieron dirigidos a fomentar la participación activa de la población y apoyar iniciativas locales para mejorar el destino. A través de reuniones semanales, se informó a la población interesada acerca de los objetivos del proyecto, acogiendo sugerencias. Además, se trabajó con las autoridades locales para comprometerlas en el proyecto. Fruto de estas reuniones, se formaron los «grupos de interés» que aproximaron a pobladores interesados en una actividad en común, propuesta por ellos mismos. Este es el único proyecto piloto en el cual se trabajó bajo esta modalidad, siendo los grupos de interés monitoreados por los coordinadores del proyecto. El trabajo en grupos de interés permitió la sensibilización en temas relativos al proyecto (como turismo sostenible y conservación del patrimonio), y la capacitación en temas

específicos (producción artesanal y prestación de servicios) en talleres de cerámica, textilera y guías locales, entre otros.

En setiembre de 1998 se llevan a cabo dos actividades que contribuyen a configurar mejor el desarrollo de los componentes del futuro producto Túcume: la visita de una consultora externa que formula una serie de recomendaciones para mejorar la calidad de los servicios dándoles un sabor local, y la participación de dos representantes del proyecto (uno de ellos elegido por los grupos de interés) en el evento ALTUR 98, realizado en Cusco en setiembre del mismo año. Este evento permitió difundir Túcume como producto en proceso de consolidación ante operadores turísticos nacionales y extranjeros, y compartir experiencias con otros proyectos similares.

Al finalizar esta primera etapa, problemas administrativos con la ONG encargada de canalizar los fondos ocasionan su gradual alejamiento y una mayor intervención de los coordinadores del proyecto del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú en el manejo financiero, lo que les significó labores adicionales.

Entre enero a mayo de 1999, ya con nuevas autoridades municipales, se trabaja para lograr la gestión empresarial de los componentes del producto turístico (ceramistas, textiles, guías, casas de hospedaje, alimentación, confección de muñecas, serigrafía, entre otros). Para ello, se proporciona una capacitación en temas de definición, estructuración, costos, gastos, negociación y planificación del producto turístico dictado por un equipo de tres expertos utilizando dinámicas participativas. Luego de esta capacitación, existe ya una

percepción más clara sobre la importancia del proyecto y la necesidad de formar una organización para su gestión.

Es así como los grupos de interés, ya consolidados y con una dinámica propia, constituyen la base del Comité de Gestión Local, incorporándose además el Municipio, la Gobernación (representante del gobierno central) y el Club de Turismo. Finalizados los talleres de capacitación, se ve la necesidad de comercializar los productos de los grupos de interés y elevar su calidad, por lo que se promueve la solicitud de microcréditos para el establecimiento de pequeños talleres de producción artesanal y mejora de infraestructura para casas de hospedaje, lográndose la aprobación de algunos de ellos. Se realiza asimismo un taller para mejorar la calidad de los textiles y la confección de muñecas tradicionales.

Un importante resultado de esta etapa es el haber logrado rescatar aspectos de la cultura local que estaban a punto de perderse, como la Danza de los Diablicos o la preparación del Hornado (plato típico). Asimismo se incorpora en los diseños de la cerámica y textilera elementos de la iconografía local.

Concluido el apoyo directo del Programa Unión Europea - PromPerú, entre junio y octubre de 1999 tiene lugar una etapa de transferencia a la organización local a cargo de la gestión. El Comité de Gestión se formaliza como «Asociación para la Conservación del Patrimonio y el Desarrollo Turístico de Túcume» (ACODET), planteándose como un foro de debate formado por representantes del Municipio, Museo de Sitio, Gobernación y Club de Turismo<sup>12</sup>. Se prefiere la figura de una asociación en vez de un comité

12 Sin embargo, es en esta transición del Comité de Gestión a ACODET, que se deja de lado a los grupos de interés, como se explicará más adelante.

por las ventajas que representa, entre ellas el carácter más permanente de la asociación y la posibilidad de canalizar fondos de cooperación o donativos. Sin embargo, aún no se considera entre sus objetivos la estructuración y posterior comercialización de un producto turístico. Al no surgir ninguna iniciativa local para integrar los diversos componentes en un producto turístico, los grupos de interés entran en inactividad por el poco volumen de ventas.

Para octubre de 1999, PromPerú organiza el taller de estrategias para la consolidación de los proyectos piloto, en el que participan representantes del ACODET y de los grupos de interés. En esta reunión, ACODET solicita continuar con capacitaciones dirigidas a mejorar la calidad de los componentes y promocionar el destino.

Entre noviembre de 1999 y abril del 2000, los esfuerzos están dirigidos a estructurar un producto turístico comercializable en Túcume. La falta de impulso de los miembros de ACODET, sumada a la ausencia temporal de su presidente, ocasiona que no se realicen reuniones de coordinación, entrando la institución en inactividad. Al no haberse logrado la integración de los diversos componentes, PromPerú implementa una nueva estrategia y envía a un guía-practicante permanente para realizar actividades como la mejora de los circuitos, la elaboración de guiones y el acompañamiento a prestadores de servicios. Se llevan a cabo talleres para guías locales, artesanos y encargados de alimentación, y se organiza el Concurso «Historias de mi Pueblo - Túcume», el cual genera un gran interés entre los escolares y pobladores de Túcume, al percibir éstos la

importancia y el valor que se da a las historias locales. Finalmente, se busca identificar alguna organización local que estructure y se haga cargo de la gestión de un producto turístico comercializable, no lográndose por falta de un apoyo formal de ACODET.

En la etapa de mayo a setiembre del 2000 y a iniciativa del presidente de ACODET, se concreta una alianza entre esta institución y la presencia de un operador de Chiclayo para la estructuración y comercialización de un producto especializado en arqueología que promueva la participación local. Este acondicionamiento permite su selección para participar en el evento ALTUR 2000 realizado en Cajamarca, así como su posterior promoción en ferias internacionales de turismo, promocionadas por PromPerú.

### 7.3.2 Análisis del Proceso

El proyecto piloto Túcume se planteó desde el inicio como un modelo de desarrollo de destino<sup>13</sup>, en el que, por influencia del coordinador local se promoverían las iniciativas de los grupos de interés surgidas en reuniones semanales (etapa de apoyo a iniciativas locales). Es por ello que este proyecto inició actividades con capacitaciones intensivas en temas específicos para prestadores de servicios y artesanos (un total de 21 grupos de interés), en donde el poblador podía participar en más de un grupo de interés y en más de una capacitación. Dado que la convocatoria a los cursos era abierta y la inscripción gratuita, el número de inscritos era muy alto, pero la participación real y la constancia en los temas eran más bien deficientes.

<sup>13</sup> Se concentraron esfuerzos en la mejora de los diversos componentes de producto (guías locales, alimentación, alojamiento, etc.) pero no se pensó en estructurarlos para su posterior comercialización en productos específicos. Ver glosario de términos.

De un trabajo específico de apoyo a los grupos de interés se pasó a la siguiente etapa, la que se caracterizó por un trabajo que integró a todos los participantes de los grupos de interés, incluyéndose además a las autoridades locales. Se inició con una capacitación en gestión empresarial para PYMES (formalización, aspectos tributarios, crédito, calidad y mercado) efectuada por la Gerencia de Inversiones del CTAR de Lambayeque. Más aún, el seguimiento y el monitoreo externo permitió identificar la necesidad de una capacitación integral del conjunto de los miembros de los grupos de interés (grupos más cohesionados) y autoridades locales, en temas de diseño del producto turístico, costo y gastos, posicionamiento y visualización, con una estrategia participativa. Adicionalmente a estas capacitaciones, fue designado el Comité de Gestión representativo de la comunidad.

También, y por iniciativa de ACODET, se decide apoyar el funcionamiento de los diversos componentes buscando microcréditos para infraestructura o equipamiento, entendiendo que de otra manera difícilmente los pobladores podrían, con sus propios recursos, iniciar sus actividades o mejorar la condición de sus casas de hospedaje, por ejemplo.

Finalizada la capacitación se inicia la etapa de transferencia de la gestión a la recién formada organización local, ACODET. Esta organización, a diferencia del Comité de Gestión, agrupa a representantes de las instituciones más importantes de la comunidad, pero dejando de lado, y en desmedro de éstos, a los representantes de los grupos de interés (ceramistas, tejedoras, etc). El Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú no interviene directamente con una estrategia de seguimiento en este proceso, ya que se encontraba a su vez en cierre y transferencia hacia PromPerú.

A diferencia de lo sucedido en otros proyectos piloto, ACODET no se crea con el objetivo de comercializar el producto turístico, sino más bien con el de asumir las funciones de educación, promoción, investigación y regulación de la actividad turística en Túcume. Sin embargo, la recargada agenda de sus miembros impide reuniones frecuentes de coordinación. Todo ello, sumado a la imposibilidad de conseguir microcréditos para muchos de los participantes de los grupos de interés (expectativa de los pobladores locales), y a la inexistencia de mercado real para la producción de artesanía, ocasiona la paulatina desintegración y alejamiento de la mayoría de grupos. Si bien se consiguió mejorar la calidad de los servicios en Túcume (estableciendo un modelo de mejora de la calidad de destino), éstos, finalmente, no se integraron en un solo producto turístico que pudiese ser convenientemente comercializado, manteniéndose aislados.

Es en este contexto que se realiza el taller de estrategias para la consolidación de los proyectos piloto (etapa de estructuración del producto) donde participan miembros de ACODET y donde sólo se enfatizó la necesidad de mayores capacitaciones. Al respecto, PromPerú decide intervenir de manera más directa enviando a un guía para identificar personas e instituciones (Municipio, Club de Turismo) interesadas en la estructuración de un producto de turismo vivencial que pueda ser comercializado, beneficiando así a los diferentes prestadores de servicios locales y atendiendo a sus expectativas. Es así que se llevan a cabo capacitaciones para mejorar la calidad de los componentes de un producto turístico (guías locales, alimentación, artesanos), sin llegarse a estructurar un producto por la falta de una empresa comercializadora.

En la última etapa de promoción del producto, surge finalmente una empresa comercializadora, a raíz de una alianza estratégica entre ACODET y Panamerican Tours, que se concreta dadas las necesidades de atender las expectativas de los pobladores que habían venido trabajando en el proyecto con miras a una mejora de sus ingresos, la oportunidad de asegurar un turismo sostenible en Túcume y la posibilidad de promoción de este nuevo producto turístico especializado en los mercados nacional e internacional. Esta promoción sería apoyada por PromPerú a través de ALTUR 2000 y la difusión del catálogo ALTUR 2000 en las principales ferias de turismo internacionales.

Finalmente, esta última etapa enfatiza de modo especial el tema de mercado y promoción, debido a la necesidad de comercializar el producto turístico y de reactivar la participación de los diferentes prestadores de servicio. La alianza estratégica que permite la comercialización de Túcume como producto turístico significa la adaptación del producto a las características del segmento de mercado del operador local. Es así que éste mantiene su carácter especializado en arqueología, incorporando además la interacción con la población local, aunque en menor medida.

### 7.3.3 Conclusiones y Recomendaciones

1. Al desarrollar los proyectos piloto, se partió de la premisa de que existen dos modelos a emplearse: Mejora del destino turístico y Desarrollo del Producto Turístico<sup>14</sup>. Sin embargo, al iniciarse el proyecto de Túcume, no se pensó en un modelo

de intervención diferenciado para mejora de un destino turístico frente a uno de mejora de un producto turístico. Y si bien esta diferenciación sí estuvo en la propuesta inicial del coordinador, en donde se ponía especial énfasis en preparar al poblador local para que se incorporara a la actividad turística sostenible, al momento de ejecutar el proyecto no se hizo una diferenciación muy clara.

2. Siendo una experiencia piloto, se intentó mejorar la calidad de los diversos componentes que conforman el producto turístico (mejora de destino), incorporando para ello criterios de sostenibilidad (que considera elementos socio-culturales, de respeto al medio ambiente y económicos). Esto se logró, pero sólo en parte, ya que no se produjo el impacto económico esperado. Aunque inicialmente se planteó que la población se incorporara al turismo para incrementar sus ingresos, motivo por el que se les capacitó, se descuidó la adecuación de los productos al mercado, la definición de este mercado, los canales de distribución y la comercialización tanto de los productos (artesanías, textiles) como de los servicios (guías, caballos, entre otros), que permitieran la rentabilidad y el incremento de ingresos para la población local.
3. Tanto el Comité de Gestión como ACODET se desempeñaron más como un foro de discusión sobre el turismo en Túcume, que como un conductor de un producto turístico. ACODET estuvo más comprometida en promover nuevos servicios, actividades y facilidades turísticas, conservar el patrimonio, así como en regular y supervisar la calidad de los servicios turísticos. Sin embargo no asumió la gestión del producto

<sup>14</sup> El modelo de intervención para la mejora de un destino turístico es diferente al modelo de intervención para un producto turístico. El primero es más amplio y con especial énfasis en una planificación estratégica del turismo que permita el desarrollo de varios productos turísticos de manera armoniosa; mientras que el modelo de desarrollo de un producto turístico es más específico. Ver glosario de términos.

turístico. Luego, esta situación fue revertida a través de la alianza con un operador local, quien se hizo cargo de la promoción y comercialización del producto especializado, quedando a cargo de ACODET la coordinación con los proveedores locales y algunos aspectos de la operación.

4. El monitoreo, supervisión, evaluación y asesoría, así como la asistencia técnica al equipo de la contraparte local del proyecto debieron ser permanentes, más aún por tratarse de un proyecto de desarrollo en turismo. Es nuestra experiencia que la transferencia de capacidades al equipo local en temas de turismo, gestión, sostenibilidad, mercadeo, entre otros, debe realizarse antes del inicio de las actividades del proyecto piloto y la intervención con los beneficiarios finales. Además, es importante formar equipos locales multidisciplinarios que cuenten, al menos, con un integrante con conocimientos del sector turismo. Para el caso de la experiencia de Túcume, la débil coordinación entre los promotores del proyecto (Unión Europea - PromPerú) y el equipo local (coordinadores del proyecto) no permitió que ambas partes manejaran una visión conjunta del proyecto piloto, razón por la cual en un inicio ambas partes trabajaron por la mejora del destino, y en el proceso, una de las partes empezó a trabajar la mejora del producto, mientras que la otra continuaba enfatizando el destino.
5. El enfoque de mejora de destino enfatizaba el fortalecimiento de capacidades locales a través de sus grupos de interés, razón por la cual se realizaron gran número de capacitaciones en temas diversos a solicitud de la población local. Sin embargo, no todas las capacitaciones brindadas fueron efectivas para Túcume como destino turístico. Igualmente, la corta duración de las mismas redujo el impacto entre los asistentes, y el hecho de ser gratuitas

mermó el interés de los pobladores por comprometerse con la actividad seleccionada (muchos se inscribieron en varios cursos sin terminarlos). Más aún, algunas capacitaciones se realizaron a destiempo con relación al resto de componentes del producto. Por ejemplo, la capacitación a las señoras de la comida concluyó cuando la afluencia de turistas era mínima. En la mayor parte de los casos, ya finalizadas las capacitaciones se tomó conciencia de la necesidad de buscar mercados, tanto para productos como las artesanías como para los nuevos servicios turísticos.

6. Túcume fue el único proyecto piloto donde su coordinador, por iniciativa propia, se contactó con una ONG local para obtener microcréditos para el establecimiento de talleres artesanales y la mejora de las casas de hospedaje. Éste fue un factor clave para mejorar la calidad de los productos artesanales y como capital inicial de trabajo. En el caso de las casas de hospedaje, ésta fue la única fuente de financiamiento posible, ya que los propietarios de las casas no calificaban para los préstamos del Banco de Materiales. Es recomendable, por tanto, contar con una línea de créditos como parte de futuros proyectos piloto de mejora del destino, que permitan inversiones en mejoramiento de la infraestructura y equipamiento. Falta, sin embargo, elevar la calidad de las artesanías y su presentación para el turista extranjero. Por otra parte, algunos servicios tendrían que adecuarse al crecimiento de la demanda.
7. La mejora de un destino turístico, como fue el caso de Túcume, no necesariamente concluye en la formación de una única empresa de gestión y comercialización del producto vivencial, ya que la capacitación integral a la comunidad debería generar diversos productos turísticos vivenciales. Es decir, productos que den énfasis a cualquiera

de los componentes del proyecto piloto (como son arqueología, curanderismo, artesanía, etc), y se orienten a diferentes segmentos del mercado. En el caso de Túcume, la demanda creció, pero no fue lo suficientemente significativa como para generar la formación de operadores que ofertaran el producto vivencial.

#### 7.4 PROYECTO PILOTO TURISMO PARTICIPATIVO EN URUBAMBA

En el Valle del Urubamba, tres comunidades decidieron abrir sus puertas al visitante a fin de compartir con ellos su vida cotidiana, a través del turismo participativo: Pumahuanca —situada en las inmediaciones del pueblo de Urubamba, capital del distrito del mismo nombre— es una comunidad agrícola con una alta producción de cultivos andinos; Yucay —a 3 km. del pueblo de Urubamba— posee un sistema de andenes incaicos y una sofisticada tecnología hidráulica prehispánica; y Maras —al sur del pueblo de Urubamba (20 minutos por la carretera a Chinchero)— exhibe un espectacular conjunto de más de tres mil pozas para la extracción de sal.

Las actividades que se realizan en la visita inciden en la propuesta de participar en la vida diaria de cada comunidad, en sus faenas, costumbres y festividades. Otras actividades al aire libre incluyen caminatas o cabalgatas por antiguos senderos y caminos tradicionales, en donde el visitante podrá apreciar los andenes, los monumentos arqueológicos prehispánicos, la tecnología hidráulica, el paisaje de la zona, la fauna y la flora, etc.

A través de la participación del turista en las actividades cotidianas del campo, en las fiestas y rituales, se logra un verdadero intercambio cultural en el marco de un profundo equilibrio con la naturaleza. Esta

experiencia logra revalorizar la identidad cultural del valle. La época ideal de visita es de abril a noviembre.

##### 7.4.1 Desarrollo del Proyecto

La experiencia turística de Urubamba tuvo como escenario el Valle Sagrado de los Incas, específicamente, tres lugares del mismo: las salineras de Maras, los andenes incas de Yucay y la microcuenca de Pumahuanca. El proyecto piloto tuvo además, como principal activo, el haberse basado en iniciativas locales que cristalizaron en la constitución de los comités de gestión. Estos últimos contaron como bases de apoyo con organizaciones locales de larga trayectoria: la empresa comunal de la sal de Maras y las juntas de regantes de Pumahuanca y Yucay. Otro gran logro de estas iniciativas locales fue la unificación de los comités de gestión en uno solo, cuya articulación hizo posible el funcionamiento de un producto denominado «Turismo Participativo en Urubamba». El comité de gestión se transformó luego en una microempresa de turismo encargada de la promoción y gestión del producto turístico mencionado. Los procesos seguidos en la implementación de este proyecto serán comentados en las siguientes líneas.

Hemos identificado cinco etapas por las que pasó esta experiencia, aunque no se ha incluido una etapa preliminar que abarca de setiembre de 1997 a febrero de 1998. En esta última se realizó un diagnóstico preliminar del potencial de la zona para el desarrollo de un proyecto piloto, se establecieron contactos con organizaciones locales a las que se presentó el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú, informándoles de la intención de realizar un proyecto piloto de turismo en el lugar, para lo cual se les pidió propuestas de trabajo. Además, es en esta etapa en la

que, luego de una serie de reuniones y revisión de propuestas de trabajo, se optó por trabajar con el Centro Bartolomé de las Casas (ONG de reconocido prestigio en Cusco y en la región sur del país). Con este Centro pudo elaborarse más extensamente la aplicación de los criterios de sostenibilidad en el desarrollo turístico, dentro de una propuesta de acción en comunidades organizadas durante los siguientes meses.

En la etapa I, definida como selección de zonas, sensibilización y diseño del producto (marzo a agosto 1998), se seleccionaron las zonas de intervención del proyecto. Se escogió a Yucaj, Maras y Pumahuanca en base a la respuesta local, servicios básicos existentes, demanda turística real y potencial, atractivos turísticos con potencial y organización local, descartándose Chicón, a pesar de haber sido una de las zonas seleccionadas, debido a la falta de interés de la población. Además, se definió al producto como turismo participativo, entendido éste como un producto turístico donde se comparte con las propias comunidades la realización de actividades productivas cotidianas y tradicionales del valle. Se desarrolló un trabajo de sensibilización sobre los alcances del proyecto con las comunidades organizadas en comités de regantes y juntas directivas comunales, autoridades, organizaciones y empresarios del sector turístico. Además, se llevaron a cabo talleres de diagnóstico y planificación en Maras y Urubamba, a partir de los cuales todas las actividades y planes de trabajo serían desarrollados en base a una planificación participativa. Se realizó asimismo un inventario de servicios turísticos de Urubamba y se firmó el convenio de cooperación entre el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú y la ONG Centro Bartolomé de las Casas, elaborándose una matriz de planificación, un plan de

actividades y un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación (según la metodología del marco lógico).

Otras acciones importantes en esta etapa fueron: la conformación de los Comités de Gestión en cada zona, constituidos por personas y líderes comunales elegidos en asambleas convocadas por las municipalidades distritales o provinciales; el inicio de actividades como talleres de identificación de rutas turísticas y parcelas de productores; la elaboración de calendarios festivos y religiosos —que tuvo como motivación principal el rescate de la cultura local y su vinculación al producto de la zona—; y la capacitación de guías comunales seleccionados entre miembros de la comunidad con estudios secundarios, jóvenes y bilingües (castellano y quechua), entre otras.

La etapa II, llamada de la generación de capacidades para el desarrollo del producto, abarcó de setiembre a diciembre de 1998. En ésta se potenciaron las capacidades en recursos humanos para la gestión del producto turístico a través de acciones de capacitación, y se formó el último Comité de Gestión en Pumahuanca. Además, se llevaron a cabo talleres de autoestima, desarrollo de producto, identificación de rutas, gestión de calidad de los servicios turísticos, capacitación a guías comunales, elaboración de artesanías en Maras, gestión empresarial y mejora de la calidad del destino para diferentes grupos de pobladores. Finalmente, se organizó el concurso de cuentos «Historias de mi Pueblo», continuando con la labor de revalorización de la historia de la comunidad.

Un aspecto que merece subrayarse es la realización del ALTUR 98 en Yucaj, evento promocional dirigido a operadores extranjeros, donde la experiencia fue presentada

como un proyecto en proceso de consolidación, para lo cual se prepararon materiales promocionales (afiches, trípticos, video, página web en proceso). También en esta etapa se realizaron reuniones de coordinación para la implementación de la oficina de información y se presentó el proyecto a operadores de la zona.

La etapa III, denominada estructuración del producto y definición de la forma empresarial, abarca desde enero a setiembre de 1999. En esta etapa se pone mayor énfasis en el fortalecimiento de la microempresa que gestionaría el producto turístico, y en el reforzamiento de los lazos entre los comités de gestión de cada zona, y entre éstos y las instituciones locales que pudieran perfeccionar su accionar y brindar facilidades para su gestión. También en esta etapa se recibe por primera vez a una delegación extranjera compuesta por microempresarios turísticos de Guatemala, quienes recorrieron los circuitos turísticos del producto, brindándonos una apreciación muy interesante del producto que se venía trabajando.

Otras actividades fueron: la coordinación con el municipio de Urubamba para el funcionamiento de un «Hotel-Escuela»; la reunión de las empresas locales en Yucay para la señalización de los andenes; la implementación de la oficina de información; la organización de dos talleres de capacitación: uno de diseño, estructuración, negociación y gestión de productos turísticos con los miembros del Comité de Gestión; y otro de gestión de calidad con los gremios locales (hoteles y restaurantes); la publicación de los relatos del concurso «Historias de mi Pueblo». Cabe resaltar igualmente en esta etapa el proceso de análisis de la opción de microempresa, y la elaboración de un plan de negocios para la comercialización del producto de Turismo

Participativo para ambos proyectos de Cusco (Urubamba y Ollantaytambo), el mismo que se hace por encargo del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú. Es en esta etapa que oficialmente el Programa culmina sus actividades quedando a cargo del proyecto PromPerú.

A la etapa IV se le denomina de consolidación del producto y formación de la microempresa y abarca desde octubre de 1999 a marzo del 2000. Esta etapa se inicia con un taller de estrategias de consolidación de todos los proyectos piloto realizados en Cajamarca. En este taller se define la situación de cada proyecto (análisis FODA, visión al futuro), y se establecen las acciones prioritarias a realizarse en un plazo de 80 días, tiempo establecido por PromPerú para continuar con su apoyo a los proyectos piloto, y a partir del cual la intervención sería más puntual.

En ese contexto se elabora un plan de consolidación de 80 días en el que se destaca la intervención directa de PromPerú en el proyecto, desarrollándose las siguientes actividades: levantamiento de imágenes para material promocional en formato «multivisión», viajes de familiarización y evaluación del producto dirigido a operadores nacionales; constitución legal de la empresa Inka Pusayuc; capacitación en gestión empresarial, comercialización y desarrollo de producto turístico; taller de técnicas de guiado; capacitación y evaluación de guías locales con acompañamiento permanente brindado por un guía titulado que permaneció en la zona cinco meses. Una actividad de promoción de especial importancia en esta etapa fue la participación en el ALTUR 2000, evento que congregó a operadores turísticos nacionales e internacionales y a los representantes de los 31 nuevos productos turísticos sostenibles a nivel nacional y en donde,

a diferencia del realizado en Cusco en 1998<sup>15</sup>, participó el representante de la empresa comunal comercializando directamente su producto al tour-operador extranjero y nacional.

Finalmente la etapa V denominada de promoción abarca de marzo a setiembre del 2000. En esta etapa, el énfasis se pone en impulsar a la empresa en la búsqueda de mercado, y en establecer los contactos con agencias de viaje, operadores y otros canales de distribución para su producto. Como parte de este afianzamiento de la autogestión de la microempresa, se busca fijar roles y protagonismo de los propios beneficiarios. Además, se consolidan los circuitos y guías locales: se realiza el primer convenio con una empresa local para la recepción de grupos de turistas y se inicia el contacto con las agencias de la ciudad de Cusco. Finalmente, se invita a los dirigentes de la microempresa a participar en seminarios y talleres de reflexión a escala regional y nacional para dar a conocer su experiencia e intercambiar ideas con otras comunidades.

#### 7.4.2 Análisis del Proceso

En este punto se pondrá énfasis en señalar los factores internos y externos que ejercieron influencia en los cambios ocurridos entre las etapas descritas en las líneas anteriores.

Uno de los diferencias más importantes entre la primera y segunda etapa fue que, mientras la primera estuvo dedicada a la definición del producto, selección de zonas y beneficiarios y formación de los comités de gestión, en la

segunda etapa se desarrollaron las capacidades de los beneficiarios (a través de cursos y talleres). Esto debido a que, como la intervención conjunta del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú y del Centro Bartolomé de las Casas se inició con un proyecto preliminar que no precisaba ámbitos ni producto, se tuvo que priorizar este tema en la primera etapa. Sin embargo, fue esta sensibilización e información brindada a la población participante lo que permitió una convocatoria exitosa para las capacitaciones que se darían seguidamente.

Entre la segunda y la tercera etapa, el Centro Bartolomé de las Casas deja de ser ejecutor y administrador del proyecto piloto, aunque sí brinda apoyo logístico, y la coordinadora del proyecto piloto es contratada directamente a través del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú. Este alejamiento del CBC del proyecto impediría concretar la replicabilidad del mismo a través de esta institución, en proyectos futuros de esta institución.

Así pues, como a nivel administrativo el convenio de cooperación financiera con CBC ya había finalizado, se decide continuar actividades en la zona trabajando directamente con la coordinadora del proyecto, en un intento por estrechar la comunicación y el intercambio de directivas que agilicen la intervención.

La tercera etapa estuvo marcada por un énfasis ya no en la capacitación sino en la estructuración de un producto comercializable, en su promoción y en la definición de la organización empresarial que gestionaría el producto

<sup>15</sup> El evento ALTUR 98 se realizó pocos meses después del inicio de la mayor parte de los proyectos piloto promovidos por el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú. Por esta razón asistieron los coordinadores de los proyectos y en algunos casos representantes de las propias comunidades como observadores. Para el evento ALTUR 2000, asistieron solamente los representantes de las recién creadas organizaciones a cargo de la gestión del producto.

turístico (modelo de microempresa). Esto debido a la necesidad de crear las condiciones adecuadas para la operatividad y la sostenibilidad de los proyectos piloto antes del cierre del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú.

Entre la tercera y cuarta etapa, y una vez culminado el apoyo de la Unión Europea en junio de 1999, PromPerú desarrolló un taller de estrategias de consolidación de los proyectos piloto con la finalidad de intercambiar conocimientos y experiencias, buscar la consolidación de los proyectos piloto y las posibilidades de formación de microempresas que beneficiaran a su comunidad, y encontrar nuevas formas de comercialización. Se realizaron dinámicas como: evaluación de los logros y obstáculos de los proyectos y de los marcos lógicos, análisis FODA de los proyectos, visión al 2002. Este taller ayudó a definir un plan de consolidación de 80 días, priorizándose después actividades de capacitación —con el objetivo de mejorar la gestión empresarial—, y de promoción —con la realización de viajes de familiarización de operadores nacionales, lo cual permitió además evaluaciones externas del producto—. Otro cambio lo constituye la formación de una sola microempresa a partir de los Comités de Gestión.

El plan de consolidación del producto fue necesario porque, luego del taller en Cajamarca, se definió claramente la necesidad de reforzar capacidades de gestión y promoción en el Comité de Gestión. En su aspecto formal, ya se había definido el tipo de empresa a conformarse —microempresa—, pero no se había formalizado aún su funcionamiento, por lo que se trabajó en su reconocimiento legal. Las condiciones de funcionamiento de los circuitos turísticos no estaban resueltas ni integradas a otros

servicios, como pudiera ser el caso de los paseos a caballo, el transporte y la alimentación. La persistencia de PromPerú por formalizar en esta etapa el Comité de Gestión en una microempresa se explica en parte por requerimientos del mercado y el desinterés mostrado por la coordinadora ante esta opción.

Entre la cuarta y quinta etapa se da un cambio en la estrategia de trabajo, ya que la intervención local se realiza con la presencia constante y prolongada en el proyecto piloto (noviembre a marzo) de un guía-practicante, quien realizaba labores de campo, monitoreo directamente desde Lima. Su objetivo primordial fue lograr mejorar las capacidades de los guías locales, trabajar en los circuitos turísticos, identificar la posibilidad de capacitar un guía formador de formadores, e impulsar la gestión empresarial. Otro hecho notable en esta etapa fue la formalización de la microempresa «Inca Pusayuc», iniciándose sus actividades de promoción y comercialización. Con los socios de esta empresa se promueve la ampliación de su visión del sector turístico y de su producto turístico, con el objetivo de que la empresa asumiera la gestión del producto y tomara un mayor protagonismo.

El cambio en la estrategia de trabajo buscó lograr una mayor autogestión de la microempresa «rompiendo el cordón umbilical» con PromPerú, la cual mostró una voluntad de transferencia, jugando un rol de facilitador y de apoyo en temas específicos relacionados a la promoción, fomento de alianzas estratégicas y gestión de calidad. La empresa ya mostraba además ciertos signos de madurez en su experiencia operando el producto, por lo que se le requirió asumir mayores niveles de autogestión. Otro factor que incidió en esta decisión fue que PromPerú ya no contaba

más con el apoyo financiero de la Unión Europea, teniendo limitaciones presupuestales para el soporte de estas experiencias.

#### 7.4.3 Conclusiones y recomendaciones

La descripción y el análisis de esta experiencia tiene particularidades propias frente a las otras experiencias. Por ejemplo, sobresale el aspecto organizativo de la población local, como el caso de la Junta de Regantes en Yucaj, Maras y Pumahuanca y la experiencia de la empresa de sal en Maras. Luego de la reconstrucción y el proceso de análisis llegamos a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. La búsqueda de una contraparte local para el desarrollo del proyecto piloto se basó en criterios como: tiempo que la organización viene operando en el lugar, presencia en la localidad (o llegada local), prestigio en la zona, experiencia en trabajos de promoción del desarrollo con comunidades y capacidad de replicar el proyecto en otras zonas de intervención local. No se exigió experiencia en turismo ya que en esas fechas no existían proyectos piloto de este tipo en el sector. Pero sí se esperaba —como valor agregado al seleccionar al CBC— el trasvase de su experiencia hacia proyectos de promoción del desarrollo, así como las ventajas de su red de vínculos con las comunidades de la zona. Sin embargo, el perfil multidisciplinario mostrado por el Centro Bartolomé de las Casas como institución que debía liderar las actividades de promoción del desarrollo, desarrollo turístico y fortalecimiento de la microempresa, en la práctica no resultó evidente durante la vida del proyecto, como tampoco se pudo apreciar un mayor conocimiento de las zonas de intervención ni presencia en las mismas.
2. La coordinación directa entre el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú y la coordinadora del proyecto piloto, no prevista en un principio como parte de la planificación, ocasionó en la práctica un cambio en el rol original del CBC, de ejecutor a administrador. Esto, finalmente, impidió involucrar a la institución en la propuesta, limitando su impacto en ella y la posibilidad de futuras réplicas del proyecto piloto en otros proyectos de la institución en la zona. Por otro lado, el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú no logró focalizarse en asesorar y evaluar los avances de la contraparte institucional (CBC).
3. El plan de monitoreo y evaluación de los proyectos piloto (actividad de soporte prevista), se realizó sólo parcialmente por el consultor contratado para tal efecto por el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú. Esto perjudicó la relación con la contraparte institucional, generó una limitada retroalimentación de los avances logrados y el desconocimiento por parte del CBC de algunos problemas que se fueron presentando en el proceso. Se recomienda por tanto reforzar, si fuera el caso, el plan de monitoreo de los proyectos piloto, ya que ello permite motivar y enriquecer la participación de la contraparte local e involucrarla más activamente en el proceso, para lograr su posterior réplica en otros ámbitos de la región.
4. La fortaleza de los Comités de Gestión —uno en cada zona de intervención— con perfil de empresa cooperativista, se debió al contexto local en que se ubica la experiencia, y respondió al hecho de que estos comités se formaron en base a organizaciones locales ya existentes como el Comité de Regantes, el Comité de Productores de los Andenes de Yucaj, y la Asociación de Sal de Maras (todas organizaciones con presencia en la zona y con líderes comprometidos con la

actividad); así como a la coordinación y fuerte sensibilización realizada previamente con las instituciones y organizaciones locales (la participación de las municipalidades también mostró ser un factor clave, especialmente en actividades promocionales). Estos comités probaron ser sólidos y en cada localidad lograron el respaldo y reconocimiento de la población y de las autoridades, siendo un foro válido para el desarrollo concertado del turismo en la zona (es decir, un organismo legitimado por la población). La elección de la junta directiva se llevó a cabo en asambleas convocadas por las municipalidades distritales y provinciales, y los planes de trabajo, capacitaciones y convenios, fueron expuestos de manera participativa. Otras características de la población que facilitaron el desarrollo del proyecto, a juicio de su coordinadora, fueron el trabajar con poblaciones abiertas y receptivas a nuevas opciones económicas, el poseer un nivel educativo medio y el contar con atractivos culturales que complementan en gran parte el atractivo geográfico.

5. Los comités de gestión fueron inicialmente conformados como instancia nexo entre el proyecto piloto y la comunidad, para luego adoptar la función de desarrollo y gestión del producto turístico. Este último rol es ahora responsabilidad de la microempresa, ya que el Comité de Gestión no tenía personería jurídica para comercializar ningún producto turístico. Se forma así «Inca Pusayuc» S.R.L., por decisión tomada en asamblea general en la Municipalidad, contando para ello con un asesor legal y tributario del Programa de Autoempleo y Microempresa de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción Social de la Región Cuzco. Esta decisión

no fue fácil, sin embargo, por los costos en que se incurrió, el desconocimiento de los miembros del Comité de la mejor opción empresarial y por la renuencia de la coordinadora del proyecto, que deseaba mantener el perfil cooperativista de la organización base.

6. La formación de guías comunales —personas de la comunidad encargadas de facilitar la relación intercultural entre el visitante y los pobladores locales mostrando los aspectos propios de su cultura y tecnología ancestral— se basó en una identificación inicial de personas con cierto perfil, como por ejemplo: tener estudios secundarios, vivir en la comunidad, ser bilingües —quechua y castellano—, ser cordiales y empeñosas, poseer cierto grado de liderazgo. Identificadas éstas, se les capacitó en técnicas de guiado incorporando temas propios de su localidad, para luego proceder a un segundo nivel de capacitación, dirigido a mejorar sus técnicas de comunicación, interpretación (desarrollo de actitudes horizontales frente al turista, convertirle en facilitador cultural, dar contenido a la información que provee), y elaboración de guiones. Queda pendiente una mayor práctica en la conducción de grupos y un mejor conocimiento del inglés básico (sin ánimo de competir con el guía oficial), que le permita establecer un contacto inicial más fluido con el visitante.
7. En el proceso de desarrollo del proyecto piloto en Urubamba se trabajaron, inicialmente, las zonas de intervención del valle de manera independiente (Ollantaytambo y Urubamba), pero en el proceso se vio la necesidad de integrar todas las

17 El evento ALTUR 98 se realizó pocos meses después del inicio de la mayor parte de los proyectos piloto promovidos por el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú. Por esta razón asistieron los coordinadores de los proyectos y en algunos casos representantes de las propias comunidades como observadores. Para el evento ALTUR 2000, asistieron solamente los representantes de las recién creadas organizaciones a cargo de la gestión del producto.

zonas de intervención a un destino mayor como el Valle Sagrado, ya que competir como valle con otros destinos turísticos era más ventajoso. Decidido esto, se forma el Comité de Gestión Turística del Valle Sagrado de los Incas, iniciativa que lamentablemente no continuó a pesar de contar con el apoyo de las autoridades locales.

8. La identidad cultural del producto turístico se fortaleció a través de las diversas capacitaciones realizadas, en las que se logró que la población tuviera una mayor conciencia de la importancia de su legado y su cultura, siendo además motivados para continuar con su revalorización. La presencia de la cultura viva en el producto turístico puede apreciarse especialmente en la tecnología tradicional agrícola usada en los andenes de Yucay y en la recolección de la sal en Maras. No obstante, aún falta incorporar al producto la historia, costumbres y creencias, así como otros componentes culturales importantes. En Maras y Yucay, existen circuitos trabajados alrededor de las salineras en Maras, y la agricultura y la arqueología en Yucay. No así en Pumahuanca, donde el atractivo principal lo constituyen las actividades agrícolas. En este último producto es necesario incorporar nuevos atractivos que le den identidad propia a esta zona. En general, se debe trabajar más los servicios conexos como alojamiento, transporte externo, alimentación, paseos a caballo, que no fueron considerados inicialmente en todas las zonas.
9. La falta de una clara definición sobre el tipo de producto turístico deseado para Cusco generó una propuesta nueva denominada turismo participativo, entendido éste como una actividad en la cual los pobladores comparten con el

visitante sus actividades productivas, como la agricultura y la extracción de sal, dejando en claro el sesgo productivo predominante en la actividad turística. Hace falta, sin embargo, conceptualizar esta modalidad de turismo y definir más claramente su relación con lo que es el «turismo vivencial»<sup>16</sup>. En la actualidad, el concepto de turismo participativo asumido por los pobladores, según la coordinadora, se evidencia a través de manifestaciones como éstas: «podemos mostrar nuestras formas de sembrar, hacer agricultura, nuestras chacras...», «para nosotros esto es turismo compartido porque ellos vienen a aprender y nosotros también vamos a aprender de ellos...».

10. Maras contaba con la empresa comunal: «Maras Sal», existiendo por tanto condiciones para la gestión del producto turístico con una proyección comunitaria. En Yucay y Pumahuanca, sin embargo, no existían empresas comunales, razón por la cual se trabajó con las Juntas de Regantes que, dada su gran importancia en sus respectivas comunidades, funcionaron como instancias de convocatoria y legitimación de la microempresa que gestionaría posteriormente el producto turístico. En casos como éste, en que se trabaja diferentes comunidades bajo una misma denominación de producto, es recomendable una estrategia inicial de mejoramiento de destino (como base de la que surgirán luego diversas microempresas turísticas), que actúa propiciando la amplia participación en el proyecto de autoridades, empresarios, artesanos, restaurantes, hoteles y casas de hospedaje, guías y diversos grupos de interés con un objetivo común. Y complementariamente, una estrategia de producto con la comunidad específica que estará ofreciendo el producto turístico.

16 Ver glosario de términos

11. En esta experiencia de Turismo Participativo en el Valle del Urubamba se pudo optar, bien por ofrecer cada zona como un producto en sí mismo con su propia empresa y sus circuitos definidos, bien por articular los tres ámbitos entre sí como un solo producto, gestionado por una empresa. Creemos que la segunda opción es la más prometedora, siempre y cuando se resalten los atractivos diferenciales de cada zona para que se complementen entre ellos como producto. Con esto se podría lograr prolongar el tiempo de visita global, potenciar la dimensión vivencial de la experiencia y obtener una mayor efectividad de los costos promocionales, entre otros beneficios.
12. Durante el proceso de viajes de estudio previo al desarrollo del producto turístico y durante la fase inicial de lanzamiento del producto, es recomendable permitir adaptar el producto a los diferentes segmentos del mercado, lo cual brindará experiencia a los gestores del nuevo producto. Sin embargo, esta experiencia sólo será útil si la calidad demandada por los diferentes segmentos atendidos en un primer momento es similar a la que demandarán los segmentos a los que se ofrecerá finalmente el producto, ya que no se puede ganar experiencia con un público no exigente (el atender un turismo nacional exigente será una buena experiencia para luego atender un turismo internacional, por ejemplo).

#### 7.5 PROYECTO PILOTO RUTAS ANCESTRALES DE OLLANTAYTAMBO

También en el Valle Sagrado de los Incas (o Valle del Urubamba), en el departamento de Cusco, se encuentra uno de los centros arqueológicos más importantes e imponentes de la cultura Inca: Ollantaytambo, la ciudad Inca. Ubicado en el pueblo del mismo

nombre, a 2,800 msnm, 80 km. al noreste de la ciudad del Cusco y a 40 km. de Machu Picchu, en la provincia de Urubamba, Ollantaytambo es mayormente visitado por quienes desean asombrarse con la llamada Fortaleza. Al lugar se llega desde Cusco por carretera asfaltada o por tren, y desde Machu Picchu también por tren.

Más allá de La Fortaleza y el pueblo Inca existen en Ollantaytambo muchos otros atractivos que el visitante desconocía por falta de promoción, organización y servicios. Nace así la idea de desarrollar las «Rutas Ancestrales de Ollantaytambo». El pueblo Inca es el punto de partida de las siete rutas que llevarán al visitante a conocer lugares escasamente explorados y que han jugado un papel importante en la historia de la región. El guía le relatará mitos y leyendas de una comunidad donde la vida transcurre como si el tiempo se hubiera detenido. Se recorren diversos pisos ecológicos y sitios arqueológicos incaicos de gran atracción turística, como las canteras de Cachiccata, la andenería, las colcas o depósitos de granos, el sistema hidráulico para el riego y el puente camino a Páchar.

Para promocionar las Rutas Ancestrales, existe hoy una microempresa formada por pobladores locales debidamente capacitados, que ofrecen una visión original y diferente de lo que es la historia, la cultura y el paisaje de Ollantaytambo. Si bien el visitante puede programar la duración de su visita, escogiendo del menú de rutas aquellas que desee realizar, el programa propuesto tiene una duración de dos días en los que se realizan actividades como caminatas y cabalgatas por sitios históricos y arqueológicos (como Pumamarca o la Hacienda Pachar) y comunidades cercanas, y en donde, además, puede disfrutarse de atractivos naturales (como la Laguna Yanacocha), de la observación de andenes y cultivos andinos, entre otras. La mejor época de visita es de abril a noviembre. Se ofrece dos tipos de alojamiento: hostales y casas de hospedaje (ubicadas en el barrio de San Isidro), que permiten compartir con familias ollantinas.

### 7.5.1. Desarrollo del Proyecto

Este proyecto fue el último en iniciarse (setiembre 1998) debido a las dificultades en la selección de una contraparte adecuada, a diferencia de las demás experiencias de PromPerú y Unión Europea. En la reconstrucción de esta experiencia, apuntamos cinco etapas por las que pasó el proyecto en el proceso hacia su implementación.

Durante la etapa I, de junio a diciembre de 1998, se trabajó en la preparación del producto. Al no conseguir propuestas que se adecuasen al perfil de proyecto buscado por el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú durante el primer semestre de 1998, se decide proponer a la Dirección Regional de Industria y Turismo del Cusco (DRIT Cusco) — en su condición de órgano oficial de turismo de la región— para asumir la coordinación del proyecto, desarrollando un tipo de producto especializado y del que no existían experiencias previas en el medio: los así llamados «Heritage Trails»<sup>17</sup>. Con ello se buscaba aprovechar la capacidad de convocatoria de la contraparte, además de transferirle un modelo innovador para la replicabilidad y desarrollo de productos turísticos posteriores.

Debido a las características del producto a desarrollar (menú de rutas con contenido arqueológico-histórico-social-natural), el Programa de Turismo de Unión Europea - PromPerú capacita a un historiador de Lima para que apoye a la contraparte en el diseño de las rutas ancestrales, y realice una investigación histórica que proporcione el contenido necesario. Adicionalmente, se incorpora al equipo

de trabajo a una operadora turística de Cusco para que aporte su visión empresarial en el desarrollo del producto, y se haga cargo de las actividades en la comunidad de Willoc, dada su condición de quechua hablante. Se elabora el marco lógico para el proyecto piloto. En este proceso no participan directamente los beneficiarios finales, mas sí los miembros del equipo de trabajo. Se toma además como referencia en la elaboración del marco lógico las experiencias con los otros proyectos, seleccionando como áreas de trabajo la identidad cultural, capacitación en temas diversos y promoción.

Una vez aprobado el marco lógico, se firma el convenio y se inician las actividades en el mes de setiembre de 1998. Por el reducido tiempo de duración del proyecto se plantea trabajar en dos etapas: en la primera (setiembre-diciembre) se prioriza el acercamiento a la comunidad y la investigación histórica que permitiera el diseño de las rutas ancestrales; en la segunda (enero - abril), se plantea mejorar la calidad de los servicios, la gestión empresarial y, sobre todo, el afianzamiento de la identidad cultural, aspecto fundamental del producto a ser ofrecido.

También se organiza reuniones con autoridades y pobladores para informarles sobre el proyecto piloto y las actividades tentativas previstas a desarrollarse. Al mismo tiempo, se empieza a trabajar en la participación en el evento ALTUR '98, ya que, a diferencia del resto de proyectos piloto, se cuenta con muy poco tiempo de iniciado el proyecto, pese a lo cual se consigue compartir experiencias con los operadores asistentes y difundir el proyecto. La idea

<sup>17</sup> Heritage Trails, o Rutas Ancestrales, se refiere a la utilización del legado histórico de un área para proveer productos turísticos especializados y en pequeña escala como rutas ancestrales. Este legado histórico incluye el entorno natural, cultural y sitios arqueológicos (Miller, 1991).

de presentar este proyecto en ALTUR '98 fue la de reforzar la propuesta desarrollada, enriqueciéndola, para lo cual se programó una visita al lugar y se organizó una ceremonia que mostró parte de las manifestaciones culturales y riqueza de la zona.

Los esfuerzos por sensibilizar a la población de Ollantaytambo respecto a los objetivos del proyecto no fueron del todo exitosos, pues se dieron casos de pobladores que esperaban obtener sueldos por su colaboración, al no entender los beneficios futuros que el proyecto les brindaría. Esto obligó a formar un Comité Transitorio de Gestión que asumiera el rol de interlocutor frente a la población, hasta conseguir cambiar esta situación. La elección de los miembros de este comité se realizó en asamblea.

Por otra parte, el encargado de la investigación histórica se vio obligado a asumir la parte administrativa del proyecto, al contar con poco apoyo de parte de la DRIT, lo que en parte retrasó la ejecución de algunas actividades. Esta situación se acentúa al ser cambiado el Director de la DRIT por uno nuevo que desconocía los objetivos y alcances del proyecto. Como consecuencia, tomó un tiempo el lograr su apoyo al proyecto.

Mientras tanto, en la comunidad campesina de Willoc se inicia los trabajos de implementación de la feria artesanal que permitirán mejorar los ingresos de la población local. Se fortalece asimismo la organización de la Asociación de Tejedoras de Willoc, con 38 campesinas tejedoras.

Se organiza también el concurso «Historias de mi Pueblo», conjuntamente con el proyecto piloto de Urubamba, con la finalidad de fortalecer la identidad cultural de la población,

promoviendo su participación en la reconstrucción de la historia de sus pobladores.

A fin de involucrar a la comunidad en el diseño de las Rutas Ancestrales, se organiza un taller de diseño de rutas, en el que participan representantes de casas de hospedaje, restaurantes y artesanos, entre otros. Los asistentes proponen y aprueban una serie de rutas, las que posteriormente serán evaluadas en el campo para verificar la posibilidad de ofrecerlas como parte del producto.

Durante la II etapa (enero a junio de 1999), se trabaja en la generación de capacidades para el desarrollo del producto turístico. Habiéndose logrado un acercamiento a la comunidad de Ollantaytambo, se decide formar el Comité de Gestión definitivo (Comité Ollanta T'ikariy), que se hará cargo de la gestión y sostenibilidad de las rutas ancestrales, mas no de la comercialización, ya que se plantea como una organización sin fines de lucro. La coordinación con la DRIT mejora, al designarse a una persona que se dedica exclusivamente a apoyar el proyecto piloto.

El énfasis en esta etapa se pone en capacitar a los pobladores y prestadores de servicios para mejorar la calidad de los servicios y fortalecer su identidad cultural. Se dan cursos o talleres sobre conciencia turística, identidad y memoria histórica, gestión de calidad, calidad humana, inglés y gestión empresarial.

En Willoc se realizaron talleres de identidad cultural, cursos de capacitación para las tejedoras en técnicas textiles y utilización de tintes naturales, y se trabajó en la implementación del Taller de Tejido Modelo, consolidándose la asociación de tejedoras. Además, la presidenta de esta

asociación es invitada por PromPerú para asistir a la feria de turismo FITUR '99 (Madrid, España), para difundir el proyecto piloto y la cultura local.

También en esta etapa se finaliza la investigación histórica y se llevan a cabo talleres con los profesores de las escuelas de Ollantaytambo para que difundan los resultados, incorporándolos a la currícula escolar. Asimismo, esta información se constituirá en la base para el desarrollo de las rutas ancestrales.

El encargado de la investigación histórica recorre algunas rutas propuestas por la población en compañía de un joven local, y se evalúa in situ el potencial. Sin embargo, no participan en esta actividad los miembros del Comité de Gestión. Finalmente, se definen siete rutas que cuentan con atractivos importantes e información suficiente para ser desarrolladas. Sin embargo, nunca se llega a elaborar guiones o fichas técnicas de estas rutas, quedando esta actividad pendiente. Lo que sí se consigue, a través de un convenio entre el INC y la DRIT Cusco, es la señalización parcial de las rutas ancestrales.

Definidas las rutas, se inicia la capacitación de los guías locales a cargo de un especialista con quien se recorre seis de las siete rutas, en un curso de corta duración. Del numeroso grupo de participantes, se identifica además aquellos que tienen mejor preparación y condiciones para incorporarlos en la comercialización del producto.

Teniendo las rutas ancestrales definidas, se elabora un tríptico promocional, firmándose un convenio con el Proyecto Cusichaca Trust<sup>18</sup> y el Plan Copesco<sup>19</sup>, a fin de implementar una oficina de información turística y centro de interpretación de las Rutas Ancestrales en las instalaciones del Museo del Centro Andino de Tecnologías Tradicionales de las Comunidades de Ollantaytambo (CATCCO). Este convenio permite concretar alianzas con instituciones locales que fomenten y promuevan la cultura andina, al tiempo que se continúa con la promoción conjunta del Museo CATCCO y el producto turístico.

Se amplía la duración del proyecto por un mes adicional, para poder finalizar con las actividades pendientes. Hacia el final de esta etapa, el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú contrató a un consultor para que se encargue de elaborar un plan de negocios para los dos productos del Valle Sagrado (Urubamba y Ollantaytambo). Éste propone crear algún tipo de organización que comercialice las Rutas Ancestrales. Sin embargo, esto no fue comprendido por los miembros del Comité de Gestión, por lo que no se concretó.

Finalizado el proyecto piloto, el Comité de Gestión queda a cargo del producto, iniciándose así la III etapa de conformación del producto y de la microempresa (julio - diciembre de 1999). Al no haberse preparado a la organización local (comité de gestión) para comercializar las Rutas Ancestrales, y al retirarse el equipo de trabajo, el comité entra en inactividad durante este período y se

18 Asociación Civil sin fines de lucro con sede en Inglaterra que viene trabajando en el distrito de Ollantaytambo y sus comunidades desde 1977, en proyectos de desarrollo rural y estudios arqueológicos.

19 La Comisión Especial para Coordinar y Supervigilar el Plan Turístico y Cultural Perú - UNESCO (Plan Copesco), fue creada en 1969, con financiamiento del Estado Peruano y el BID. Fue definido como un Plan de Desarrollo Regional (zona Cusco - Puno) con inversiones integradas en el Sector Turismo.

desintegra. Es entonces cuando se evidencia la necesidad de constituir una organización que se encargue, no sólo de conservar las rutas, sino de ofrecer un producto turístico que integre a los diferentes proveedores capacitados. Se empieza a estudiar cuál podría ser la forma empresarial más adecuada, optándose por la de empresa de sociedad de responsabilidad limitada.

De otro lado, la suspensión de las actividades del Programa en Willoc origina conflictos internos, pues se pensaba que PromPerú era una agencia que iba a llevar turistas. Por otro lado, las agencias de viajes que venían ofreciendo Willoc como destino, ya se habían retirado de la comunidad al considerar que PromPerú estaba interesado en operar directamente. Pese a los intentos de reflotamiento del trabajo comunal en el desarrollo del proyecto piloto, esto no se consigue.

En esta etapa se inicia la estructuración de los diversos componentes del producto turístico «Las Rutas Ancestrales de Ollantaytambo» (guías, alojamiento, alimentación, transporte, etc.), el que luego sería comercializado por la microempresa local «Ollanta T'ikariy».

PromPerú, en coordinación con el Proyecto Cusichaca Trust contrata a un consultor de Lima para que se encargue de facilitar y asesorar a los pobladores locales en el proceso de formalización de la micro-empresa, de elaborar un programa de capacitación para los socios de la empresa y para los guías locales y de apoyar en el proceso de negociación con proveedores y en la comercialización del producto con agencias de viaje del Cusco. Paralelamente, se desempeña

como director del Museo CATCCO. La presencia de este consultor estimula a algunos miembros del desaparecido Comité de Gestión a retomar las actividades. Además, se busca integrar a la municipalidad de Ollantaytambo en esta etapa para fortalecer la vinculación del producto con la comunidad.

En octubre de 1999, PromPerú organiza el taller de estrategias para la consolidación de los proyectos piloto, en el que participan el teniente alcalde de Ollantaytambo, el Director de Turismo de Cusco representando a la DRIT, una representante local y el consultor recientemente contratado. En esta reunión se decide continuar con las capacitaciones para guías locales, mejorar la gestión, formalizar una microempresa que comercialice el producto Rutas Ancestrales, promocionándolo ante agencias de Cusco y Lima. Para el caso de Willoc se plantea diseñar un plan especial de intervención, teniendo en cuenta las particularidades de la comunidad. Sin embargo, éste no se llega a ejecutar, realizándose sólo visitas de evaluación.

PromPerú complementa la presencia del consultor-coordinador enviando a un guía - practicante permanente encargado de evaluar las siete rutas ancestrales definidas, elaborar guiones de cada ruta, capacitar a los guías locales e integrarlos al producto, y formar a un formador de guías de la localidad.

Para reforzar la difusión de las Rutas Ancestrales y como estrategia de retroalimentación que permita mejorar los servicios, PromPerú organiza dos study tours<sup>20</sup> en los que

20 Ver glosario de términos.

participan tour operadores de Lima. En compañía de guías locales, se les invita a recorrer las rutas ancestrales, luego de lo cual se identifican ciertas debilidades en los servicios de guía y alojamiento, así como la necesidad de contar con tarifarios. A pesar de ello, los comentarios generales sobre la idea del producto fueron muy positivos, considerándolo como una alternativa interesante a los tours convencionales que se ofrecían.

En cuanto a la capacitación, los socios de la empresa en formación reciben un curso sobre gestión empresarial y comercialización de productos turísticos (elaboración de manuales de servicios y tarifarios), y uno de características del producto turístico.

Debido a conflictos internos, el consultor - coordinador se aleja del proyecto, quedando como único facilitador el guía - practicante. Éste asume entonces el acompañamiento del proceso de formación de la micro-empresa. Se empieza a preparar a los socios de la microempresa para que, a su vez, asuman la gestión de su producto.

Dada esta situación, se inicia una IV etapa de funcionamiento de la microempresa y capacidades de gestión y guiado (enero - marzo del 2000). Se logra formalizar la empresa Ollanta T'ikariy, la que da inicio a sus operaciones. El guía - practicante apoya a la recién formada microempresa en la realización de visitas a operadores turísticos del Cusco para promocionar las Rutas Ancestrales, la elaboración de tarifarios, y para dar respuesta a solicitudes de información de agencias y turistas. Sin embargo, su principal labor consiste en recopilar información y organizarla para elaborar guiones de las siete

Rutas Ancestrales, los mismos que son entregados a los guías y socios de la microempresa.

Al no formar parte de la naciente empresa los guías capacitados durante la segunda etapa del proyecto, se consideró necesario incentivarlos para que formaran parte del producto. Sin embargo, esto no se concretó al no llegarse a un acuerdo sobre las tarifas a cobrar. La relación distante con algunos socios de la empresa y la posibilidad de prestar sus servicios directamente a los turistas a un mayor precio que el que ofrecía la microempresa, origina que —pese a ser competencia directa de la empresa— algunos empezaran a ofrecer informalmente las rutas ancestrales a turistas. Tampoco se logró capacitar a un formador de guías, por la falta de perseverancia de los jóvenes.

Ante esta situación, los socios de la empresa terminan por interesarse en conocer las Rutas Ancestrales, así como por ser capacitados como guías locales. Sin embargo, esto no fue posible de realizarse en el corto plazo disponible, pues los socios no contaban con el perfil requerido y se debía aún llevar a cabo un trabajo más integral.

La V etapa está dedicada a la promoción de la microempresa (abril a setiembre del 2000). En esta fase, los socios de la microempresa son protagonistas directos de las actividades. La gerente de la microempresa recibe una capacitación en Lima sobre técnicas de negociación y presentación de material de venta, con miras a lograr una positiva participación en el evento ALTUR 2000. Se realizan contactos con tour operadores nacionales y extranjeros, y se trabaja en la difusión de las Rutas Ancestrales en medios de prensa, mas no se llega a concretar ninguna posibilidad de venta.

Posteriormente, la microempresa continúa sus funciones con el apoyo de PromPerú en cuanto a la difusión de las publicaciones (guías) turísticas en ferias internacionales de turismo

### 7.5.2 Análisis del Proceso

Entre una etapa y otra, bajo la influencia de factores internos y externos, ha habido cambios y modificaciones respecto a lo planeado como parte del proceso de implementación del proyecto. A continuación especificamos las modificaciones ocurridas entre etapa y etapa:

Luego del inicial período de sensibilización y diseño, los principales cambios están relacionados con el área organizativa. Se mejora el acercamiento a la población y la comprensión de los objetivos del proyecto piloto, situación que originalmente llevó a formar un Comité Transitorio de Gestión. Posteriormente, se logra formar un Comité de Gestión definitivo (Comité Ollanta Tikariy) que se haría cargo de las Rutas Ancestrales una vez finalizado el proyecto. Del lado del equipo coordinador del proyecto, los problemas iniciales se ven superados al designar la DRIT una persona permanente para que asumiera la parte administrativa, y al tomar a su cargo la coordinación general el encargado de la investigación histórica. Sin embargo, esto ocasiona que la investigación histórica se retrase.

Al iniciar el proyecto no se tenían definidos los beneficiarios directos ni los componentes principales del producto turístico «Rutas Ancestrales de Ollantaytambo». En la segunda etapa se logra este objetivo, pudiéndose comenzar a realizar las capacitaciones para potenciar las capacidades locales.

En cuanto a las rutas en concreto, se pasa de una identificación de éstas hecha en el papel con los pobladores locales, a acciones concretas para lograr su implementación —como el recorrido de diversas rutas, capacitación a guías locales, contactos directos con pobladores, señalización gracias a convenio con INC, etc—. Los resultados de la investigación histórica sirven asimismo para dar a las rutas el contenido de información que éstas requieren.

Se llevan a cabo acciones con miras a promocionar el producto, tales como la difusión en FITUR '99 y otras ferias internacionales, y la incorporación del Museo CATCCO como sede del centro de interpretación de las rutas ancestrales.

Una vez finalizado el proyecto piloto (tercera etapa), ocurren también hechos notables: el equipo coordinador se retira de Ollantaytambo, quedando a cargo del Comité Ollanta Tikariy la gestión de las rutas ancestrales. Este comité se desintegra por inactividad del proyecto (cierre) y porque, para operar el producto, se requería formar una microempresa (requisitos legales), lo cual implicaba un aporte patrimonial. Se convoca a la población para formar la empresa, iniciándose los trámites legales correspondientes.

PromPerú diseña un plan de consolidación para el proyecto piloto. Se opta por no trabajar con la DRIT, ya que ésta, por cumplir una función normativa y reguladora, no se podía involucrar en la formación de una empresa. Se firma un convenio con el Museo CATCCO, al ser ésta la única institución participante en el proyecto que se mantiene en actividad y por tener objetivos afines a los de PromPerú (con lo cual, puede aprovecharse las sinergias de ambas organizaciones). El coordinador a cargo de este plan de

consolidación es a la vez director del museo, lográndose mayor acercamiento entre ambas instituciones. Además, se incorpora dentro del plan a un guía de turismo para que se encargara de mejorar los circuitos y capacitar a los guías locales.

Cambia el tratamiento que se le daba a Willoc. Por sus particularidades, se define un proyecto especial para esta comunidad, pero no se ejecutó por problemas con el local artesanal y la disminución del flujo turístico.

La necesidad de obtener una evaluación externa y difundir las Rutas Ancestrales lleva a realizar dos study tours con agencias de Lima. Las evaluaciones mostraron la necesidad de reforzar los circuitos y servicios de Ollantaytambo.

Entre la tercera y cuarta etapa, la gestión recae íntegramente en la microempresa local. A diferencia de lo ocurrido en las etapas anteriores, en las que la organización local sólo hacía promoción en el centro de interpretación del Museo CATTCO, al formalizarse la microempresa, se inicia la promoción ante agencias de viaje de Cusco con el apoyo del guía - practicante.

En relación a la asesoría de PromPerú, se cambia la estrategia de contar con un coordinador que asumiera la responsabilidad de las actividades, por un guía permanente que cumpliera labor de asesoría, recayendo la responsabilidad de la administración del proyecto directamente en la microempresa. El guía enfatiza el trabajo con los guías locales como componentes importantes del producto, así como la elaboración de guiones de las rutas que permitan operarlas adecuadamente. Sin embargo, debido a las diferencias entre los objetivos planteados por

PromPerú y la microempresa con respecto al rol de los guías locales, y a los problemas de éstos con los miembros de la microempresa, se da una ruptura entre ambos grupos, pasando a ser aquellos sus competidores directos. Si bien no se logra capacitar a los socios de la empresa como guías locales, el recorrer con ellos las rutas ancestrales permite un mejor conocimiento de su propio producto.

A partir de la última etapa (abril del 2000), la microempresa «Ollanta T'ikariy» opera ya sin acompañamiento directo por parte de PromPerú, quien decide apoyar en aspectos puntuales a solicitud de la microempresa. Se evidencia la necesidad de lograr una autonomía en la marcha de la misma.

Se logra reajustar las tarifas de la microempresa a niveles competitivos y mejorar las capacidades de negociación, a través de una capacitación preliminar al ALTUR 2000 organizada por PromPerú. Estas condiciones permiten el lanzamiento de las Rutas Ancestrales en ALTUR 2000 como producto turístico, a través de su promoción en el mercado nacional e internacional, tanto en este evento como en las principales ferias internacionales.

### 7.5.3 Conclusiones y Recomendaciones

1. El análisis de este proyecto ha permitido obtener importantes conclusiones. En primer lugar, se consiguió mejorar la calidad del destino mediante capacitaciones a prestadores del servicio, sensibilización, actividades dirigidas a revalorar la cultura local, aparición de nuevos servicios, creación de la microempresa «Ollanta Tikariy», etc. La promoción de Ollantaytambo como un destino turístico que cuenta con otras alternativas además del sitio arqueológico

resultó muy positiva, hecho que fue comprobado por el interés mostrado por los participantes en los dos Study Tour.

2. Siendo Ollantaytambo uno de los destinos turísticos más importantes de Cusco, deben plantearse dos dimensiones de trabajo: en primer lugar, como destino requeriría de un comité de turismo o institución similar que promueva el desarrollo turístico local (se propone explorar el liderazgo del Municipio). Se debe propiciar, con una amplia convocatoria, la formación de este comité, que entre otras cosas, dé pie y ayude a madurar a las nuevas empresas turísticas locales, lo que no se dio en la práctica. Esto hubiese facilitado, por ejemplo, el proceso de formación de la microempresa «Ollanta T'ikariy», ya que contó con asesoría limitada (especialmente en lo legal) que no facilitó en el corto plazo este proceso. En segundo lugar, se debe apoyar el desarrollo de nuevos productos en el destino, liderando este proceso la microempresa «Ollanta T'ikariy», la misma que debería participar en el mencionado comité (generando sinergias interinstitucionales).
3. La experiencia de desarrollar un nuevo tipo de producto turístico (Rutas Ancestrales), fue muy positiva, ya que se trabajó sobre la base de la existencia de importantes restos arqueológicos e interesantes recursos paisajísticos en la zona. Sin embargo, no se logró incorporar lo «vivencial - cultural» al proyecto (es decir, ofrecer la riqueza de la cultura local y sus manifestaciones), así como tampoco se consiguió involucrar a la población de las comunidades aledañas en el desarrollo de aquél. Este aspecto debió ser más trabajado para ofrecer —mientras el visitante se relaciona con la comunidad— una experiencia en la que éste pudiera recorrer interesantes rutas.
4. En cuanto a la contraparte (DRIT Cusco) se le transfirió capacidades para el desarrollo de productos turísticos, pero

debido a la rotación de sus directores y al carácter burocrático y centralista de la institución, no logró cumplir un rol ejecutor, que incluyera el de acompañamiento, capacitación y asesoría a los productos.

5. Hubo una brecha entre el Comité de Gestión y la microempresa, ya que esta última se formó cuando el comité ya estaba desintegrado. Para el futuro es deseable formar la microempresa bajo el «paraguas» del Comité, pues éste goza de mayor proyección por parte de la comunidad.
6. Las rutas finales fueron definidas con el concurso de la comunidad, verificando su potencial a través de visitas de campo y gracias a los resultados de la investigación histórica. Sin embargo, esta fundamentación histórica no se incorporó claramente en el contenido de las Rutas Ancestrales, ni en el trabajo con los jóvenes guías locales. La poca difusión de los resultados de dicha investigación no contribuyó en gran medida con el objetivo de fortalecer la identidad de los pobladores. Para futuros proyectos es recomendable utilizar de mejor manera este tipo de trabajos.
7. En el caso de la Ruta Ancestral de Willoc, la débil incorporación del aspecto cultural al circuito ofrecido, hizo que la comunidad fuera vista como una feria artesanal más que como uno de los pocos pueblos del Valle Sagrado que mantiene intactas muchas de sus tradiciones prehispánicas, dejándose sin explotar sus potencialidades «vivenciales» (compartir las actividades cotidianas de una comunidad quechua hablante).

Por las características de esta comunidad, además de su desarrollo como un componente del producto (en este caso, como una feria), se pudo seguir el modelo de mejora de destino, de tal forma que la intervención no se limitara tan sólo

a concretar una Ruta Ancestral, lo cual más bien ocasionó un quiebre en la relación con otros operadores que ya venían trabajando en la zona. Dentro de los logros se puede mencionar la mejora de la artesanía textil y la organización de una feria a cargo de la Asociación de Tejedoras. Sin embargo, no se ha logrado que la Asociación se organice de manera tal que ofrezca al turista una muestra de los procesos textiles. Las áreas para la feria y el taller textil fueron ubicadas en el centro educativo del pueblo, gracias a la coordinación de PromPerú con el director del colegio, pero hubiera sido más efectivo si se hubieran realizado las mismas gestiones con las demás autoridades comunales y con la Dirección Central Educativa, pues el no hacerlo trajo como consecuencia un problema posterior de reconocimiento de la ubicación de la feria.

8. De la experiencia de Willoc se desprende la necesidad de evaluar el potencial de los anexos y comunidades vinculados a las rutas ancestrales, ya que en cada ruta se debe trabajar en mayor grado el componente cultural (cultura viva). El resultado de «fortalecer la identidad» planteado en el marco lógico, no preveía una siguiente etapa en la que se incorporara en el producto esta identidad cultural fortalecida, lo que hubiese sido el verdadero resultado esperado: «cultura viva» presente en el producto.
9. No se ha logrado una alianza entre los dos productos del Valle Sagrado de los Incas («Turismo Participativo en el Valle Sagrado» y «Rutas Ancestrales de Ollantaytambo»), para la comercialización y promoción conjunta. Existe la necesidad de crear una visión compartida para alianzas estratégicas, dejando de lado desacuerdos coyunturales.
10. La alianza establecida con el Museo CATCCO fue positiva porque se logró promover sus atractivos y porque contribuyó

a reforzar los objetivos de conservación, difusión y promoción cultural, a la vez que permitió contar con un centro de interpretación sobre Ollantaytambo y las Rutas Ancestrales. Dada su ubicación en las instalaciones del Museo, este centro no vende el producto; sólo debe informar sobre los diversos servicios y atractivos turísticos en Ollantaytambo sin funcionar como una oficina de la microempresa.

11. Existe la necesidad de estrechar la relación entre la microempresa y los guías locales, con el fin de incorporar a estos últimos al producto con un buen trato y una atractiva remuneración. Esto es fundamental, dada la importancia del rol de los guías en el desarrollo integral del producto.

## 7.6 DE LO PARTICULAR A LO GENERAL

El siguiente cuadro, producto del análisis comparativo entre los diversos proyectos piloto materia de esta sistematización, muestra las diversas etapas que atravesaron éstos durante su desarrollo. Si bien cada uno ha tenido particularidades durante este proceso, y el tiempo de duración de cada etapa puede haber sido diferente en consideración a las características locales, el análisis permite concluir que existen etapas generales a todos los proyectos piloto y que deben estar presentes en cualquier modelo de desarrollo de un producto turístico sostenible.

Sólo en el caso de Túcume, las etapas diferirán de las de los demás proyectos, pues en él se aplicó un modelo de mejora de la calidad de destino en lugar del modelo de desarrollo de un producto turístico sostenible que se aplicó en el resto. Por ello, el proceso seguido en Túcume se explicará por separado.

## ETAPAS GENERALES DE LOS PROYECTOS PILOTO

ETAPAS / PROYECTOS PILOTOS	URUBAMBA	OLLANTAYTAMBO
<b>ETAPAS GENERALES</b>		
Selección de contrapartes y zonas de intervención		
1. Diseño del producto	Selección de zonas, sensibilización y diseño del producto (marzo / agosto 98)	Diseño del producto (junio / diciembre 98)
2. Desarrollo del producto	Generación de capacidades para el desarrollo del producto (setiembre / diciembre 98)	Generación de capacidades para el desarrollo del producto (enero / junio 99)
3. Estructuración del producto y definición de forma de gestión	Estructuración del producto y definición de forma empresarial (enero / setiembre 99)	Conformación del producto y de la microempresa (julio / diciembre 99)
4. Consolidación del producto e instancia de gestión.	Consolidación del producto y formación de la microempresa (octubre 99 / marzo 2000)	Funcionamiento de la microempresa y capacidades de gestión y guiado (enero / marzo 2000)
5. Promoción del producto	Promoción del producto (abril / setiembre 2000)	Promoción de la microempresa (abril / setiembre 2000)
6. Comercialización <sup>21</sup>		

21 Si bien esta etapa forma parte del proceso normal de desarrollo de un producto turístico, PromPerú no participó de esta etapa, quedando más bien a cargo de cada organización formada para hacerse cargo de los productos.

## ETAPAS GENERALES DE LOS PROYECTOS PILOTO

PORCON	LA ENCAÑADA	TUCUME
		<b>PLANEAMIENTO TURÍSTICO DE DESTINO</b>
Sensibilización y diseño del producto (julio 98 / enero 99)	Selección de familias participantes (julio / agosto 98)	Apoyo a iniciativas locales para mejorar destino (julio / diciembre 98)
Desarrollo y estructuración del producto (febrero 99 / julio 99)	Diseño del producto y desarrollo (setiembre 98 / junio 99)	Gestión empresarial de componentes de producto (enero / mayo 99)
	Cierre y transferencia del proyecto (julio / setiembre 99)	Transferencia a organización local (junio / octubre 99)
Estructuración y consolidación del producto (agosto 99 / febrero 2000)	Evaluación y diagnóstico del proyecto (octubre / diciembre 99)	Estructuración del producto (noviembre 99 / abril 2000)
Promoción de agroturismo (marzo / setiembre 2000)		Promoción del producto (mayo / setiembre 2000)

### 7.6.1 Modelo de desarrollo de productos turísticos

Teóricamente, son diversos los autores que mencionan el proceso de desarrollo de un producto turístico, entre ellos Booz, Allen, Hamilton, Meyer<sup>22</sup>. Estos autores usan entre ocho a dieciocho pasos o etapas para describir este proceso, dependiendo del grado de detalle en que se quiera desagregarlo (ver enfoque de mercado en acápite 9.5). Sin embargo, analizando los procesos seguidos por los proyectos piloto descritos en esta sistematización, se rescata como principales etapas las siguientes:

- a) Diseño del producto turístico
- b) Desarrollo del producto
- c) Estructuración del producto
- d) Promoción del producto
- e) Comercialización del producto

Esta última etapa, la de comercialización, fue responsabilidad directa de la empresa gestora, contando con el apoyo de PromPerú sólo hasta la promoción del producto, razón por la que no se analiza más detenidamente ni se menciona dentro de las etapas en el cuadro de los proyectos pilotos. Este mismo cuadro muestra algunas etapas que no aparecen dentro de las principales etapas arriba mencionadas y que son más bien propias de cada proyecto.

También cabe resaltar que, a diferencia del proceso de desarrollo de un producto turístico realizado por la misma

empresa que luego gestiona el producto, este proceso ha contado con el monitoreo de una institución externa desde Lima (Unión Europea - PromPerú), la que, para ponerlo en marcha, ha formado una alianza con un facilitador local. Por ello, se tuvo que incluir una etapa muy particular, no necesariamente presente en el proceso de desarrollo de un producto turístico tradicional, como es la de selección de zonas de intervención y contrapartes locales.

Así tenemos que las principales etapas en el proceso de desarrollo de un producto turístico comunes a los distintos proyectos piloto analizados son las siguientes:

#### 7.6.1.1 Selección de zonas de intervención y contrapartes locales

Como se menciona arriba, ésta no es una etapa común en el proceso de desarrollo de un producto turístico tradicional, pero desde la perspectiva de una organización facilitadora como puede ser una ONG local o una Municipalidad, esta etapa previa es indispensable.

Así, siendo uno de los principales objetivos del Programa de Turismo Unión Europea -PromPerú lograr la replicabilidad de las experiencias desarrolladas, la selección de las zonas o ámbitos de intervención buscó concentrar los esfuerzos en áreas determinadas en lugar de dispersar las acciones y diluir el impacto a nivel de todo el ámbito geográfico.

Preliminarmente, fueron seleccionadas dos áreas principales: la región sur (Cusco), y la región norte, partiendo de la premisa que estas áreas incorporan lo mejor y lo más representativo del producto turístico peruano y registran, porcentualmente, la visita de un mayor número de turistas, nacionales o extranjeros. Posteriormente se definirían zonas más específicas según criterios que se pueden encontrar en el anexo del Enfoque del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú.

Una vez definidas las zonas de intervención, empieza el proceso de búsqueda de contrapartes locales (ONGs en su mayoría), encargadas de la ejecución de las actividades. Este proceso tomó varios meses y la metodología empleada fue diferente para cada proyecto (ver criterios para selección de contrapartes en el capítulo sobre Ejes de Gestión).

Es importante señalar que, si bien esta etapa precedió al desarrollo de los proyectos, en ella se inicia el trabajo de diseño de los proyectos piloto. Antes de la firma de los convenios se elaboran los marcos lógicos, para cuya realización se avanza en el diseño. En los casos de los proyectos de Urubamba y Túcume, este diseño es realizado por la propia contraparte con la asesoría del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú. En el caso de los proyectos de Cajamarca y Ollantaytambo, la experiencia fue diferente.

En Cajamarca, dadas las condiciones geográficas y el desarrollo de la actividad agropecuaria en la región, se planteó desarrollar un proyecto de «Agroturismo» incluso antes de seleccionar a las contrapartes. Al ser una experiencia nueva para estas últimas, fue necesario propor-

cionarles algunos lineamientos sobre este tipo específico de turismo, pero no se hizo una capacitación sobre el tema.

En el caso de Ollantaytambo, la variedad de atractivos arqueológico-históricos, paisajísticos y culturales, impulsaron al Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú a proponer a la DRIT Cusco que se desarrollasen rutas ancestrales (Heritage Trails). Al igual que en el caso de Cajamarca, la contraparte no conocía este tipo de producto, por lo que se capacitó a un historiador para que se integrara al equipo coordinador del proyecto y sea él quien se encargase del diseño directamente.

#### 7.6.1.2 Diseño del Producto

La etapa de diseño se caracteriza por ser el momento en el que se define el producto que se desarrollará en la siguiente etapa: tipo de producto, segmento de mercado al que se orienta, servicios requeridos, atractivos turísticos que puedan ser incorporados, factibilidad de la propuesta, tipo y cantidad de capacitaciones a desarrollar, entre otros. Sin embargo, en el caso de los proyectos piloto se dio un especial énfasis en esta etapa al fortalecimiento de la identidad cultural.

Durante esta etapa se inició en todos los proyectos un proceso de sensibilización a pobladores, organizaciones y autoridades locales, sobre los objetivos de los proyectos y tipo de producto a desarrollar, ya sea a través de talleres, asambleas o reuniones. Esto permitió identificar líderes locales y personas interesadas. Sobre esta base es que se formaron los comités de gestión local y se seleccionó a las personas a capacitar para que se desempeñasen como prestadores de servicios.

Luego de este primer paso se organizan, en casi todos los proyectos, talleres sobre reforzamiento de la autoestima o sobre valoración de la identidad cultural local. Esto, en virtud a que todos los proyectos piloto buscaban la interacción entre el poblador local y el turista extranjero, por lo que se hacía necesario preparar a los locales para que este encuentro no causase impactos socio-culturales negativos. Además, siendo la cultura viva uno de los atractivos más importantes de los proyectos piloto, se precisaba reforzar el conocimiento de la población sobre su propio pasado histórico e identidad cultural. En esta misma línea es que se llevan a cabo inventarios de atractivos y/o talleres sobre patrimonio natural y cultural, así como el concurso «Historias de mi Pueblo» en los productos de Cusco. Todo ello serviría, asimismo, para empezar a definir circuitos o rutas.

En esta etapa se lleva a cabo el evento ALTUR '98 en Cusco. Se realizó la difusión de estas experiencias piloto como «productos en proceso de consolidación». Ésta no es una actividad que normalmente se realice en esta etapa; sin embargo, dado el tiempo que toma el ingreso de un nuevo producto al mercado internacional, se decidió realizar un pre-lanzamiento del producto que se encontrara en proceso de desarrollo.

#### 7.6.1.3 Desarrollo del Producto

La etapa de desarrollo busca mejorar las condiciones en que se encuentran los servicios a ser ofrecidos, capacitar al recurso humano, acondicionar el atractivo; en resumen, adaptar lo que se tiene a las características de lo que vamos a ofrecer a nuestro cliente.

Durante esta etapa se lleva a cabo la mayor parte de las capacitaciones en todos los proyectos piloto. Se dan cursos / talleres sobre gestión de calidad para alojamientos y restaurantes, técnicas de producción artesanal, técnicas de guiado, gestión empresarial, entre otros. Una de las capacitaciones que causa mayor impacto en todos los proyectos es la que se programó luego de una primera labor de monitoreo, y que trató temas de diseño, estructuración, negociación y gestión de productos turísticos, todos los cuales ayudan a entender mejor el concepto de producto turístico y las características de la organización encargada de su gestión.

Asimismo, se inician los trabajos de mejora de casas de hospedaje o albergues y cocinas (proyectos de Cajamarca), la definición (básica) de las rutas o circuitos turísticos y la recopilación de información sobre las mismas. En cuanto a la difusión de estas experiencias, se implementan centros de interpretación (Ollantaytambo y Granja Porcón) y se elabora material promocional (trípticos).

Sin embargo, uno de los resultados más relevantes de esta etapa es la consolidación de las instancias de gestión local (los Comités de Gestión y el Departamento de Turismo en el caso de Granja Porcón). Se les prepara para que asuman la dirección de los productos turísticos, pero dejando aún de lado la comercialización.

#### 7.6.1.4 Estructuración del producto y definición de la forma de gestión

La etapa de estructuración se caracteriza por ser el momento en que se inicia la integración de los **diversos**

componentes desarrollados en la etapa anterior, en un producto turístico definido. Éste fue un momento crucial en la vida de los proyectos piloto. Además, se hizo evidente que los Comités de Gestión tenían inconvenientes para comercializar los productos, por lo que se plantea la posibilidad de formar otro tipo de organización paraguas que brindase este apoyo a todas las empresas. La experiencia de cada proyecto en esta etapa es muy diversa, razón por la cual se tratará por separado.

En el caso de Urubamba, la estructuración se inició antes de la finalización del proyecto. Se contaba con guías capacitados y por lo menos un circuito definido en cada una de las tres comunidades. Así, se ofrecía un producto de uno o dos días, que incluía trabajo en las tierras de cultivo y en las pozas de sal, sin incluir los servicios de alojamiento, alimentación y traslados internos.

En Ollantaytambo se estructura el producto incorporando las caminatas por las rutas ancestrales, guías locales, alimentación (box lunch) y alojamiento en las casas de hospedaje. La parte vivencial (interacción con la población local) no estaba planteada claramente, quedando restringida sobretudo a la función del guía local.

En Granja Porcón se estructura un producto más bien dirigido al mercado interno, ofreciendo guías locales, caminatas por tres rutas (sin un tema definido ni guiones), alojamiento y alimentación, pero no la posibilidad de participar en actividades agropecuarias o productivas (componente vivencial). Se trata de un

producto con una duración de media jornada o un día. En La Encañada / Cumbe Mayo no se llegó a realizar una estructuración, pues sólo se tenía listos los componentes de alojamiento y alimentación, mas no el resto de servicios.

#### 7.6.1.5 Consolidación del producto e instancia de gestión

Es importante señalar que esta etapa no forma parte del esquema tradicional de desarrollo de productos turísticos, sino que surge como respuesta a la necesidad de robustecer las organizaciones encargadas de la gestión del producto turístico. En ella, y finalizados los proyectos piloto, se retira los equipos coordinadores (salvo el caso de Granja Porcón), y la gestión de los productos queda a cargo de los Comités de Gestión. Este proceso de transferencia no contó con la asistencia técnica necesaria, razón por la cual todos los proyectos perdieron la dinámica inicial. Esta situación obligó a PromPerú a llevar a cabo una etapa que permitiera, en el corto plazo, consolidar las organizaciones locales para que pudieran encontrarse listas al asumir la gestión de sus propios productos. Por ese motivo, a esta etapa se le denomina de «consolidación del producto e instancia de gestión».

Como punto de partida, se organiza una reunión — Taller de Estrategias de Consolidación para los Proyectos Piloto— con todos los equipos coordinadores de los proyectos y representantes de los Comités de Gestión y beneficiarios. Como resultado de esta reunión se elabora un plan de consolidación para cada proyecto, que incluye capacitaciones en temas

específicos para prestadores de servicios (guías locales, alojamiento, restaurantes, artesanos), mejora de los circuitos y rutas y reforzamiento de la gestión empresarial. En el caso de La Encañada y Cumbe Mayo, se decide reformular el proyecto, para lo que se envía a un guía de turismo con el fin de identificar a líderes e instituciones representativas de la comunidad, y paralelamente, concluir con la mejora de las casas de hospedaje.

Como parte de la estrategia de consolidación se envía a guías de turismo para que se encarguen de la capacitación de guías locales, de la mejora de los circuitos y de la elaboración de sus respectivos guiones. Además, los guías apoyarían a las microempresas de Cusco y departamento de turismo de Granja Porcón, en la parte operativa, en el contacto con agencias de viaje y en la evaluación de la calidad de los servicios turísticos.

Se inicia la difusión de estos nuevos productos a través de la producción de guías informativas que se promocionan en ferias internacionales de turismo. Además, se lleva a cabo dos study tours para los proyectos piloto de Urubamba y Ollantaytambo, a los que se invita a tour operadores de Lima para que evalúen los productos. Con estas actividades se logra tener opiniones calificadas sobre los circuitos y servicios ofrecidos y se obtiene importantes sugerencias para mejorar los productos.

Al final de esta etapa se logra la formalización de las microempresas «Ollanta Tikariy» (Ollantaytambo) e «Inka Pusayuc» (Urubamba), así como el fortalecimiento del Departamento de Turismo de la cooperativa de Granja

Porcón. En La Encañada y Cumbe Mayo no se logra reformular el proyecto.

#### 7.6.1.6 Promoción del Producto

En esta etapa, y listo el producto, se lo promociona a través de diferentes actividades como ferias, presentaciones, bolsas turísticas o mercados turísticos, y mediante material promocional elaborado pensando en nuestro cliente.

Una vez listos los productos piloto para su lanzamiento al mercado, se inicia esta etapa de promoción de los productos turísticos bajo la marca «Turismo Vivencial». Habiendo finalizado los guías practicantes su labor de evaluación de los guías locales capacitados, y habiendo entregado los guiones desarrollados, se retiran de los proyectos piloto, quedando éstos como únicos responsables de la comercialización de los productos. PromPerú organiza el evento ALTUR 2000, en el que se realiza la presentación oficial de los nuevos productos, para lo cual se elabora un catálogo promocional. Para esto, PromPerú decide organizar un taller de técnicas de negociación dirigido a los responsables de los productos de Cusco y Granja Porcón para que los ayude en esta nueva responsabilidad asumida por ellos. La Encañada y Cumbe Mayo, por otro lado, no participan en este evento ya que no habían logrado aún el nivel de producto.

La presentación en ALTUR 2000 permite a los productos entrar en contacto con operadores nacionales y extranjeros, constituyéndose en su primera experiencia de comercialización en una rueda de negocios de turismo.

Durante esta etapa, se fomenta además la participación de los representantes de los productos en eventos de difusión de sus experiencias. Tal es el caso de Urubamba, que es invitado a participar para presentar su experiencia como un caso exitoso de participación comunitaria, al igual que Granja Porcón. Ello permite difundir no sólo el producto, sino la marca «Turismo Vivencial».

#### 7.6.2 Modelo de mejora de la calidad del destino de Túcume

A diferencia de lo sucedido con la mayoría de los proyectos piloto, en el caso de Túcume se desarrolló un modelo dirigido a mejorar la calidad de los servicios existentes en el destino, es decir en todo Túcume, como paso previo al surgimiento de nuevos servicios o productos. Se partió sobre la premisa de que este lugar ya contaba con un flujo de turistas importante, pero que aún no lograba una oferta turística integral ni la calidad esperada por falta de capacitación. Se intentó entonces dinamizar todo el distrito alrededor del Museo de Sitio de Túcume, tema central y promotor de actividades de la zona. Por este motivo, la intervención siguió etapas diferentes, sobretudo en la fase inicial, para finalmente concluir con la estructuración y promoción de un producto turístico.

Cabe resaltar que la labor de identificación de los atractivos, paso inicial en todos los procesos de este tipo, ya había sido realizada, por lo que el esfuerzo se centró en el recurso humano.

##### 7.6.2.1 Apoyo a iniciativas locales para mejorar el destino

Durante la primera etapa, se busca sensibilizar a la población y autoridades locales acerca de los objetivos del proyecto piloto. A través de reuniones semanales con los pobladores interesados se definen las actividades a desarrollar, sensibilizándolos al mismo tiempo sobre la importancia del turismo sostenible y la conservación del patrimonio cultural y natural. Se conforma grupos de interés que reúnen a los pobladores en torno a un tema de interés común y se les empieza a capacitar para que inicien la producción artesanal o prestación de servicios. Se apoya las iniciativas locales incorporando nuevas propuestas de capacitaciones.

Como resultado de esta etapa se logra crear una dinámica local en torno a los grupos de interés, apoyando las iniciativas y sentando las bases para la siguiente etapa, ya con un nivel preliminar de cohesión. Asimismo, se avanza en el desarrollo de una serie de complementos al elemento central del Museo de Sitio con la población, a fin de que los diversos componentes se desarrollen bajo un mismo esquema.

##### 7.6.2.2 Gestión Empresarial de componentes

En la segunda etapa, la intervención se centra en preparar a los miembros de los grupos de interés, a través de capacitaciones y la obtención de microcréditos, para la formación y posterior gestión de microempresas de servicios turísticos. La lógica de esta etapa fue la de impulsar a los pequeños grupos de proveedores a que iniciaran su proceso de

formalización y, por otro lado, consolidar una organización (Comité de Gestión Local) que velara por la calidad de estos nuevos servicios turísticos y continuase con las actividades del proyecto piloto una vez que éste concluyera.

#### 7.6.2.3 Transferencia a organización local

Una vez finalizado el proyecto piloto se transfiere a la comunidad local la responsabilidad de dar continuidad a las acciones desarrolladas. Por este motivo se crea ACODET<sup>23</sup>, como institución local encargada de velar por la mejora sostenida de la calidad de Túcume como destino turístico, y de los nuevos servicios creados a raíz del proyecto. Esta institución se forma con la participación de las instituciones más importantes del distrito, lo que habría de asegurar su representatividad.

#### 7.6.2.4 Estructuración del producto

Es aquí donde, de un concepto más amplio dirigido a fortalecer iniciativas locales, la gestión empresarial y el traslado del compromiso a la organización local, se pasa a una visión micro. Dada la inactividad de ACODET y no existiendo las condiciones para que se produjera la formación de microempresas —debido fundamental-

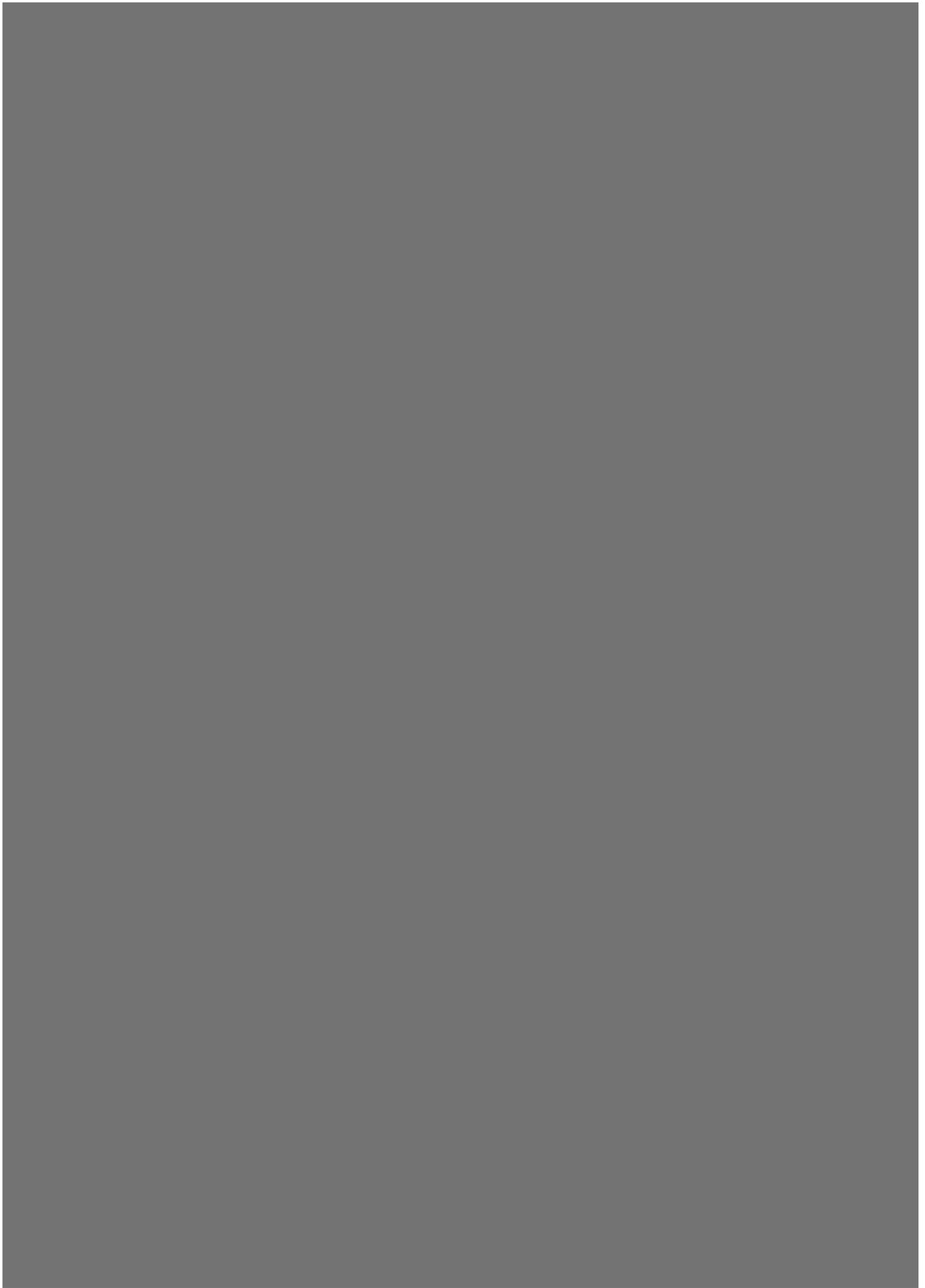
mente a la falta de conocimientos claros sobre el enfoque de mercado de parte de los pobladores—, PromPerú interviene directamente con una estrategia que busca impulsar el proceso de estructuración de un producto turístico, experiencia seguida en los demás proyectos con relativo éxito. Así, se pasaba del modelo de mejora de destino al de desarrollo de producto, lo que implicaba además contar con una organización encargada de vender el nuevo producto.

Se logró avanzar en la operatividad de los circuitos turísticos definidos, así como en la mejora de la calidad de los nuevos servicios (alimentación, guías, artesanos, información).

#### 7.6.2.5 Promoción del producto

En esta etapa se promociona el producto ya estructurado, que en el caso de Túcume se concreta mediante un acuerdo entre ACODET, organización conservacionista, y un tour operador local especializado, para ofrecer un producto sostenible con énfasis en los atractivos arqueológicos de la región, incorporando además algunos componentes desarrollados por el proyecto, lo que aseguraría el carácter «vivencial» de la experiencia turística.

23 Asociación para la Conservación del Patrimonio y el Desarrollo Turístico de Túcume.



ANÁLISIS DE LAS  
**EXPERIENCIAS  
 PILOTOS POR EJES**

## 8. Análisis de las Experiencias Piloto por Ejes

### 8.1 Eje de Identidad y Cultura

- 8.1.1 Criterios de Selección de Propuestas y Presencia Cultural
- 8.1.2 Sostenibilidad Cultural en el Producto Turístico
- 8.1.3 Características del Producto Turístico con Presencia Cultural

### 8.2 Eje de Ecología

- 8.2.1 Criterios de Selección de Propuestas con Enfoque Ecológico
- 8.2.2 Características de un Producto Turístico con Enfoque Medioambiental

### 8.3 Eje de Impacto Económico

- 8.3.1 Criterios de Selección de Iniciativas Locales y Potencial Económico
- 8.3.2 Componentes de Mayor Impacto Económico de un Producto Turístico
  - 8.3.2.1 Artesanía
  - 8.3.2.2 Transporte
  - 8.3.2.3 Alojamiento
  - 8.3.2.4 Subproductos Agropecuarios Locales
  - 8.3.2.5 Alimentación
  - 8.3.2.6 Guiado
  - 8.3.2.7 Cobro por Derecho de Ingreso
- 8.3.3 Estrategia de Distribución de Beneficios en un Producto Turístico Vivencial

### 8.4 Eje de Gestión

- 8.4.1 Características de las Contrapartes Locales
- 8.4.2 Características Iniciales de los Beneficiarios Finales
- 8.4.3 La Promoción Turística de los Productos Piloto
- 8.4.4 Características Finales de la Organización Beneficiaria
  - 8.4.4.1 Empresa Cooperativa
  - 8.4.4.2 Empresa Comunal
  - 8.4.4.3 Empresas Familiares
  - 8.4.4.4 Asociaciones Civiles
  - 8.4.4.5 Empresas Privadas
  - 8.4.4.6 Microempresas de Pobladores Locales
  - 8.4.4.7 Empresa Municipal

### 8.5 Eje de Competencias

- 8.5.1 Criterios para la Selección de Iniciativas Locales y las competencias
  - 8.5.1.1 Transporte
  - 8.5.1.2 Alojamiento
  - 8.5.1.3 Alimentación
  - 8.5.1.4 Artesanías y Subproductos Agropecuarios
  - 8.5.1.5 Guiado
  - 8.5.1.6 Gestión
  - 8.5.1.7 Proyección Social
  - 8.5.1.8 Comunicación y Uso de Información
- 8.5.2 Competencias para la Gestión de un Producto Turístico Vivencial
- 8.5.3 Comentarios Finales

### 8.6 Conclusiones por Ejes



Realizado el análisis de cada una de las experiencias piloto y definidas las principales etapas seguidas por éstos, el análisis por ejes que se hará a continuación resalta los procesos seguidos por cada uno de los pilares de la sostenibilidad (con igual énfasis para cada uno de ellos), y gestión turística, intangibles muchas veces en el producto turístico final, pero indispensables para entender cómo se forma un producto turístico sostenible. Así, temas como identidad y cultura, ecología, impacto económico, gestión y competencias, están directamente relacionados con la definición de sostenibilidad turística. Asimismo, el análisis de sostenibilidad de un producto gestionado por los propios actores locales nos permitirá formarnos una idea más clara.

Ya desde 1988, la Organización Mundial de Turismo, OMT, definió el término «turismo sostenible» como aquella modalidad turística que conduce a una gestión de todos los recursos, de tal forma que se satisfaga todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, sin dejar de respetar la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida. Luego, en 1992, en la Cumbre Mundial de la Tierra en Río de Janeiro, se definió la sostenibilidad en base a la trilogía medioambiente, economía y sociedad<sup>24</sup>. Sin embargo, el énfasis de la sostenibilidad de un determinado proyecto de desarrollo turístico, ha estado relacionado, generalmente, con la sostenibilidad medioambiental, como se puede apreciar en la «Agenda 21 para la Industria del Viaje y del Turismo: Hacia un Turismo Medioambientalmente Sostenible».

La tendencia internacional del mercado turístico, por otro lado, nos indica que cada vez son más los turistas experimentados e independientes acostumbrados a viajar y a exigir un mayor valor y calidad por su dinero, incorporando en sus viajes criterios de sensibilidad al entorno, buscando destinos diferentes y experiencias innovadoras, auténticas. Ésta es la oferta turística diferenciada contenida en el concepto de turismo vivencial.

Un producto turístico vivencial es aquel que ofrece una experiencia integral al visitante, permitiendo a éste interactuar con los pobladores locales, compartiendo con ellos atractivos naturales; costumbres y tradiciones; actividades y servicios. El énfasis, por tanto, está puesto en lograr un conocimiento del destino turístico a través de sus propios habitantes.

### 8.1 EJE DE IDENTIDAD Y CULTURA

La sostenibilidad cultural es fundamental en cuanto busca la preservación de las condiciones que permiten el uso, consumo y transmisión de los bienes culturales, sin agotarlos o deteriorarlos. Sin embargo, al hacer referencia a la identidad, se está enfatizando de manera especial a las culturas vivas, pues, aunque no pueden ser preservadas —ya que son cambiantes por definición—, sí pueden ser reforzadas, exhibidas e incorporadas al producto turístico, a través de sus diversas manifestaciones y de la interrelación con su gente, como un elemento diferenciador de cualquier producto turístico.

---

<sup>24</sup> Comité Peruano del Consejo Internacional de Museos, ICOM, Museos, Patrimonio y Turismo Cultural, I Lima, Junio 2000.

Más aún, debido a la toma de conciencia de las propias comunidades ejecutoras y beneficiarias respecto al impacto —tanto positivo como negativo— del turismo dentro de las mismas, en algunos casos con consecuencias irreparables, son cada vez más las propias comunidades las llamadas a tomar decisiones en cuanto al rol que desean cumplir en el marco del desarrollo de la actividad turística en su región.

Por este motivo, y como fruto del análisis de lo ejecutado en los proyectos materia de esta sistematización, se presenta a continuación algunos criterios sobre identidad y cultura que debe tomarse en cuenta para: uno, seleccionar propuestas para el desarrollo de productos turísticos con presencia cultural; dos, asegurar la sostenibilidad de la experiencia cultural ofrecida; y tres, definir las características que el producto con presencia cultural debe incorporar en su comercialización.

#### 8.1.1 Criterios de selección de propuestas con presencia cultural

Siendo la cultura e identidad local un importante aspecto a considerar dentro del proceso de selección de iniciativas para el desarrollo de productos de turismo vivencial, es necesario tomar en cuenta diversos criterios que aseguren su incorporación de manera responsable y sostenida dentro del producto turístico.

Como primer punto, la propuesta debe llevarse a cabo en zonas que cuenten con atractivos históricos, arqueológicos o culturales significativos, con fuertes raíces en los pobladores locales, y en un estado de conservación que permita su uso en el corto plazo. La existencia de investigaciones e información sobre los mismos constituye un insumo importante a ser incorporado posteriormente en el producto turístico.

Por otra parte, es necesario evaluar si las instituciones interesadas en desarrollar proyectos de este tipo tienen un conocimiento adecuado de la cultura local y sus diversas manifestaciones. La experiencia en recopilación y rescate de elementos de la tradición local (mitos, leyendas, gastronomía, danzas, música, entre otros), o el tener publicaciones sobre el tema, pueden constituir ejemplos de indicadores que ayuden a medir este conocimiento. En caso que la experiencia previa no sea suficiente como para desarrollar estos aspectos, es deseable que se proponga el establecimiento de alianzas con instituciones especializadas en temas culturales que puedan suplir esta falta.

Una de las mayores exigencias del turista que demanda este tipo de productos es que se garantice la autenticidad de las manifestaciones culturales que forman parte del producto. Para ello, la propuesta debe garantizar la participación activa y horizontal de la población para mostrar su cultura de manera transparente, así como una sensibilización previa que asegure la valoración de su cultura e identidad. Es deseable que exista una alianza entre la institución que presenta la propuesta de incorporación de una manifestación cultural, por ejemplo, y la comunidad involucrada directamente, que asegure autenticidad y respeto al poblador local.

Finalmente, de la experiencia de los proyectos sistematizados, se concluye que las propuestas deben promover la existencia de espacios para el intercambio cultural entre población y visitantes —con una duración adecuada de la actividad que comparten— que permita que éste se dé de manera natural. Por ejemplo, en Urubamba se suele conversar con el turista, mientras se realiza el trabajo en las parcelas o se comparte el refrigerio, lo que permite

una mayor interacción y una idea más aproximada de la visión del poblador.

### 8.1.2 Sostenibilidad cultural en el producto turístico

Conseguir mantener la calidad de la experiencia cultural en el producto turístico es uno de los mayores retos para los promotores, ya que ofrecer una experiencia cultural sin perder autenticidad requiere de muchos esfuerzos. A continuación, se mencionan algunas acciones que podrían contribuir al logro de la sostenibilidad del componente cultural en el producto de turismo vivencial:

En primer lugar, definamos lo que entendemos por Identidad. La identidad cultural es el conjunto de las percepciones colectivas que tienen los habitantes de un territorio con relación a su pasado, sus tradiciones y sus competencias, su estructura productiva, su patrimonio cultural, sus recursos materiales, su futuro, etc.<sup>25</sup> En nuestras comunidades, la transmisión de estas percepciones —o visión— se produce, frecuentemente, de padres a hijos y de manera oral. Sin embargo, esta visión acerca de su pasado histórico puede ser complementada y fortalecida con la información que proporcionan ciencias sociales como la arqueología, la historia, la antropología, etc.

En la experiencia de los proyectos piloto, se trabajó mucho en el fortalecimiento y valoración de la propia identidad, como una forma de afianzar las raíces de la población local y minimizar las influencias externas de los posibles visitantes o turistas. Sin embargo, una segunda etapa en este proceso que no se trabajó con el mismo celo, fue la de preparar a la

comunidad para establecer una relación intercultural, entendida ésta como la relación horizontal entre culturas distintas.

Por otro lado, si bien el fortalecimiento de la identidad cultural debe dirigirse a la población en su conjunto, un grupo-meta muy importante son los jóvenes y niños, dadas su mayor receptividad y la posibilidad que brindan de afianzar estas raíces, manteniendo con ello la diversidad cultural. Se recomienda, por tanto, mantener una relación fluida con los centros educativos locales que permitan optimizar los resultados del fortalecimiento cultural. Tal fue el caso de Tucume, proyecto en el que se realizaron capacitaciones para docentes y se llevaron a cabo charlas sobre turismo sostenible y conservación del patrimonio cultural para escolares. Asimismo, la vinculación de los gestores del proyecto con otras organizaciones involucradas en la promoción de actividades culturales de la región, puede contribuir a reforzar la presencia cultural de la zona local.

Se recomienda, además, destinar parte de las utilidades obtenidas por la venta del producto turístico al establecimiento de un fondo económico para la realización de actividades que fortalezcan la cultura local, como publicaciones, concursos de danzas o platos típicos, revalorización de una tradición ancestral, etc., manifestaciones todas que enriquecen la experiencia cultural y revalorizan la cultura del poblador local.

La promoción de actividades que generen un impacto económico positivo a corto plazo para la población, también es otra forma de incorporarla positivamente en el producto

25 Observatorio europeo LEADER. La competitividad territorial Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER, Fascículo 1, Diciembre 1999.

turístico. Tal es el caso de las artesanías o los productos alimenticios tradicionales, con los que, al privilegiar su promoción dentro del proyecto, se incorpora el componente cultural, a la vez que se generan ingresos para los pobladores.

Por otro lado, para asegurar la calidad de la experiencia vivencial, es importante determinar el número óptimo de turistas que se puede atender en cada visita, e informar a éstos sobre costumbres propias del lugar que deben ser respetadas (y al revés), tomando en cuenta las características de la comunidad anfitriona y las actividades programadas. Esto es importante, no solamente con el objetivo de brindar un servicio personalizado a los visitantes, sino también de reducir los riesgos de impactos socioculturales negativos sobre los pobladores, como por ejemplo: la intromisión en sus reuniones, la violación de su intimidad, o la práctica de costumbres consideradas ofensivas (para los locales), etc.

Ciertas prácticas culturales (como la música o las danzas, entre otras) corren el riesgo de desaparecer o modificarse con el transcurso del tiempo. Si bien esto se produce de manera natural, puede comprometerse a la población en la conservación de algunas de ellas, revalorando la manifestación cultural que muestre poseer fuertes raíces en la comunidad. Por ejemplo en Túcume, el rescate de una danza local fue acompañado por una sensibilización al personal del Club de Turismo para que se hiciera cargo de la organización de la danza durante la fiesta principal. Esto fue bien acogido por la comunidad, dado su interés por hacer un museo de trajes típicos de esta fiesta, asegurándose con este rescate su permanente realización.

Es importante tener en cuenta que al realizar la promoción

del producto turístico, se debe poner especial énfasis en mostrar el elemento cultural. En el turismo vivencial, la imagen del producto turístico está estrechamente vinculada con el elemento cultural, y más aún, con el poblador de la localidad, sus costumbres y leyendas. Esto permite, además, fortalecer la autoestima del poblador local.

Finalmente, se debe establecer mecanismos de control de la calidad de la experiencia cultural en el producto turístico. Por ejemplo, la realización de encuestas para medir el nivel de satisfacción del turista, puede contribuir a medir su percepción acerca de las prácticas culturales y ayudar a modificar y mejorar la experiencia integral del producto turístico.

### 8.1.3 Características del producto turístico con presencia cultural

El interés por mostrar la cultura local en los productos turísticos no es algo nuevo. En el turismo sostenible, se promueve el fortalecimiento de la identidad cultural, la presencia de la cultura local en el producto a través de su artesanía, folklore, gastronomía, etc., y el respeto del turista hacia la diversidad cultural.

En el turismo vivencial, no obstante, la identidad y cultura local constituyen el eje articulador del producto, dado que lo que se ofrece es la posibilidad de una relación horizontal entre el turista y la población.

Para que esto suceda, se debe promover la realización de actividades y circuitos en temas con los cuales el poblador se sienta especialmente identificado, y que den prioridad al contacto personal, como por ejemplo la agricultura (para

comunidades que mantienen una estrecha vinculación con la «Pachamama»<sup>26</sup>), o la arqueología (para descendientes orgullosos de sus ancestros). Igualmente, se sugiere la participación del visitante en actividades cotidianas, pero sin invadir la privacidad de los locales, para lo cual debe existir coordinaciones previas y un especial cuidado en realizar una labor de interpretación de la cosmovisión del poblador.

La visita a restos históricos o arqueológicos, no debe ser ajena a este tipo de interpretación, de acuerdo a la forma de ver el mundo de los habitantes de la región. Siempre que se hable de estos temas, se les debe vincular al significado que ellos tienen para la población local (es decir, siempre dentro del marco de su cosmovisión). Un espacio privilegiado para realizar esta actividad es el Centro de Interpretación, ya que, en un sólo ambiente y a través de diversos medios audiovisuales (mapas, maquetas, videos, música, etc.), se puede mostrar al visitante las relaciones existentes entre atractivos culturales y naturales de un determinado territorio, y sus pobladores.

Dentro del turismo vivencial se promueve el rescate o revaloración de manifestaciones culturales y tecnología tradicional. Ejemplos de ello son: la realización del «chaccu» de vicuñas en Granja Porcón; el proceso de extracción de sal en Maras; la elaboración de tejidos en telares de cintura y el rescate de la danza de los «Diablicos» en Tucume; etc. Estas prácticas deben ser promovidas; mas en los casos en los que se trate de recreaciones de actividades que ya no se realizan, debe presentarse como tales, y no como algo cotidiano.

La interacción del turista con la familia local al alojarse en la casa de la familia u hospedaje familiar, también permite reforzar el aspecto vivencial del producto turístico, para lo cual se requiere trabajar en la atención que se brinda y la infraestructura con que se cuenta. Sobre este último punto, la decoración y arquitectura de los alojamientos deben presentar este sabor local. Tanto en Granja Porcón como en Cumbe Mayo y La Encañada, se capacitaron a los miembros de la comunidad y las familias campesinas para que pudieran brindar estos servicios y mejorar las condiciones de los alojamientos. Para ello, se buscó brindar comodidad acorde con las costumbres locales y adecuada a las exigencias del turista. Turismo vivencial no significa pasar incomodidades, sino compartir la vida local con servicios de calidad.

Cabe reiterar que, aún cuando se procure evitar causar impactos en la cultura local, ésta, por su naturaleza dinámica y cambiante, se verá afectada inevitablemente por el flujo de visitantes a su localidad. De lo que se trata es de minimizar los efectos negativos, sensibilizando tanto a los pobladores como a los turistas para que estén preparados para interactuar con personas con costumbres diferentes, en igualdad de condiciones (relación horizontal). La elaboración de material informativo al respecto —el cual habría que entregar al visitante antes de su llegada—, puede resultar de mucha utilidad.

## 8.2 EJE DE ECOLOGÍA

La ecología es tradicionalmente definida como el estudio científico de las interrelaciones entre los organismos y su medio ambiente

26 Madre Tierra en quechua.

natural<sup>27</sup>. En el turismo sostenible, la ecología constituye uno de los tres factores (siendo los otros, el cultural y el económico) que permiten un desarrollo armónico de la actividad turística. En algunas ocasiones, se le menciona como «medio ambiente» en lugar de «ecología», ya que el primer concepto incluye a la cultura y al hombre. Sin embargo, dada la importancia de la identidad y cultura local en los productos de turismo vivencial, el tema del medio ambiente se ha tratado independientemente del de identidad y cultura en el acápite anterior, por lo que en éste se analizarán las acciones llevadas a cabo en los proyectos piloto para asegurar la conservación del patrimonio natural.

Tal como lo mencionamos al inicio de este capítulo, tradicionalmente la ecología ha sido el factor más tenido en cuenta al hablar de sostenibilidad turística. Más aún, una de las especializaciones de la actividad turística es el ecoturismo, «actividad turística ecológicamente responsable en zonas donde es posible apreciar y disfrutar de la naturaleza, y de valores culturales asociados al sitio, contribuyendo de este modo a su conservación, generando un escaso impacto al medio ambiente natural, y dando cabida a una activa participación socioeconómica beneficiosa para las poblaciones locales»<sup>28</sup>.

Al respecto, la estrategia seguida para incorporar este eje dentro del proceso de desarrollo del producto turístico fue más bien indirecta. Dado que el énfasis en el proceso de desarrollo estuvo centrado en el eje de identidad y cultura, para el eje de ecología se consideró la experiencia previa en temas relacionados con el manejo sostenible de los recursos de las contrapartes con que se trabajaron los proyectos piloto. Por ejemplo, en el caso de Túcume, el coordinador

se había capacitado en desarrollo sostenible del turismo, mientras que las dos contrapartes de Cajamarca tenían una amplia experiencia en proyectos de desarrollo sostenible para temas agrícolas y forestales.

No obstante, y en razón a lo anteriormente expuesto, muchas de las recomendaciones formuladas en este eje no han sido validadas en las experiencias piloto analizadas, sino que nacieron de las discusiones del equipo de sistematización o del análisis de experiencias locales, como las presentadas en el evento ALTUR 2000.

Fruto de este análisis se presentan algunos criterios sobre ecología a tener en cuenta al seleccionar propuestas para el desarrollo de productos turísticos ecológicamente responsables, asegurar la sostenibilidad del factor ecológico en el producto y definir las características que debe tener este tipo de producto para su posterior comercialización.

### 8.2.1 Criterios de selección de propuestas con enfoque ecológico

La conservación del entorno natural no es una actividad restringida sólo a las empresas dedicadas al ecoturismo, o que están ubicadas en áreas naturales protegidas. Es cada vez mayor la necesidad de contar con empresarios, comunidades u otros actores involucrados en el turismo, conscientes de la dimensión ética del turismo responsable. Por otro lado, las tendencias actuales del turismo mundial demuestran que son cada vez más los viajeros sensibles a la

27 Quiroz C.A. y E. Trélez, Manual de Referencia sobre Conceptos Ambientales, Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB), Colección Ciencia y Tecnología N° 27, Colombia, 1992.

28 Reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre (D.S. N° 014-2001-AG).

práctica de actividades ambientalmente responsables. En este contexto, el aspecto ambiental no sólo debe ser tenido en cuenta porque exista una normatividad que cumplir<sup>29</sup>, o porque en las actuales circunstancias pueda resultar rentable hacerlo, al representar un valor agregado para el turista sino, sobre todo, porque sin éste no se puede hablar de turismo sostenible.

Es por este motivo que, en el proceso de selección de propuestas para el desarrollo de productos turísticos, se tiene que tomar en cuenta una serie de consideraciones relacionadas con el manejo sostenible de la actividad turística.

Un primer criterio a evaluar es el tipo de experiencia previa en temas ambientales de la institución que presenta la propuesta. Aunque este criterio puede parecer muy difícil de absolver, actualmente existen organizaciones que vienen trabajando con criterios de sostenibilidad ambiental. Tal es el caso de los proyectos de Granja Porcón y La Encañada, en los cuales las ONG's promotoras de los proyectos tenían experiencia en trabajos forestales y de conservación de suelos. Esta experiencia resultó muy útil, pues redujo la necesidad de dedicar tiempo y recursos a la transferencia de capacidades sobre manejo ambiental, desde la fuente de financiamiento a la contraparte local.

Sin embargo, por tratarse de un tema tan especializado, además de incorporar esta experiencia, es deseable que la propuesta contemple la posibilidad de establecer alianzas con organismos locales o regionales que se dediquen al tema ecológico. Estas alianzas pueden permitir llevar a cabo algún tipo de Estudio de Impacto Ambiental (EIA<sup>30</sup>), o un Plan de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA).

Otro criterio, más relacionado con el proceso de desarrollo del producto y su posterior comercialización, es el de la necesidad de definir claramente el segmento de mercado al que se dirige la propuesta (ambientalista), como por ejemplo observación de flora y fauna. Así también, es preciso un interés en posicionarse como tal en ese segmento.

Con relación a las zonas en las que se plantea desarrollar el producto turístico, éstas deben contar con ciertas condiciones básicas, tales como: que sean lugares poco depredados o contaminados, con facilidades para desarrollar circuitos orientados a la naturaleza, y que la población local muestre un interés, aunque sea parcial, por su conservación. Este interés crecerá en la medida que los pobladores vean el valor otorgado por los visitantes a un entorno bien conservado, y los beneficios que esto les significa para el bienestar de la comunidad.

29 La Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística (Ley N° 26961), en el artículo 2°, inciso e, señala como uno de los principios básicos de la actividad turística, la conservación del Patrimonio Cultural de la Nación, el entorno natural, las formas de vida, costumbres, identidad, entre otros, de las comunidades poseedoras de atractivos turísticos. Asimismo, la recientemente promulgada Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental (Ley N° 27446), señala que a partir de la entrada en vigencia del respectivo reglamento, no podrá iniciarse la ejecución de proyectos de inversión públicos y privados que impliquen actividades, construcciones u obras que puedan causar impactos ambientales negativos si no cuentan previamente con la certificación ambiental respectiva (Declaración de Impacto Ambiental, Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado y Estudio de Impacto Ambiental Detallado). Por último, la Ley General de Residuos Sólidos (Ley N°27314) establece los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de la sociedad en su conjunto para asegurar una gestión y manejo de los residuos sólidos, sanitaria y ambientalmente adecuados.

30 El desarrollo de los contenidos de los EIA de actividades, proyectos u obras que se desarrollen en un Área Natural Protegida o su Zona de Amortiguamiento se encuentra en el Artículo 95° del Reglamento de la Ley de Áreas Naturales Protegidas, aprobado por Decreto Supremo N° 038-2001 AG.

### 8.2.2 Características de un producto turístico con enfoque medioambiental

Uno de los factores clave en el desarrollo de un producto turístico con características medio ambientales es la capacitación de los recursos humanos. Es fundamental que los gerentes o líderes a cargo del producto sean capacitados para asegurar un manejo sostenido de los recursos naturales existentes en la zona. Además, deben ser conscientes acerca de la problemática ambiental local y global y, de ser posible, participar en corrientes de opinión sobre estos temas. Además, deben mostrar responsabilidad social, apoyando o facilitando relaciones con investigadores e instituciones que favorezcan la protección del medio ambiente. De otro lado, los prestadores de servicios y proveedores precisan también de una capacitación para que los servicios que ofrezcan estén en consonancia con estas características del producto turístico. Es recomendable asimismo que, antes de lanzar el producto al mercado, se haga una prueba (study tour) con operadores o turistas con sensibilidad medio ambiental, como mecanismo de retroalimentación que permita evaluar la calidad del producto.

En relación a la operación del producto, el tamaño de los grupos de turistas que se pueden atender tendrá que ser determinado en función a las características del ecosistema (capacidad de carga). Dado que esto demanda en muchos casos una serie de mediciones y estudios de la biodiversidad, lo más recomendable es atender a grupos pequeños que causen un impacto negativo mínimo, e ir identificando puntos críticos dentro del universo ecológico que requieran limitantes o restricciones en cuanto a su utilización.

De otro lado, las actividades incluidas en el producto deben procurar minimizar los impactos en el entorno y promover la conservación de los recursos. Se trata de alentar la adopción de patrones de consumo responsables, como por ejemplo fomentar el uso de materiales biodegradables y/o reciclables, minimizar el uso de agua o energía eléctrica, etc. Para esto, la capacitación del personal y sensibilización del turista resultan prioritarias. Una herramienta útil podría ser la elaboración de un código de conducta ambiental, que sea practicado por pobladores y turistas. Este código, que además podría incorporar la legislación pertinente, sería comunicado al turista antes y durante su visita.

Dependiendo de la ubicación del atractivo turístico, se tratará de controlar los factores contaminantes: ruidos (sobre todo en áreas naturales), aire (emisión de gases contaminantes), agua (evitando la contaminación con detergente y otros), desechos (sobre todo si se realizan actividades al aire libre), excretas (plan de adecuación ambiental). En el proyecto de Túcume, se sensibilizó a los vecinos del área arqueológica sobre la importancia de la limpieza e higiene pública, con resultados muy favorables. En Granja Porcón se hizo lo mismo, pero con los guías locales. En ambos casos, se enfatizó la importancia de la conservación del medio ambiente de manera conceptual. Faltó establecer vínculos de acción necesarios para que los productos operasen de manera más responsable.

Se recomienda la promoción de acciones de protección del medio ambiente, involucrando en ello a la población, como por ejemplo: reforestación, cuidado de la flora y fauna local, recuperación de especies nativas y uso de tecnología tradicional o ambientalista, como la agroecología. Estas acciones no sólo suponen un costo para los promotores del

producto, sino que pueden significar también beneficios adicionales. Tal es el caso de la exitosa introducción de vicuñas en la Granja Porcón. En 1994 recibieron 23 vicuñas gracias a una donación. Desde entonces, son objeto de un manejo orientado a la conservación de la especie (teniendo actualmente una población de cerca de 200 ejemplares) y a la obtención de subproductos como fibra, cuero y carne. Esta especie ofrece ciertas ventajas en relación a las especies domésticas: las vicuñas aprovechan mejor los pastos nativos, pueden ser manejadas en estado silvestre, con bajos costos dada la escasa infraestructura requerida, y poseen una alta resistencia a las enfermedades. Finalmente, dada la inexistencia de competencia por el alimento, pueden pastar tranquilamente junto con el ganado doméstico. Además, hoy en día las vicuñas son uno de los atractivos que se ofrecen al turista, siendo posible participar en las labores de cuidado, e incluso en el chaccu (esquila) de vicuñas, que se realiza cada dos años.

Otro de los temas trabajados fue la revalorización de productos locales (biodiversidad) y sus usos en la gastronomía, bebidas aromáticas, medicina, decoración, ambientación, artesanía, etc. Por ejemplo, en Túcume se promovió la utilización de algodón nativo para la elaboración de tejidos. En Granja Porcón se realizó una investigación sobre plantas medicinales de la zona, incorporándolas en la preparación de bebidas.

En el caso que el producto incluya infraestructura, ésta debe ser armónica con el medio ambiente, utilizando elementos y patrones de construcción locales y con un manejo racional de energía o utilizando energías alternativas. Un buen ejemplo de esto es el Albergue de la Isla Suasi en Puno (uno de los productos de ALTUR 2000), el cual ha sido construido

utilizando materiales de la zona (piedras, madera, totora y paja). Este albergue posee además un sistema de paneles solares para la obtención de energía eléctrica para sus propias instalaciones.

### 8.3 EJE DE IMPACTO ECONÓMICO

La posibilidad de generar beneficios económicos para los pobladores de las zonas donde se llevan a cabo experiencias turísticas fue uno de los principales objetivos de los proyectos analizados en este documento. A continuación, se presentan las conclusiones del análisis de estas intervenciones desde el punto de vista económico.

#### 8.3.1 Criterios de selección de iniciativas locales y potencial económico

La propuesta de producto deberá buscar el mayor impacto posible en la economía local, promoviendo la realización de actividades económicas que produzcan beneficios para la población, como, la generación de más puestos de trabajo para el poblador local y el desarrollo de sus competencias laborales, como la capacitación para artesanos, guías locales, etc., si fuese necesaria. Otra forma en la que se beneficia a la población es fomentando que el visitante consuma insumos locales (para alimentación, artesanía, infraestructura, etc.) y utilizando a proveedores locales (alojamiento, transporte y otros servicios).

También, se deberá considerar el destinar un monto de las utilidades obtenidas con la venta del producto a la ejecución de proyectos en beneficio de la comunidad para la mejora o mantenimiento de los atractivos turísticos y para la capacitación de los recursos humanos.

La propuesta de producto deberá además contar con un enfoque de mercado, es decir, deberá definir claramente el segmento de mercado al que se dirige, para lo cual es necesario conocer el perfil de su potencial turista.

Es muy importante que el producto a desarrollar tenga la posibilidad de formar parte de un circuito turístico constituido -como el caso de los productos de Urubamba y Ollantaytambo, que se encuentran dentro del tradicional circuito del Valle Sagrado de los Incas- y/o con demanda creciente -como el caso de Granja Porcón o Túcume, que son regularmente visitados por turistas nacionales y extranjeros. Esto es fundamental para asegurar la viabilidad económica de la propuesta en el corto plazo, ya que un destino poco conocido, con difícil acceso o lejos de otros atractivos turísticos de relevancia necesitará de mayor inversión y tiempo para atraer un flujo de turistas mínimo que permita iniciar las actividades.

Al desarrollar un producto en determinada área geográfica y querer analizar el mercado actual y potencial, se puede utilizar como referencia las zonas definidas por el Plan Maestro de Turismo, así como las estadísticas de arribos de turistas que manejan las Direcciones Regionales de Industria y Turismo, y que son regularmente publicadas en medios especializados en turismo<sup>34</sup>.

Es necesario que en la zona propuesta exista un nivel de desarrollo de la infraestructura y un tejido económico-turístico con condiciones para articularse o incorporarse al producto. Esto tomando en cuenta que en toda cadena de

valor o cadena productiva se requiere de infraestructura básica (servicios básicos, red vial), servicios de apoyo (aseguradores de viaje, empresas de foto, video, etc.) e industria de soporte (Imprentas, empresas de Marketing, transporte público, trenes, servicios de traducción, tarjetas de crédito, etc.). Adicionalmente están los servicios turísticos propiamente dichos, como son: la oferta de artesanías; la existencia de restaurantes, albergues y hostales de buena calidad, así como la posibilidad de acondicionar casas familiares para hospedaje; y finalmente, un eficiente servicio de transporte turístico local (bus, caballos, etc.).

### 8.3.2 Componentes de mayor impacto económico de un producto turístico

La consolidación de un producto turístico en el mercado es un proceso que puede tomar meses o años, según sus características. Además, como se parte del supuesto de que se está desarrollando un producto sostenible, no se esperará recibir grandes cantidades de turistas. Esto significa que en la mayoría de los casos, la rentabilidad de algunos componentes del producto no será inmediata. Este detalle debe ser tomado en consideración por los promotores del producto, para darle prioridad al desarrollo de componentes que permitan generar beneficios económicos para la población local en el corto plazo.

En Turismo Vivencial, las actividades productivas ejes de la experiencia, es decir, aquellas alrededor de las cuales gira el componente vivencial del producto (por ejemplo, las actividades agropecuarias en el caso de Urubamba y Granja

<sup>34</sup> Pacific Consultants International, Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional en la República del Perú (Fase-1), JICA – MITINCI, Marzo 1999; Revista de CANATUR (varios números), Revista de APTAE (varios números).

Porcón) tienen un valor agregado, ya que constituyen un atractivo turístico que se traduce en un mayor valor económico: por ejemplo, las tierras de cultivo como espacio de participación.

A continuación, se mencionan los principales componentes de un producto turístico, así como una serie de recomendaciones para lograr que éstos generen un impacto económico positivo en el ámbito local.

#### 8.3.2.1 Artesanía

La elaboración de artesanía es una de las mejores formas de generar ingresos económicos a corto plazo, con poca inversión y equipamiento, beneficiando a muchas personas y fortaleciendo la identidad cultural a la vez. Sin embargo, existen ciertas condiciones que determinan la rentabilidad de esta actividad.

La artesanía debe ser de buena calidad, de acuerdo a ciertos estándares mínimos (acabados, colores, diseños, tamaño, materiales empleados, etc.). Incluso cuando se trate de objetos utilitarios, es posible darles una apariencia más atractiva para el comprador. Es recomendable que la artesanía busque diferenciarse de otros productos de la región, dándole un sello local. En Túcume, por ejemplo, la artesanía que se produce incorpora motivos de la iconografía Lambayeque, perteneciendo algunos de ellos al complejo arqueológico local. Otro aspecto a considerar es que los productos sean fácilmente transportados por el turista (tamaño, forma, empaque, resistencia, etc.). La elaboración de objetos demasiado grandes, frágiles o difíciles de transportar ocasionará que éstos productos no tengan una venta

fluida, o que sufran algún deterioro en el trayecto afectando la satisfacción del cliente.

El proceso mismo de la producción artesanal puede constituir un valor agregado para el producto turístico, por tratarse de una actividad "vivencial". Por ejemplo, la participación del turista en la elaboración de su propia vasija de cerámica es en sí un valor agregado.

El crecimiento del volumen de producción de la artesanía, así como el número de productores debe de hacerse de manera planificada y acorde con la demanda existente, para evitar distorsiones o expectativas demasiado altas en la población. En Túcume se registró un problema con los ceramistas, pues en determinado momento se produjeron más piezas de las que los visitantes demandaban, por lo que la venta fue muy lenta. Asimismo, la gratuidad de los cursos de textilería, cerámica, serigrafía, entre otros, llevó a que se capacite a más gente de la necesaria, produciéndose expectativas económicas demasiado elevadas.

Adicionalmente la artesanía debe involucrar a las diversas familias productoras, pero sin perder su carácter de actividad económica complementaria. Esto debido, entre otros motivos, al carácter estacional del turismo. No se debe pretender que la actividad artesanal supla a las otras actividades productivas familiares, sino que las complementa.

Otra manera de asegurar un mayor impacto económico es promoviendo la elaboración de aquellos productos artesanales que tengan una tradición local y que no requieran de una mayor inversión. Si bien puede ser muy

loable la idea de introducir la cerámica en una comunidad con tradición textil, esto será más difícil que simplemente mejorar la calidad de los tejidos que ya se producen o buscarles acceso a nuevos mercados. En este sentido, es recomendable promover los productos locales con mayor aceptación en el mercado, mientras se van desarrollando otros que diversifiquen la producción. Esta aceptación se puede medir a través de encuestas a los compradores actuales o potenciales.

#### 8.3.2.2 Transporte

Al referirnos al servicio de transporte no sólo estamos hablando del transporte terrestre, como buses o autos. Además, consideramos la utilización de otros medios motorizados o no motorizados, como bicicletas o acémilas. Cada uno de estos medios tienen sus propios estándares de calidad que deben ser definidos previamente por quienes desarrollan el producto. Sin embargo, una recomendación general es que se facilite al turista el transporte de calidad (seguro, limpio y confortable), sobre todo en zonas rurales.

La organización o empresa a cargo de la comercialización del producto turístico no necesariamente debe poseer unidades de transporte, bicicletas, caballos, acémilas de carga, etc. Es más rentable y de mayor impacto económico efectuar alianzas con proveedores locales de transporte para brindar alternativas creativas. Estos servicios pueden ser sub-contratados, generando así un mayor impacto económico en la comunidad. Tan sólo se debe cuidar que brinden un servicio acorde con la experiencia turística que se ofrece.

#### 8.3.2.3 Alojamiento

El alojamiento es uno de los servicios que favorece más la experiencia vivencial. Si bien pueden existir diversas opciones de alojamiento, las casas de hospedaje son espacios ideales de interacción con el poblador, ya que no sólo ofrecen el servicio de hospedaje sino toda una experiencia en la que se comparte la cultura local en un ambiente que mantiene las características arquitectónicas típicas y en el que el visitante es atendido con calidad y calidez ("sabor local").

Precisamente en cuanto al aspecto de calidad se debe sensibilizar y capacitar intensivamente a los encargados para ofrecer un buen mantenimiento y limpieza del hospedaje; saber cómo involucrar al turista en actividades cotidianas, pero a la vez respetando su privacidad (necesidad de encontrar equilibrio para no abrumar al turista con atenciones) y con niveles de comodidad básicos (amoblado de la habitación, servicios higiénicos, comedor, etc.).

Este servicio de alojamiento puede ser ofrecido tanto por proveedores locales como por los socios de la empresa u organización a cargo del producto. Es una actividad económica complementaria para las familias campesinas, por lo tanto se puede comenzar acondicionando algunas habitaciones y ambientes y posteriormente la capacidad instalada debe ir creciendo según se va incrementando la demanda.

Sin embargo, la construcción o acondicionamiento de casas para hospedaje turístico requiere de mucho esfuerzo. En primer lugar, se requiere de capital (propio o

a través de créditos) para la construcción y equipamiento. Adicionalmente, se necesita capacitación permanente a los encargados en temas relativos a la calidad, atención, mantenimiento, entre otros. Por último, es necesario brindar asistencia técnica a los propietarios sobre el tipo de arquitectura más adecuado, decoración, etc. En la experiencia de los proyectos analizados encontramos algunos ejemplos que grafican este punto.

En Ollantaytambo, al iniciar el proyecto piloto ya se contaba con casas de hospedaje construidas gracias a créditos del Banco de Materiales. Una vez terminadas las casas empezaron a operar con muchas expectativas, pero no recibieron capacitación previa sobre atención en alojamientos o preparación de alimentos, por lo que muchos turistas fueron mal atendidos. Actualmente, son pocas las casas que ofrecen un servicio de acuerdo a lo que demandan los turistas extranjeros.

En el caso de Túcume, la falta de asistencia técnica a las personas que obtuvieron los créditos para acondicionamiento de las casas ocasionó que en una de ellas se hicieran modificaciones innecesarias a la arquitectura tradicional. Una capacitación previa hubiese permitido ahorrar recursos y mostrar un elemento particular del lugar.

Los albergues son otra alternativa para que el turista pernocte en la localidad, aunque no favorece lo vivencial y su impacto económico en la localidad es menor, ya que normalmente son de propiedad de instituciones o inversionistas externos. Se debe procurar que mantengan el sabor local y sean compatibles con el producto que se

ofrece. En términos generales, la posibilidad de contar con albergues está fuera del alcance del campesino, aunque sí es una posibilidad para los municipios (albergue municipal).

Los hoteles y hostales son una alternativa no vivencial en la medida en que no enfatizan la comunicación con el poblador local; pero favorecen una mayor permanencia del turista en la localidad. Pueden ubicarse paralelamente a las casas de hospedaje, pues no llegan a competir ya que se dirigen a grupos-meta distintos.

#### 8.3.2.4 Subproductos agropecuarios locales

Por subproductos agropecuarios nos referimos a la elaboración de productos que son ofrecidos al turista como souvenirs o para su consumo inmediato, si se trata de perecederos, como por ejemplo yogurt, algarrobina, quesos o miel. También sirven para la alimentación del turista durante su estadía, abasteciéndolo con productos locales. Su potencial está asociado al hecho de que sean atractivos, originales, de fácil transporte (tal como se mencionó para las artesanías).

Por sus características, este tipo de productos reporta beneficios económicos a corto plazo con una inversión al alcance del poblador local. Pueden ser ofrecidos sobre todo al turismo vivencial interno (turista nacional), que tiene menos inconvenientes para transportarlo hasta su lugar de origen. Para el turismo receptivo, además de un empaque adecuado, es necesario contar con el registro sanitario respectivo, para que estos productos puedan ingresar a otros países.

#### 8.3.2.5 Alimentación

Este es otro componente que requiere de poca inversión y reporta ingresos a corto plazo. A fin de beneficiar a un número mayor de personas con los ingresos que se perciben por este servicio, se puede combinar la alimentación típica ofrecida en las casas de hospedaje (desayuno, fiambres, cenas ligeras) con la ofrecida por otros proveedores, como restaurantes para almuerzos o en los que se realiza la preparación colectiva de platos festivos (como la pachamanca y su variantes: hornado, huatia, entre otros). La alimentación, si bien es típica, debe adaptarse a los gustos y requerimientos del turista.

La introducción de platos locales permite además maximizar el consumo de productos de la zona incrementando el impacto económico en la región. Se logra expandir la cadena de valor al ampliarse los servicios e industria de soporte.

#### 8.3.2.6 Guiado

El servicio de guía local es una posibilidad de empleo, especialmente para los jóvenes, y como tal puede contribuir a aliviar la migración a las ciudades. La tendencia actual en el desarrollo del turismo sostenible es la formación de guías locales precisamente porque genera empleo, pero además porque contribuye a fortalecer la identidad y sentimiento de orgullo local y el intercambio entre culturas. La inversión necesaria para desarrollar este servicio está relacionada básicamente

con la capacitación a los interesados, la que debe de ser integral (conocimientos sobre geografía, cultura local, historia, arqueología, técnicas de guiado, etc.) para que estén en condiciones de brindar información general con las técnicas adecuadas, pero tendiente a la especialización en ciertos temas de dominio de los pobladores locales (sobretudo relacionados con las manifestaciones de la cultura local o creencias). De ninguna manera esto significa que se promueva el empirismo o la informalidad, ya que es necesario obtener alguna certificación o permiso necesario<sup>31</sup> para ofrecer este servicio, así como una evaluación permanente que asegure su calidad.

De otro lado, debido a que esta actividad se realiza de manera intensa sólo unos pocos meses al año (durante la temporada alta), es un servicio estacional y complementario a la actividad económica familiar. Por ello, es recomendable comenzar con un número limitado de guías, el que se puede ir incrementando según aumente la demanda. Dado que los prestadores de este servicio pueden no ser parte de la organización que comercializa el producto turístico, los ingresos económicos que perciban deben ser lo suficientemente significativos como para mantener la motivación y su interés en perfeccionarse. Sin embargo, es preferible que formen parte de esta organización. En el caso del producto de Ollantaytambo, surgió un problema con los guías (que no eran socios de la empresa) por desavenencias respecto al precio que cobraban y esto originó su alejamiento, lo que perjudicó a la empresa.

<sup>31</sup> Hasta la fecha de publicación de este documento no ha sido promulgado el nuevo Reglamento de Guías de Turismo, pero se espera que éste incluya la figura del guía local (bajo otra denominación) y los requisitos para su certificación.

#### 8.3.2.7 Cobro por derecho de ingreso

En áreas naturales protegidas o en monumentos históricos y/o arqueológicos, es frecuente que instituciones como INRENA o INC cobren una entrada para el ingreso de turistas. En lugares donde no se exija este pago, el cobro de un monto por concepto de entrada puede ser destinado a beneficiar a la comunidad y dar sostenibilidad al producto. No obstante, en las zonas en las que ya sea obligatorio un pago de este tipo, es recomendable evaluar la pertinencia de crear uno nuevo, tratando de no encarecer el producto.

#### 8.3.3 Estrategia de distribución de beneficios en un producto turístico vivencial

Los beneficios que puede recibir la población del producto turístico vivencial pueden originarse en la venta de productos (agropecuarios y artesanales), la venta de servicios (hospedaje, alimentación, guiado, actividades), préstamos diversos de capital (para producción, infraestructura, operaciones), mejora de infraestructura, generación de capacidades, equipamiento y dotación de insumos, promoción y difusión de tecnologías. Todos estos beneficios pueden mejorar el impacto económico en cuanto a generación de empleo e ingresos monetarios y no monetarios.

Para elevar el impacto económico se recomiendan las siguientes estrategias de distribución de beneficios:

- Involucrando al mayor número posible de familias en los beneficios económicos para evitar envidias o conflictos con el resto de pobladores, sin que esto perjudique la relación costo / eficiencia del producto y el confort del turista (calidad). Una forma objetiva de seleccionar a los beneficiarios de cada actividad turística, es contando con perfiles del trabajador que se requiere (que definan las características y experiencia previa con las que debe contar el postulante) que detallen las competencias necesarias. Por ejemplo, para la capacitación de guías locales, el perfil de ingreso debe establecer el nivel de educación mínimo del postulante, rangos de edad, conocimientos sobre la cultura local, etc.
- Incrementando el número de beneficiarios (pobladores preparados para ofrecer un servicio) en función al crecimiento de la demanda. Esto evita que se creen falsas expectativas.
- Estableciendo sistemas rotativos para la distribución de los beneficios, es decir, el establecimiento de turnos, entre los diversos prestadores de servicios calificados. Sin embargo, se requieren sistemas de evaluación y control de calidad para incentivar a los mejores dándoles más oportunidades de venta.
- La participación organizada de los beneficiarios (en un comité de gestión, asociación, microempresa, etc.) facilita mecanismos de distribución equitativa de beneficios.
- Estableciendo vínculos entre el producto turístico y el crecimiento de la demanda, lo que favorece el desarrollo del tejido empresarial local, al incorporarse éstos como proveedores en servicios de soporte u otros.
- En el caso de que el producto involucre o se desarrolle en varias comunidades rurales, al inicio es mejor organizar los

proyectos por separado, enfatizando la distribución interna de los beneficios. Sólo en una segunda etapa es posible aglutinar diversas comunidades para ofrecer un producto conjunto. Esto, para evitar conflictos en la distribución de beneficios y aminorar los costos de coordinación entre éstas.

- Propiciar algún beneficio colectivo del proyecto para la comunidad o comunidades donde se ubica el producto (por ejemplo, apoyo al centro educativo, saneamiento, ornato público, etc.).

#### 8.4 EJE DE GESTIÓN

Este eje se relaciona con la organización local necesaria para la administración, manejo y operatividad del producto turístico, para lo cual se ha considerado de manera especial la labor promocional que se debe realizar.

Para la puesta en marcha de los proyectos piloto en cada una de las zonas seleccionadas, se requirió de apoyo local capacitado y con ascendente en las zonas rurales y comunidades que ahí habitan. Estas contrapartes fueron en su mayoría ONGs locales, seleccionadas sobre la base de una serie de criterios que detallaremos más adelante. Con respecto a la selección de las propias comunidades o beneficiarios finales, se aplicaron criterios adicionales de selección (que también explicaremos en detalle más adelante). Igualmente, en el desarrollo de este eje se hará una especial mención sobre cómo se ha realizado la promoción de los productos turísticos sostenibles.

Cabe resaltar que el requerimiento de contrapartes locales que apoyaran en este proceso se debió a que, desde un inicio, fue decisión del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú desarrollar productos que fueran finalmente gestionados por la

población local, con miras a proveer de esta manera ingresos complementarios locales y generar un efecto multiplicador y dinamizador de la economía en zonas rurales con pocas opciones económicas alternativas. Ésta, sin embargo, no es la única opción en el desarrollo del producto turístico, pues se puede dar el caso de empresarios que asuman la gestión del producto contratando proveedores locales y capacitando a miembros de las comunidades locales para incorporarlos en su oferta turística.

Volviendo a la experiencia: al explicar el desarrollo de la variable de gestión, buscamos obtener una idea más clara sobre las características iniciales que debe tener una comunidad rural —sobre la base de una organización comunal— que permita su incorporación a la actividad turística, así como determinar el tipo de organización formal a conformarse que le permita gestionar un producto turístico sostenible.

##### 8.4.1 Características de las contrapartes locales

El eje de gestión está relacionado con la capacidad de las comunidades locales de participar en la gestión del producto turístico, para lo cual deben estar bien organizadas y tener capacidad operativa. Sin embargo, para coordinar la ejecución de los proyectos piloto, y dado que el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú no disponía de oficinas locales que pudieran realizar esta labor directamente, se procedió a una selección de contrapartes locales. Éstas actuarían como facilitadoras de las acciones de los beneficiarios finales —los ejecutores del proyecto piloto— y a ellas se transferiría capacidades que les permitiera replicar estas experiencias de desarrollo de productos turísticos en otras comunidades con las que hubieran venido trabajando dentro de su región.

Los criterios de gestión considerados y aplicados en la selección de las contrapartes locales en los diferentes proyectos piloto, se basaron tanto en características internas de la institución, como en su experiencia en la promoción del desarrollo (proyectos de desarrollo rural con enfoque medioambiental y de género) dentro de la región seleccionada. Mencionaremos por orden de importancia los criterios que se tomaron en consideración:

- El ámbito de trabajo de la institución, es decir, su especialización en temas como agricultura andina, proyectos forestales, manejo de microcuencas, etc.
- El prestigio local o regional en desarrollo rural, basado, en la mayoría de los casos, en los años de experiencia en la región y en los logros en proyectos anteriores.
- Las cualidades de liderazgo del director, jefe o gerente de la institución.
- La experiencia mostrada en gestión ambiental, elemento indispensable para el desarrollo de un turismo sostenible.
- La existencia de una relación de confianza con la comunidad beneficiaria final del proyecto piloto.
- Su capacidad de convocatoria en la población local.
- Su experiencia en el tema central del producto turístico a ser desarrollado, como por ejemplo, el agrícola para el caso del Agroturismo.

Cabe resaltar que no todos los criterios se tomaron en cuenta para cada una de las contrapartes locales. Por el contrario, éstos tuvieron diferente peso de acuerdo a las características particulares de cada proyecto piloto. También se consideró, al hacer la selección de un proyecto, la existencia de una propuesta concreta de desarrollo turístico, o la capacidad de convocatoria de la institución en el sector turístico local, lo cual no era muy corriente entre instituciones de promoción del desarrollo hace algunos años.<sup>32</sup>

Los criterios de selección, sin embargo, tuvieron un énfasis diferente a medida que se ejecutaba el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú, en función de las características de cada proyecto piloto y de la experiencia ya ganada en los diferentes procesos de selección desarrollados.

El proceso de selección de contrapartes se inició con el proyecto piloto del Valle Sagrado de los Incas, priorizándose, en este caso, criterios como el prestigio de la institución — Centro Bartolomé de las Casas— y el que ésta contara con un proyecto de desarrollo turístico, pese a que no se tenía definido aún el tema central del producto turístico a ser desarrollado.

Dificultades en la coordinación con la contraparte elegida para el Valle Sagrado de los Incas, así como en la concreción de la propuesta final, llevaron a incorporar criterios adicionales en el proceso de selección. Así se incorpora, como criterio de selección, la experiencia de la contraparte en el tema central del producto: agrícola, forestal, o

<sup>32</sup> Hace tres años, el turismo no era una opción como actividad productiva dentro de la labor de promoción del desarrollo que realizaban las ONG, razón por la que éstas no tenían dentro de su staff permanente personal especializado en esta rama. Hoy en día, esto ha cambiado en las ONG, que han apostado por el turismo como alternativa, dado que existe compatibilidad entre el turismo sostenible, la conservación y revalorización de los recursos medioambientales, y el desarrollo rural.

arqueológico, según el caso. Además, se toman en cuenta las recomendaciones de instituciones internacionales que venían trabajando en la zona (CONDESAN en Cajamarca y Consejo Británico en Lambayeque), con miras a incorporar los resultados del proyecto piloto al marco de un desarrollo integral de la región.

Adicionalmente, en la definición de la ubicación geográfica exacta del proyecto, se comenzó a considerar como criterio la región y las comunidades con las que venía trabajando la contraparte local. Por ejemplo, definida Cajamarca como región a ser intervenida, se identificó las organizaciones que trabajaban en la región, el tipo de trabajo que realizaban y con qué comunidades, para luego pasar a seleccionar a la comunidad beneficiaria, pues podía darse el caso de que una organización local estuviera trabajando con más de una comunidad.

Finalmente, se complementó la selección con una evaluación sistemática del equipo local, de preferencia multidisciplinario, con el que debía contar la contraparte local para la ejecución del proyecto piloto. Sin embargo, esto no siempre fue posible por limitaciones presupuestales y porque hubiera significado contar con un equipo local demasiado grande.

La última contraparte seleccionada fue la Dirección Regional de Turismo para el producto de Rutas Ancestrales de Ollantaytambo, Cusco. Aunque ya se disponía, también en Cusco, de una contraparte local para el Valle Sagrado de los Incas —una conocida ONG local—, en esta ocasión se prefirió enfatizar la transferencia de capacidades que se esperaba lograr, incorporando a la institución responsable del desarrollo turístico de la zona, la Dirección Regional de

Turismo, como principal coordinador local del proyecto piloto.

De los resultados obtenidos con estas experiencias piloto, se confirma la necesidad de trabajar con contrapartes locales que cuenten, dentro de su equipo multidisciplinario, con al menos un técnico especialista en turismo, el que debe ser apoyado externamente por el promotor principal del proyecto piloto (en este caso, el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú). Luego de este análisis, podemos reordenar así, en orden de importancia, los criterios de gestión para la selección de contrapartes locales:

- Experiencia en el tema central del producto. Por ejemplo, si el producto turístico es Agroturismo, es recomendable contar con una contraparte local que trabaje temas agrícolas en zonas rurales, como conservación de suelos, biodiversidad, recuperación de técnicas ancestrales, entre otros.
- Competencia para el desarrollo turístico, obtenida gracias a alianzas o por experiencia propia. Es decir, algún experto o técnico en turismo que permita a los beneficiarios tener una idea más clara de las características del nuevo sector en el que están incursionando.
- Experiencia en el desarrollo de la cultura local, considerando que la identidad y cultura locales estarán presentes en el producto turístico como elemento diferenciador, y que requieren ser fortalecidos, recuperados y respetuosamente valorizados.
- Experiencia en gestión ambiental, que permita un manejo sostenible del entorno físico y el traslado de estas capacidades al poblador local y su producto turístico.

- Con una propuesta de desarrollo turístico, lo que significa en muchos casos el compromiso de la contraparte local por apoyar el desarrollo del turismo como actividad productiva alternativa para las zonas rurales.
- Que se encuentre trabajando en la zona o región previamente identificada como zona con potencial turístico, en razón de una demanda creciente y de las características de la oferta.
- Con ascendente y capacidad de convocatoria en la comunidad, criterio imprescindible para poder asegurar el impacto de las actividades a ser realizadas conjuntamente con la comunidad local, la sostenibilidad del proyecto piloto como parte de una actividad de la comunidad, y su posterior réplica. En las experiencias desarrolladas, el hecho de partir de iniciativas locales ayudó en mucho a la realización de las actividades y aseguró un mayor impacto.

#### 8.4.2 Características iniciales de los beneficiarios finales

Identificadas las contrapartes locales de los proyectos piloto, se procedió a seleccionar las organizaciones - base de la comunidad local, o los beneficiarios finales con los que se trabajaría. Estos fueron identificados, en conjunto, entre el Programa de Turismo de Unión Europea - PromPerú y las contrapartes locales, y en base a las características propias de la organización comunal existente en la zona.

Así, para el caso del Valle Sagrado del Urubamba, no se aplicó criterio de selección alguno ya que la convocatoria fue más bien amplia y en función a la respuesta de cada una de las organizaciones comunitarias, a las que se incorporaba en el proyecto a medida que iban haciéndose presentes.

Una vez realizada la convocatoria a las comunidades y obtenida su aceptación a participar, se inicia el diseño del producto turístico, tomando en cuenta a las organizaciones base con las que se coordinarían las actividades, y la afinidad de aquéllas con el tema central del producto. Ejemplo de ello fueron la Junta de Regantes en Yucay y Pumahuanca, y la empresa «Marasal» en Salineras de Maras, organizaciones que trabajaron el «Turismo Participativo» en Urubamba, y en las cuales las actividades a realizarse con los visitantes estaban relacionadas con el agro y la extracción de la sal. En este esquema de amplia convocatoria entre las comunidades de la zona, sólo una de ellas decidió retirarse del proyecto piloto desde sus inicios por no tener interés en el turismo (la comunidad de Chicón).

En el caso de Túcume, desde los inicios del proyecto piloto se trabajó con una supra organización (Comité Solidario para el Desarrollo Integral de Túcume) que agrupaba a todas las instituciones locales —la Municipalidad, la Parroquia, el Museo de Sitio, la Gobernación y el Club de Turismo—. Este Comité se organizó luego del Fenómeno del Niño (se forma en junio de 1998), y vio en el turismo una posibilidad de generar recursos para la población afectada. Por todo ello, decide participar activamente en el proyecto piloto «Arqueología y Naturaleza en Túcume», inicialmente destinado a la mejora de la calidad del destino de Túcume. En este caso, dicha organización representaba los intereses de todos los pobladores del distrito y anexos (era la organización beneficiaria natural), por lo que no fue necesario seleccionar otra.

El caso de Granja Porcón en Cajamarca es muy parecido al de Túcume, dado que la Cooperativa Agraria «Atahualpa Jerusalén» era la única organización existente en esa región

(la cooperativa administra las tierras de todos los socios-pobladores de Granja Porcón). Esta cooperativa mostró interés por el desarrollo de un proyecto piloto de Agroturismo dentro de su organización, por lo que, realizado el diagnóstico respectivo, se perfilaron como beneficiarios finales del proyecto.

En el proyecto piloto de La Encañada y Cumbe Mayo hubo la intención de trabajar directamente con familias campesinas vinculadas con la contraparte local en temas agropecuarios. Se realizó, sin embargo, una selección de tres familias por área de intervención en función del interés mostrado por las mismas en el proyecto piloto y de su participación activa en otras actividades de conservación que ya venían realizándose en la zona.

En Ollantaytambo, si bien se tenía definido el tema central del producto —Rutas Ancestrales—, la contraparte no tenía experiencia en desarrollo rural, por lo que no se pudo seleccionar una organización de base local representativa para el proyecto piloto.

A modo de conclusión, se puede decir que, para aquellos casos en que las empresas (de pobladores locales o cooperativa de trabajadores) se encontraban ya constituidas y en funcionamiento, éstas se consideraron interlocutores válidos para la realización del proyecto piloto, siempre que tuvieran afinidad con el tema central del producto turístico a ser desarrollado. Tal es el caso de Agroturismo en Granja Porcón. No fue el caso, en cambio, de La Encañada y Cumbe Mayo, ni de Ollantaytambo, donde no existía una sólida organización campesina. En estos últimos, la falta de experiencia en turismo y de trabajo con organizaciones de base, dificultó el diseño de una estrategia de fortalecimiento

de las capacidades de gestión y la implementación del proyecto piloto mismo.

Tomando en cuenta la experiencia de los proyectos de Urubamba y Túcume, como modelos de un camino exitoso a seguir en el proceso previo de convocatoria y definición del producto turístico, tenemos que las etapas a considerar son las siguientes:

- Pre diseño del producto turístico a ser desarrollado.
- Amplia convocatoria a todas las organizaciones de base para informar, sensibilizar y recoger iniciativas locales de participación, en función del pre diseño del producto y los aportes de las organizaciones.
- Formulación del diseño del producto y finalmente selección de las organizaciones de base o comunidades participantes y beneficiarias finales del proyecto piloto.

Por otro lado, para la selección de la organización de base participante (comunidades locales, cooperativas o microempresas, beneficiarias finales del proyecto piloto con miras al desarrollo de un producto turístico), se debe tomar en consideración los siguientes criterios básicos:

- Que muestren algún tipo de cohesión interna u organización —formalizada o no—, liderazgos claros con objetivos y metas definidas como organización, y que no presenten demasiados conflictos internos.
- Que tengan experiencia en proyectos de desarrollo de algún tipo, aunque no necesariamente relacionados con turismo. Es el caso de muchas comunidades de zonas rurales que ya

tienen experiencia en proyectos de recuperación de suelos, andenería, manejo de agua, etc. Esto permite realizar un trabajo más fluido dado que ya se encuentran organizados y conocen la metodología y dinámica de trabajo de un proyecto piloto.

- De carácter participativo como organización comunal abierta con mecanismos de intercambio de información internos y con fuertes lazos con el resto de su comunidad.
- Que posean representatividad y ascendiente en la comunidad. Normalmente son organizaciones comunales de peso, ya que manejan los principales recursos de la comunidad, como por ejemplo, la Junta de Regantes en Yucay, o la empresa Marasal en Salineras de Maras.
- Que tengan afinidad con el tema central del producto o alguno de sus componentes. Si el tema central del producto turístico es la agricultura tradicional andina, por ejemplo, entonces es recomendable que la organización base con la que se trabaje el producto turístico sea un interlocutor válido con los agricultores de la zona.
- Que mantengan buenas relaciones con instituciones del entorno y sean capaces de establecer alianzas estratégicas que permitan suplir capacidades que no están presentes muchas veces en las organizaciones comunales, y que podrían necesitarse en la etapa de promoción y comercialización del producto turístico, por ejemplo.

#### 8.4.3 La promoción turística de los productos piloto

Dentro del proceso de desarrollo de productos turísticos, una de las etapas finales corresponde al de promoción del

producto turístico tanto en el ámbito nacional como internacional. Para el caso de los proyectos piloto, esta promoción fue realizada en gran medida por el Programa de Turismo Unión Europea – PromPerú y continuada sólo por PromPerú una vez finalizado el Programa conjunto con la Unión Europea.

Cabe resaltar que la promoción realizada por el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú estuvo en sus inicios dirigida principalmente (como grupo objetivo) a los turistas europeos que llegaban de manera independiente, y a los tour operadores extranjeros especializados en temas como ecoturismo, turismo cultural y manejo responsable de sus paquetes (dado que manejaban criterios de turismo sostenible, como la preocupación por la conservación del entorno, el interés por que se difunda la cultura local y se beneficie a los lugareños). A ellos se mostró los nuevos productos y de ellos se recibió una interesante retroalimentación. El énfasis en el desarrollo de productos dirigidos al mercado europeo estuvo dado por el hecho de contar con un conocimiento más profundo de las tendencias de este mercado, así como por ser la propia Unión Europea la que cofinanciaba el proyecto.

Esta promoción se realizó a través de diversos medios, como el evento ALTUR 98, donde se invitó a operadores internacionales a conocer nuevos productos sostenibles. Los proyectos piloto todavía estaban en proceso de consolidación y como tales fueron presentados y visitados, aprovechando que el evento se realizó en el Cusco. La idea de esta temprana promoción (normalmente el lanzamiento se realiza al final del proceso de desarrollo de producto) fue la de abrir el mercado generando una demanda a futuro, la de establecer vínculos con mercados prioritarios, y la de

buscar la opinión de estos operadores, muy valiosa en el proceso de desarrollo de los productos turísticos. Es un hecho, además, que para que un nuevo producto ingrese al mercado receptivo se requiere como mínimo de tres a cuatro años (desde que se realizan los contactos preliminares, se viaja para conocer el producto, se adecúa éste al segmento del mercado al que se va a ofrecer, hasta que se incorpora finalmente en el folleto del operador internacional), por todo lo cual esta promoción preliminar intentó acelerar de alguna manera el proceso.

Por ello, se realizó un pre-lanzamiento de los productos turísticos a través del catálogo ALTUR '98, con la advertencia de que estaban en proceso de consolidación. Luego, en plena etapa de pre-lanzamiento, se elaboraron las guías turísticas promocionales y páginas web. Esto no fue lo más acertado por los cambios que se dieron en el proceso de desarrollo de producto. Una vez listo el producto turístico, se realizó el lanzamiento formal —siempre bajo el paraguas de ALTUR<sup>33</sup>—, elaborando además materiales promocionales para la ocasión.

Tras la experiencia obtenida, se sugiere realizar un pre-lanzamiento dirigido a los segmentos A y B del mercado nacional (para lograr mayor impacto en cuanto a la demanda de turistas nacionales por este tipo de productos, fortaleciendo con ello la gestión de la empresa), dado que estos segmentos se ajustan más a las características del turista extranjero que exige calidad. También se sugiere ofrecer los diversos componentes del producto turístico a

medida que éstos se encuentren listos. Es decir que si, por ejemplo, ya se dispone de servicios de restaurante turístico y actividades agrícolas, pero aún no de alojamiento, se puede ofrecer los dos primeros con la idea de mantener el interés por la actividad, y de percibir ingresos e información sobre el servicio por parte de los turistas.

En otras actividades promocionales, también se elaboraron guías especializadas de cada uno de los proyectos piloto, material promocional de difusión masiva, videos, organización de viajes de familiarización dirigidos a operadores nacionales, tours para prensa tanto nacional como extranjera, y promoción internacional en ferias turísticas masivas y especializadas, entre lo más relevante.

Ya para ALTUR 2000 —organizado por PromPerú— los operadores invitados, tanto nacionales como internacionales, fueron convocados con un día de diferencia para facilitar las negociaciones con los nuevos productos. Fue en el marco del ALTUR 2000 que se presentó por primera vez los proyectos piloto como productos turísticos, ampliando la convocatoria a operadores nacionales especializados en un esfuerzo por incluir al turista interno como destinatario de estos productos. Esta promoción fue complementada con un Marketing «uno a uno» entre los operadores de nuestros principales mercados emisores, a los que se remitió el catálogo ALTUR 2000 con una encuesta sobre el contenido, la forma de presentación y el interés específico por determinados destinos.

33 En el evento ALTUR 2000, realizado en Cajamarca. Actualmente los productos ALTUR son identificados en el mercado como productos innovadores, sostenibles y alternativos. Ver glosario de términos.

La estrategia creativa utilizada para la promoción del turismo se enmarcó dentro de la promoción de imagen - país que realiza PromPerú<sup>34</sup>. En este marco, surge la línea de productos sostenibles (alternativos) que cuenta con un nombre (marca) —ALTUR— que tiene además un logo aunque no un único lema<sup>35</sup>.

Por otro lado, la promoción con el público en general se pensó no sólo en función del material promocional, sino también sobre la base de las páginas web de cada uno de los proyectos piloto. Sin embargo, no se consideró la necesidad de actualizar esta información en línea, el costo de mantenerla, tampoco la necesidad de designar a un responsable para cada una de las páginas, ni la exigencia de este medio de una capacitación adicional para las microempresas sobre los modos de acceso a Internet, que hubiera posibilitado una rápida respuesta a las solicitudes que pudieran haberse presentado por esta vía. Aunque no todos los proyectos contaron con página web, los que sí la tuvieron (Turismo Participativo en Urubamba, Rutas Ancestrales en Ollantaytambo y Agroturismo en Granja Porcón) no lograron demasiados beneficios de la misma, y tampoco PromPerú pudo hacer un enlace a su página web por problemas técnicos internos. La estrategia consistió en crear páginas web para promocionar los productos, pero no funcionó, ya que no se había pensado en el soporte que este medio requería. Esto se podría haber solucionado a través de asesoría externa.

Más aún, en Internet, más que en otros medios promocionales, la velocidad de respuesta a una solicitud es

crucial. Si esta no es rápida se pierde a los clientes, por lo que resulta indispensable tener una persona capacitada y no cambiar continuamente los datos de referencia (correo electrónico, teléfonos, representantes, etc.).

Adicionalmente a estas actividades de promoción —y vista la necesidad de reforzar las capacidades locales de los proyectos piloto en temas de comercialización y promoción—, se trabajó en un diseño empresarial para los proyectos piloto del Cusco: «Turismo Participativo en Urubamba» y «Rutas Ancestrales de Ollantaytambo». En este diseño se propuso marcar una diferencia entre las empresas operadoras del producto y la empresa comercializadora, ésta última concebida como una empresa sombrilla para todos los productos de turismo vivencial, que se encargaría de la comercialización de los productos operados por las empresas comunales ya mencionadas y otras similares, a nivel nacional. Esta propuesta no se logró concretar, pues tendría que haberse originado en empresas operadoras más cuajadas operativamente, capaces de participar activamente en la conformación de la empresa sombrilla, definiendo de paso su rol promocional o como socias dentro de esta empresa. Lo que sí se logró fue formar empresas comunales legalmente constituidas. Esto queda como alternativa por explorar para las microempresas una vez que se consoliden los productos y se logre conformar una red de turismo vivencial.

Son estas mismas microempresas, cooperativas y asociaciones las que ya se vienen promocionando local y directamente entre operadores y turistas de la zona y con las

34 La promoción de imagen-país involucra la difusión de determinados atributos que permiten proyectar una imagen-país positiva y reforzar el posicionamiento del Perú en el ámbito internacional.

35 El lema ha cambiado para cada evento: «Turismo con Identidad» en ALTUR'98 y «Turismo Vivencial» en ALTUR 2000. «Turismo Vivencial» es una especialización de «Turismo Sostenible», pero con un especial énfasis en el componente cultural (ver glosario). Los productos de esta línea poseen cada uno un lema que los diferencia según los segmentos de mercado, aunque no cuentan todavía con una estrategia creativa individual.

que se ha venido organizando viajes de evaluación (study tours para los productos de Urubamba, Ollantaytambo y Granja Porcón) a los que se ha invitado a operadores de Lima para que opinen sobre la calidad de los productos. El apoyo promocional de PromPerú también incluye la elaboración de material promocional, capacitación en gestión de calidad y la promoción a través de ferias internacionales.

A modo de conclusión de esta experiencia promocional con proyectos piloto —y dadas las características particulares de productos turísticos dirigidos a segmentos específicos— se recomienda partir de un plan promocional al que se integre un plan de mercadeo basado en estudios profundos de la demanda en aquellos mercados definidos como prioritarios, para acceder a este segmento con mensajes claros, productos adecuados y a través de los medios que presentan una mayor relación de costo-beneficio. La mejor selección supone identificar aquellos tour operadores nacionales e internacionales especializados, y privilegiar actividades dirigidas al grupo objetivo previamente definido. Con relación al acercamiento al público en general, Internet sigue siendo la mejor opción, pero se debe intentar priorizar grupos objetivo, y dentro de éstos, a los consumidores más frecuentes de turismo vivencial.

Sobre la estrategia creativa a ser aplicada por los promotores de productos de este tipo, se aconseja aprovechar el posicionamiento de ALTUR - Turismo Sostenible, para promocionarse como producto vivencial (en eventos, catálogos y material promocional), y lograr así una mejor relación costo-beneficio en sus actividades promocionales en coordinación constante de esfuerzos con PromPerú. Hay que considerar, además, las características

del producto turístico en cuanto a volumen óptimo de demanda que puedan atender los productos de turismo vivencial (capacidad limitada, para reducir impactos negativos del turismo en el entorno), y la idiosincrasia de la población local. No es rentable trabajar estrategias creativas para cada producto, sino más bien hacerlo de manera integrada.

La organización de eventos promocionales dentro del país, tales como ALTUR, que permitan llegar a los tour operadores especializados, ha mostrado dar buenos resultados pero debe realizarse durante la temporada baja de los operadores, esto es: de setiembre a noviembre o de enero a mayo. Con ello se busca asegurar la mayor participación posible tanto de tour operadores extranjeros como nacionales.

Para que este evento pueda ser conducido y financiado de manera coordinada entre los sectores público y privado, debe tenerse especial cuidado en mantener la independencia técnica en la selección de los productos sostenibles a ser posteriormente promocionados.

La participación en ferias internacionales de turismo sigue siendo una herramienta promocional adecuada. Más aún para productos de las características de ALTUR, en los que es el sector público encargado de la promoción el que elabora un catálogo promocional, con información de todos los productos, y lo distribuye en las principales ferias internacionales, haciendo la diferencia entre llegar o no al mercado internacional. De esta manera, se consigue sin costo ninguno la promoción de los productos sostenibles, siendo esto una suerte de incentivo para el empresario privado que desarrolla este tipo de productos.

Cabe mencionar que en el año 1998 se buscó contar con un representante de los productos ALTUR en cada una de las ferias internacionales de turismo, pero esto no funcionó del todo debido a diversos problemas. Si bien se permitió a los representantes ubicarse en el stand peruano, sin pagar por este derecho (lo que ocasionó malestar en las agencias nacionales participantes), hubo cierta frustración, ya que estaban impedidos de vender sus productos, limitándose tan sólo a su promoción y a hacer contacto con operadores interesados. La idea de la participación en ferias generó expectativas muy altas en cuanto a llegadas de turistas, expectativas que no se concretaron para todos los productos. Se recomienda, por tanto, que los productos realicen un seguimiento a los contactos obtenidos en estos eventos (cosa que no se hizo), y que se priorice la participación, de manera conjunta, en ferias especializadas.

El correo directo es muy adecuado y viene siendo utilizado por PromPerú para el envío de catálogos ALTUR, sin costo para los productos. Se seleccionó así a un grupo de tour operadores especializados de países prioritarios y se les hizo llegar este catálogo. Sin embargo, se recomienda que luego del envío de correo directo, cada producto refuerce esta promoción inicial con el envío de información específica de su producto, por medio de guías u otros materiales impresos y correos electrónicos.

Los viajes de prensa, o press tours<sup>40</sup>, organizados y financiados por PromPerú para medios de comunicación nacionales e internacionales, han tenido un interesante

resultado al combinar productos tradicionales con los de turismo vivencial. Se debe, sin embargo, aplicar criterios de selección más específicos para ubicar medios interesados en productos de turismo vivencial, teniendo en cuenta el tipo y perfil del medio, el impacto, país de procedencia, etc. La base de la estrategia de medios, entonces es, por un lado, la especialización - segmentación, y por el otro, no agrupar medios de un mismo perfil. Se recomienda, por el contrario, separarlos, ya que algunos son competidores entre sí y no desean cubrir los mismos productos simultáneamente, pues esto significa que sus artículos serán dados a conocer al mismo tiempo (se tiene experiencia con medios locales). El producto podría financiar press tours para medios nacionales, ya que, aunque éstos vienen siendo organizados por PromPerú, el esfuerzo requiere de participación e iniciativa locales. Todo ello se debe realizar teniendo en cuenta siempre, además, que ALTUR es el eje de promoción para productos de Turismo Vivencial. En otras palabras, promocionarse como un producto ALTUR permite a los productos diferenciarse entre sí y ser más fácilmente reconocidos al presentar ciertos atributos.

Finalmente, los reportajes por televisión tienen un altísimo potencial. Algunos de los productos ALTUR tuvieron la iniciativa de realizar contactos con medios televisivos y fueron mostrados en programas nacionales e internacionales relacionados con el turismo. Se recomienda, por tanto, buscar medios o programas dirigidos al segmento, además de desarrollar contactos periodísticos, hacer análisis de impacto del medio y ofrecer facilidades a los periodistas para la cobertura.

40 Ver glosario de términos

La recomendación final es utilizar la mayor cantidad de herramientas promocionales en la medida que se tenga definido muy claramente el segmento al que se dirige el producto. La estrategia promocional más viable y eficiente para productos turísticos sostenibles se basa en identificar segmentos específicos, lo que muchas veces se puede hacer a través de alianzas estratégicas con operadores o instituciones que ya trabajan con dicho segmento.

Cada herramienta promocional tiene sus ventajas y una relación costo-beneficio que hay que evaluar. Participar en ferias especializadas nos permite llegar al operador y al visitante potencial. Internet, por su parte, es un medio muy dinámico para generar demanda, pero debe ser actualizado constantemente y brindar una rápida respuesta. Ambos son medios masivos de bajo costo, pero en el caso de la participación en eventos como ferias internacionales y nacionales, el costo será bajo siempre y cuando sean productos sostenibles que puedan ser promocionados en ALTUR vía PromPerú, o que se organicen grupos de empresas en donde se invite a un representante a realizar las labores promocionales.

Los viajes de familiarización<sup>36</sup> y press tours son cofinanciados por PromPerú y el producto beneficiario. La posibilidad de contar con este apoyo estará al alcance de los productos beneficiarios, siempre y cuando sean éstos de interés periodístico, ya que existen medios que solicitan temas, como observación de aves o naturaleza, por ejemplo, y se les tiene que ofrecer productos con esas características. Siempre existe la posibilidad, sin embargo, de interesar a revistas especializadas a realizar un reportaje del producto,

o de invitar a operadores nacionales que ya promocionan la zona a conocer nuevos productos turísticos.

Desarrollar materiales promocionales en alianza con auspiciadores del lugar, como empresarios de la zona, operadores locales o nacionales, para su posterior distribución, también es una buena posibilidad para abaratar los costos promocionales.

Habrán otros medios alternativos que se deberá investigar sobre la base de nuestros grupos objetivos, como por ejemplo el Club de Arqueólogos para Túcume. Finalmente, no es un único medio de comunicación o promoción el que atraerá al turista, sino una combinación de ellos la que finalmente le convencerá, reforzando la idea central.

#### 8.4.4 Características finales de la organización beneficiaria

Identificada la contraparte local o facilitadores, y las comunidades beneficiarias con las que se estará trabajando, y luego de realizado un trabajo de desarrollo con estas comunidades, se llega al punto en que se debe decidir qué tipo de organización formal es la más indicada para la operatividad del producto turístico y cuáles deben ser las capacidades que esta organización deberá manejar para ser eficiente y mantener una oferta de calidad.

En teoría, las capacidades de una empresa turística son muy diversas y varían además en cuanto a grados de especialización. Por ejemplo, en temas de mercadeo se

requiere conocimientos de investigación de mercados, acondicionamiento del producto, promoción, precios, canales de distribución, entre los temas más destacables. También se precisa de conocimientos sobre planificación estratégica, aplicación de esta planificación en planes de acción, desarrollo de diagnósticos estratégicos, toma de decisiones gerenciales, monitoreo, supervisión, evaluación y auditoría. Y como base de la gestión operativa de una empresa, son necesarias capacidades en administración y finanzas, contabilidad, operaciones, manejo de proveedores, recursos humanos y marco legal.

En este contexto, y si analizamos la labor realizada en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias - base y su capacidad de gestión de un producto turístico, debemos reconocer que en el campo del Marketing faltó brindar a las comunidades un mayor conocimiento sobre el mercado objetivo al que se dirigen sus productos. Lo que se trabajó principalmente fue el «acondicionamiento del producto», y en menor medida, las variables «precio» y «promoción». La variable «canales de distribución» se trabajó muy poco y tampoco se abordó la forma de integrar todas ellas en beneficio de la empresa. Si se trabajó, en cambio, el tema de «negociación».

«Planificación estratégica» se trabajó de manera parcial con los proyectos piloto. En este sentido, en la fase de desarrollo se presentaron criterios teóricos para los proyectos piloto de Arqueología en Túcume, Agroturismo en Granja Porcón y Turismo Participativo en el Valle del Urubamba. En la fase de estructuración se recogió información de todos los proyectos piloto trabajando análisis FODA, desarrollo de visión y misión. No se logró, sin embargo, trasladar capacidades de Planeamiento Estratégico que incluyeran actividades como

evaluación, monitoreo, supervisión y auditoría. Esto se debió en gran parte a que esta función la realizaba la contraparte local y a que la herramienta de planificación debe ser adaptada y adecuada para ser adoptada localmente.

En cuanto a administración y finanzas, se trabajó precios con proveedores. En Granja Porcón se trabajó el área de operaciones de manera informal a través de un practicante de guía de turismo. En las demás áreas (contabilidad, operaciones, marco legal, recursos humanos y finanzas), no se realizaron capacitaciones, dado que en algunos casos, estas competencias ya eran parte de la empresa, como en Granja Porcón, y en otros, no se contempló llegar a ese nivel de capacitación.

De aquí se desprende una reflexión, ya que áreas como la de contabilidad y la legal, si bien son competencias que debe tener la organización que gestiona los productos turísticos, no necesariamente forman parte de la organización, dependiendo esto en gran medida del volumen en el manejo de la empresa. En todo caso, puede contratarse, a asesores externos para esta labor. Es recomendable, sin embargo, capacitaciones básicas en estos temas.

Finalmente presentamos algunas de las opciones en cuanto a tipo de organización posible, teniendo en cuenta el tipo de organización base con la que se iniciaron los proyectos piloto y los cambios que se suscitaron para dar paso a una organización capaz de gestionar un producto turístico.

#### 8.4.4.1 Empresa cooperativa

«Agroturismo en Granja Porcón» se realiza en el marco de una empresa cooperativa en donde, además, los socios

son familiares y comparten la religión evangélica. Por estas particularidades, cuando se les indicó la necesidad de organizar un grupo responsable dentro de la cooperativa para desarrollar un producto turístico, ésta decidió formar el Departamento de Turismo, como parte de su estructura interna. Este departamento ha sido el encargado de comprometer a la gente de la cooperativa, asignar funciones y responsabilidades, participar activamente en las capacitaciones, ser el nexo con la Gerencia General y la Asamblea General y compatibilizar las actividades turísticas con las demás actividades dentro de la cooperativa. La designación de un departamento dentro de la organización ha permitido, además, poder contar con un mayor apoyo del resto de la cooperativa y de sus socios.

En todos los proyectos piloto la estrategia de organización estaba dirigida a formar Comités de Gestión con los que se trabajaría durante todo el proceso. Sin embargo, cuando existe una fuerte organización base funcionando, como es el caso de esta cooperativa, no conviene crear una organización distinta, sino más bien apoyarse en ella incorporando la gestión turística a su estructura organizativa.

Esta cooperativa agraria ha sabido responder a los requerimientos de la actividad y es una opción organizativa de base válida para la gestión de un producto turístico.

#### 8.4.4.2 Empresa comunal

Aunque dentro de las experiencias con los proyectos piloto no ha habido una empresa comunal como tal, se han establecido contactos con empresas comunales,

como la empresa de sal «Marasal» en el Valle Sagrado, donde un miembro de la Directiva y socios de la empresa formaron parte del Comité de Gestión de Maras, para que, a través de éste, se trabajase en el desarrollo del producto turístico participativo. Sin embargo, cuando hubo cambio de directiva dentro de Marasal se suscitaron pugnas entre la nueva directiva y la gente que conformaba el Comité de Gestión, ya que aquélla quiso hacerse cargo del producto turístico sin estar preparada para ello. Este hecho se solucionó al reconocerse la necesidad de preparación previa para gestionar el producto. Actualmente la microempresa formada y que gestiona el producto turístico tiene como miembros a representantes de la antigua y nueva directiva.

Problemas de este tipo pueden presentarse cuando no se ha definido claramente, desde un inicio, si los representantes de la Directiva —como en Marasal— están a título personal o en representación de la empresa (ambas opciones son válidas), ni se ha establecido la relación entre la empresa comunal y la empresa que gestiona el producto turístico. La definición de su representatividad (o no) y la capacitación de los integrantes para asumir esta función son muy importantes.

La representatividad dentro de la comunidad es fundamental para la actividad turística, pero también lo es el compromiso de desarrollar una propuesta bien lograda con miembros preparados.

#### 8.4.4.3 Empresas familiares

Tanto en La Encañada como en Cumbe Mayo, las organizaciones de base estaban conformadas por

unidades familiares de las que se seleccionaron tres familias en cada zona para trabajar activamente en el proyecto piloto de Agroturismo. Las capacitaciones a estas familias fueron integrales, pero no suficientes para ofrecer un producto consolidado ni para lograr que estas unidades familiares se constituyeran en empresas familiares.

Aunque se puede iniciar el desarrollo del producto turístico en base a unidades familiares prestadoras de servicios y productos, esto no estará exento de problemas operativos, como: (i) la necesidad de estar capacitados en alimentación, alojamiento y/o guiado; (ii) la poca disponibilidad de tiempo para ofrecer el producto en su conjunto por la imposibilidad de dedicarse de manera exclusiva a ello debido a sus actividades tradicionales familiares; y (iii) la necesidad de contar con comprobantes de pago.

La tendencia deberá apuntar, según se incrementa la demanda, hacia la formalización de grupos de familias prestadoras de algún tipo de servicio especializado y organizadas empresarialmente, como por ejemplo en microempresas. Por ello es preferible seleccionar unidades familiares organizadas en empresas que conduzcan uno o más componentes de un producto según sus posibilidades y especialización.

#### 8.4.4.4 Asociaciones civiles

Se pueden dar a dos niveles:

- Asociación que conduce un componente del producto, como por ejemplo, la Asociación de Tejedoras de Willoc

(organización formada para mejorar la producción y comercialización de los tejidos elaborados por las mujeres de la comunidad), o alguna asociación de productores que ofrece artesanías, para lo cual deberá estar integrada a los diferentes canales de comercialización. Sin embargo, muchas veces carece de poder de negociación para sus productos.

- Asociación que conduce el producto en su conjunto, como por ejemplo ACODET de Túcume, o la Asociación de Auxiliares de Montaña, Sector Olleros-Chavín (ASAM, asociación a cargo del producto «Perú Llama Trek») y que puede ser una asociación de unidades familiares y/o microempresas y/o instituciones.

La asociación que conduce un producto en su conjunto comprende a los prestadores de servicios y productos, sea como individuos o como microempresarios. Es recomendable tener una fuerte coordinación con instituciones locales para lograr una mejor gestión del producto turístico, como por ejemplo, con el municipio y/o la Dirección Regional de Turismo, a través de espacios locales de concertación (comités de desarrollo local u otros). No es aconsejable que estas instituciones formen parte de la mencionada asociación, ya que podrían frenar sus procesos de toma de decisiones.

#### 8.4.4.5 Empresas privadas

Las empresas privadas son una alternativa interesante, siempre y cuando manejen criterios de responsabilidad social siguiendo lineamientos de turismo sostenible y operando uno o varios componentes en alianza con la comunidad.

Aunque no se ha presentado este caso entre los proyectos piloto, existe una experiencia muy interesante que ha sido incorporada en los dos catálogos ALTUR 98 y ALTUR 2000 para su promoción: la empresa Rainforest Expeditions.

Creada en 1992, Rainforest Expeditions se dedica a operar grupos de ecoturismo y de investigación especialmente en la zona reservada de Tambopata Candamo, pero también en el resto del país. Para ello, tiene un convenio con el Centro de Investigaciones de Tambopata (creado en 1989 dentro de la ZRTC<sup>42</sup>) y el Albergue Posada Amazonas (creado en 1998 en territorio de la Comunidad Nativa Ese-eja de Infierno).

Desde 1996, Rainforest Expeditions y la Comunidad Nativa Ese-eja de Infierno, forman un contrato de asociación en participación para la explotación de recursos turísticos en territorio comunal. Este convenio tiene cinco años y ya genera beneficios reales para los comuneros a través de puestos de trabajo, compras de insumos locales, utilidades propias de operar el albergue, venta de artesanías, etc.

#### 8.4.4.6 Microempresas de pobladores locales

Tanto Turismo Participativo en Urubamba como Rutas Ancestrales de Ollantaytambo están siendo gestionados por microempresas formadas por algunos de los miembros de los desaparecidos comités de gestión. La participación de estos miembros es a título personal y ya no en representación de la comunidad en su conjunto,

con la que mantienen sin embargo lazos muy fuertes.

Para los miembros de estas comunidades, dar el paso hacia la conformación de una microempresa fue una decisión difícil por ser algo enteramente nuevo que demandaría cierta inversión y compromisos por parte de sus miembros, y por una organización diferente a cualquier otro tipo de organización tradicional. Su mayor reto es lograr insertarse plenamente en la actividad económica, teniendo mayores dificultades en lo concerniente a promoción y comercialización de su producto.

Esta es una alternativa viable, aunque existe el riesgo de que la microempresa se aisle de los otros componentes del producto y del resto de la comunidad en su conjunto.

Es recomendable conformar un tejido empresarial (diversas empresas vinculadas entre sí) cuyos componentes se complementen en cuanto a los servicios que prestan, en vez de una sola microempresa. De esta manera, este tejido fungiría de motor empresarial a nivel local. A diferencia de la asociación, su principal limitación como tipo de organización es el no poder recibir donaciones.

#### 8.4.4.7 Empresa municipal

Es una alternativa para la gestión de algún componente o de todo el producto, en función de su eficiencia y eficacia (por ejemplo: albergues municipales, empresa de transportes, etc).

42 Zona Reservada Tambopata Candamo.

Si bien no se ha tenido esta experiencia con los proyectos piloto, sí se ha contado con el apoyo de las municipalidades locales en el desarrollo de las actividades. Para una mayor información de los tipos de organización, ver cuadro en los Anexos.

## 8.5 EJE DE COMPETENCIAS

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el término «competencias» como «un conjunto de capacidades que permiten a las personas desenvolverse con eficiencia en los distintos ámbitos de su vida y resolver soluciones problemáticas reales». Bajo esa perspectiva, en este eje vamos a mencionar aquellas competencias que se requieren para gestionar un producto turístico sostenible y de calidad.

La competencia nos permite actuar utilizando nuestras actitudes, conocimientos y destrezas. Analizando lo que se requiere para este «saber actuar» en la gestión de un producto turístico, estaremos en capacidad de reforzar estas competencias —a través, por ejemplo, de capacitaciones— y, con ello, mejorar la calidad de nuestros productos. Su relación con los anteriores ejes ya analizados es, pues, transversal: se vincula con todos, pues se requiere de competencias para la gestión, para el manejo ambiental, para el desarrollo del aspecto de identidad y cultura, etc.

El análisis de este eje nos permitirá, más adelante, diseñar un plan de capacitación integral dirigido a zonas que deseen trabajar en la actividad turística.

### 8.5.1 Criterios para la selección de iniciativas locales y las competencias

Las principales competencias que permitirán ofrecer un producto turístico de calidad, en el contexto de un turismo sostenible —en sus tres vertientes: social, económica y medioambiental—, y que se deberá tomar en cuenta para la selección de iniciativas locales, son las siguientes:

- Transporte
- Alojamiento
- Alimentación
- Artesanías y sub-productos agropecuarios
- Guiado
- Gestión
- Proyección social
- Comunicación y uso de la información

Vamos a tratar cada una de las competencias que requieren estas actividades o servicios, mencionando primero lo ejecutado a través de los proyectos piloto del Programa de Turismo de la Unión Europea - PromPerú, e indicando luego algunas consideraciones iniciales a tener en cuenta en el proceso de selección de iniciativas locales. Estas capacidades, por lo demás, deberán ser reforzadas en el posterior proceso de desarrollo del producto turístico. Cabe resaltar que no todos los productos requieren de todos estos componentes, pero si los incorporan deben considerar la necesidad de desarrollar las competencias descritas para esa actividad o servicio.

#### 8.5.1.1 Transporte

En los proyectos piloto desarrollados en el Programa de Turismo Unión Europea – PromPerú, no se trabajó el transporte como competencia específica, excepto en el proyecto de Túcume, donde sí se realizaron actividades relacionadas con el transporte motorizado local (es decir, de Túcume al sitio arqueológico y viceversa), efectuándose capacitaciones para mototaxistas y transportistas en temas de calidad y atención al turista (trato al usuario). En Túcume, también se trabajó el transporte a caballo como parte de los circuitos, pero de manera informal. Más específicamente, se relacionó con la organización del servicio y proporcionando ciertas recomendaciones para el trato con el turista.

Sin embargo, en todos los proyectos ha quedado como actividad pendiente la integración del servicio de transporte (en sus diferentes modalidades: motorizado, caballos, acémilas, etc.) al producto turístico, y la capacitación a los prestadores de dicho servicio para que no desmerezca la calidad del producto.

Ésta, por tanto, es una competencia que puede o no formar parte de la iniciativa local, pero que es posible incorporar a través de alianzas con proveedores externos o gente con capacidad para desarrollar la competencia (con experiencia en la ruta y/o aptitudes para la atención al turista, por ejemplo).

#### 8.5.1.2 Alojamiento

El alojamiento es una competencia que, en el marco de los proyectos piloto, sí fue trabajada con minuciosidad.

Esto se hizo a través de capacitaciones en: (i) preparación y mantenimiento del alojamiento, como la limpieza y presentación de habitaciones; y (ii) la atención a los huéspedes. Esta última capacitación tuvo lugar en Urubamba (con los hoteles), Ollantaytambo (con las casas de hospedaje ya existentes), y en Porcón (en el nuevo alojamiento), obteniéndose con ella resultados bastante positivos que fueron luego reforzados —al finalizar los proyectos piloto— con un control de calidad de los servicios realizados por los guías que permanecieron entre tres y cuatro meses en el lugar. En los casos de La Encañada y Cumbe Mayo se dieron capacitaciones en servicio a las familias campesinas, pero por falta de práctica es altamente probable que se hayan perdido ciertas capacidades. En Túcume, por el contrario, no se dio esta capacitación, ya que las casas de hospedaje surgieron al final del proyecto piloto.

El alojamiento, sea en casas campesinas o casas de hospedaje (es decir, privilegiando los alojamientos familiares con respecto a albergues y hostales), refuerza la experiencia vivencial, al ser espacios ideales para compartir e interactuar con el visitante, posibilitando precisamente uno de los objetivos del turismo vivencial: el acercamiento intercultural entre visitante y poblador local.

Al evaluar las iniciativas locales y antes de iniciar un proyecto piloto, se recomienda considerar si estas actividades incorporan efectivamente el hospedaje familiar en la comunidad, la forma cómo lo hacen y la capacidad probable del mismo para obtener apoyo financiero y técnico, al momento de implementar alojamientos confortables. La propuesta debe considerar un enfoque de trato personalizado y con identidad cultural que refuerce la experiencia vivencial.

#### 8.5.1.3 Alimentación

En lo que respecta a alimentación o servicio de restaurante, las capacitaciones impartidas en los proyectos piloto tuvieron como temas, entre otros, la elaboración de platos típicos en base a productos locales, la nutrición, la higiene, la presentación de platos y la atención al cliente. En cada proyecto se dieron algunas particularidades, como en Granja Porcón, donde la intensa rotación de las cocineras y el incremento del número de restaurantes dificultó asegurar la calidad y lograr un mayor impacto con las capacitaciones. En el caso de Ollantaytambo y Urubamba faltó, por ejemplo, capacitaciones en higiene y nutrición, aunque sí se dieron en lo que respecta a platos típicos y cocina internacional, esto último a pedido de los propios pobladores. En Túcume, el énfasis se puso en la preparación de platos típicos, como el «hornado» (una forma de rescatar la tradición local), además de la implementación de talleres en higiene, cocinas mejoradas y capacitación a restaurantes. En todos los proyectos quedó pendiente el componente de información y orientación al turista sobre las características de los platos, recetas, etc.

En alimentación, al evaluar iniciativas locales, un criterio fundamental a tener en cuenta es la importancia que esta manifestación cultural tiene como componente básico de la experiencia vivencial. El manejo de menús típicos regionales y una cierta capacidad logística para abastecimiento, conservación de alimentos e higiene, se hace imprescindible como punto de partida. Muchas veces la experiencia en algún trabajo urbano de alguno de los miembros (restaurantes o casas particulares), es un buen punto de apoyo.

#### 8.5.1.4 Artesanías y subproductos agropecuarios

En lo que respecta a artesanía, en Túcume se trabajó con diversos productos de manera integral, realizando talleres en mejora de la tecnología de producción y utilización de motivos locales en los diseños, creación de microempresas, y comercialización. No se consideró, sin embargo, el acondicionamiento de los productos artesanales a las demandas del mercado a nivel de calidad y empaques, por ejemplo, algo que ya está siendo considerado en los talleres actuales. En la comunidad de Willoc, en Ollantaytambo, también se proporcionó una capacitación dirigida a potenciar la textilería tradicional andina. Para ello, se trabajó en el acondicionamiento de un taller en donde las mujeres de Willoc pudieran mostrar los procesos de la textilería a los visitantes.

En Granja Porcón y en el Valle del Urubamba, se trabajó sobre nuevas artesanías con insumos locales —conos de los pinos en el caso de Granja Porcón (Cajamarca) y artesanías de la sal en el caso de Maras, Urubamba (Cusco)—, pero aún queda por trabajar con productos más elaborados. Esta experiencia, sin embargo, ha servido para reflexionar sobre la prioridad que se le debe asignar a la capacitación en el mejoramiento o rescate de tecnologías y artesanías ya existentes y, sólo en el caso de que el proyecto no las tuviera, crear nuevos métodos basados en un rescate cultural e histórico de la zona.

Como criterios para seleccionar iniciativas locales que incorporen artesanías, el contar con una base tecnológica propia y tradicional nos permite vislumbrar un enorme potencial a ser incorporado en nuestro producto turístico. La propuesta inicial debe considerar, por tanto, la

producción de artesanía distintiva de la localidad que permita revalorizar los modos y tecnologías tradicionales, así como la capacidad para formar alianzas para asistencia técnica y financiera. Esta revalorización cultural tendrá un mayor impacto si se ha contemplado, además, realizar demostraciones del proceso productivo artesanal a los visitantes, si se ha identificado puntos de demostración, si se ha determinado una producción ideal de artesanías que no saturen el mercado y, finalmente, si se cuenta con expertos artesanos con deseos y aptitudes para hacer demostraciones.

#### 8.5.1.5 Guiado

Al inicio, la capacitación en guiado impartida por las contrapartes regionales a los proyectos piloto fue de corte más bien tradicional, al promoverse insuficientemente la interacción con el visitante, concentrándose tan sólo en brindar información del lugar visitado. En una segunda etapa, la capacitación fue más bien vivencial, es decir, dirigida a crear espacios de intercambio intercultural; preparando al guía para ser un facilitador del encuentro entre ambas culturas y al poblador local para ser un buen anfitrión; y aplicada a los circuitos y guiones. Esta labor de «guía vivencial» puede ser realizada por los guías locales en la medida que su valor agregado estriba en ser parte de esa comunidad, y como tales, darnos una perspectiva diferente de ésta y ser la vía más directa de acceso a la misma. Su labor, por tanto, es complementaria a la del guía profesional.

La capacitación realizada con los proyectos piloto no ha logrado, sin embargo, que estos guías se encuentren en

capacidad de estructurar por sí solos nuevas rutas y guiones. Cabe mencionar, además, que existe actualmente una falta de entendimiento entre los guías locales y los profesionales, cuando lo que aquí se intenta es la complementación de los aportes específicos de unos y otros. Es necesario, igualmente, estudiar vínculos y convalidaciones de las capacitaciones dadas a los guías locales con la carrera de guía profesional, siendo estas experiencias un interesante aporte en la formación práctica de guías locales para el sector turístico.

Fue muy positiva la estrategia de que un «practicante guía permanente» (guías enviados a algunos proyectos piloto durante la etapa de consolidación), realizara labores de campo, pues ello permitió responder a problemas concretos en la zona de intervención y brindó el acompañamiento necesario. Sin embargo, a pesar de que se intentó, no se logró crear formadores de guías locales en ninguno de los proyectos piloto, probablemente porque se manejaban visiones de muy corto plazo entre los pobladores, más bien preocupados por aprender técnicas de guiado que les permitiera obtener ingresos inmediatos.

Al considerar criterios para seleccionar iniciativas locales que puedan desarrollar esta competencia, se debe identificar quiénes dentro de la comunidad podrían desempeñar esta función, cuál es el conocimiento de la cultura local viva que manejan, cuáles son sus aptitudes personales de comunicación —como la facilidad de palabra—, y con qué formación cuentan. En cualquier caso, la propuesta de staff para guías debe contemplar un grupo de diversas edades y géneros.

#### 8.5.1.6 Gestión

En el Eje de Gestión desarrollado en el acápite 8.4, ya se ha analizado el tratamiento que se ha dado a esta capacidad en cada uno de los proyectos piloto. Este eje, en todo caso, está relacionado con la gestión operativa necesaria para operar el producto turístico y con las capacidades que se requieren para ello.

#### 8.5.1.7 Proyección Social

Aunque proyección social, como tal, no es una competencia propiamente, la «competencia» a la que nos referimos, es la capacidad de la organización que gestiona el producto turístico de establecer nexos con la comunidad local para identificar puntos de mutuo beneficio que aseguren su gestión. Para el caso de los proyectos piloto, esta competencia no fue considerada en la medida en que originalmente se preveía que a través de una estrategia de amplia convocatoria, participación abierta y utilización de marcos lógicos participativos, se lograría un impacto social positivo dentro de las comunidades.

En la práctica, el proceso de desarrollo del producto turístico fue muy diverso y variado, al igual que su impacto en el resto de la comunidad y en las relaciones que se establecieron con ésta. En el caso de la Granja Porcón, la formación de un Departamento de Turismo dentro de la cooperativa —en la que se valora mucho el beneficio de todos los socios— fue lo más acertado para asegurar que ese beneficio llegara a la comunidad y fuera percibido como tal por ésta. En el caso de los proyectos piloto del Valle del Urubamba en Cuzco, el proceso de

desarrollo del producto turístico generó dos microempresas responsables de su gestión, integradas por miembros de la localidad y que, como tales, trabajaban para su beneficio, pero no se profundizó más en este aspecto. En el caso de La Encañada y Cumbe Mayo, la débil organización comunal no favoreció la inserción del producto dentro de una dinámica local. El reto es mantener y fortalecer los vínculos de las microempresas (en el caso de Cusco) y las familias (en La Encañada y Cumbe Mayo), con la comunidad local, lo que aseguraría una relación beneficiosa entre la comunidad y el producto turístico.

En este marco, y al seleccionar propuestas de iniciativa local que incorporen una proyección social, se deberá buscar la existencia de vínculos y ámbitos de trabajo conjunto con la comunidad que potencien los beneficios del producto para esa comunidad.

#### 8.5.1.8 Comunicación y uso de la información

La comunicación fue una competencia en la que se capacitó principalmente a los guías locales, trabajando oratoria y dicción. En Granja Porcón, Ollantaytambo y Urubamba, se logró un mejor desenvolvimiento de los guías, gracias a su participación activa en eventos de turismo (como seminarios y talleres), donde representantes de estos proyectos piloto presentaron su experiencia e intercambiaron información con otras experiencias a nivel nacional (actividad promovida por PromPerú en seminarios organizados por terceros, por ejemplo).

En cuestión de idiomas y a solicitud de los propios pobladores, se realizó un curso de inglés en

Ollantaytambo (a nivel elemental), que todavía hoy sigue siendo una demanda de la población. La educación en otros idiomas se justifica aun más para casos en que el producto se promoció en países específicos.

Por otro lado, el uso de medios informáticos y de telecomunicación no ha sido aún desarrollado, pero ya se está evaluando la posibilidad de incorporar gente joven que maneje computadoras y que acelere el proceso de aprendizaje y uso de éstas dentro de los nuevos productos.

Para la selección de una propuesta local, se debe buscar personas con aptitudes de comunicación en castellano y en su lengua nativa, e identificar la capacidad de éstos para establecer canales de comunicación con el exterior.

#### 8.5.2 Competencias para la gestión de un producto turístico vivencial

Para concluir, en las siguientes líneas se hará referencia detallada —en cada una de las competencias identificadas como necesarias para la gestión de un producto turístico— a algunas de las actividades que involucra la competencia de gestión y su relación con el componente vivencial del producto turístico.

**En transporte:** Son componentes esenciales de esta competencia una anticipada coordinación con el área de operaciones, la cual se encargará de contactar y coordinar con los diferentes prestadores de servicios; fijar las condiciones tanto del medio de transporte como del servicio; adecuar la recepción al usuario y la atención a este último con las características locales y la identidad cultural que se quiere imprimir a la experiencia.

**En alojamiento:** Es prioritaria la coordinación con operaciones para prestar el servicio de alojamiento, el cual puede o no incluir alimentación básica (desayuno, almuerzos y cenas); la preparación del alojamiento; la incorporación de un trato personalizado y acorde a la identidad propia de la cultura local, a la recepción y atención al usuario (en lo referente a trato, logística, mantenimiento e información). Una labor de despedida y de retroalimentación del servicio brindado a través de encuestas, también permite mantener por mayor tiempo la relación establecida, mejorarla y hasta reforzar un sentimiento de lealtad con el producto.

**En alimentación:** Una vez más, la coordinación con operaciones es básica. El abastecimiento de productos considerando una demanda potencial basada en experiencias previas y una proyección aproximada de incremento o reducción; la elaboración de menús locales balanceados e higiénicos teniendo en cuenta las particularidades de nuestro segmento de mercado y sus gustos (no demasiado picante ni en demasía, por ejemplo); el mantenimiento del local; la preparación de alimentos típicos con insumos de la zona; la orientación del cliente sobre el menú ofrecido y la atención al mismo, son algunas de las capacidades a reforzar. El componente vivencial en este caso radica no sólo en el menú o plato típico servido, sino también en el ambiente creado y la atención recibida en el proceso.

**En el guiado:** La preparación del circuito o la ruta; la coordinación con el área de operaciones y la elaboración del guión son básicos. Además, un guía bien preparado considerará el llevar muestras y material de apoyo que refuercen su guión. Una adecuada recepción y despedida al turista por parte del guía, el acompañamiento que éste le dé

al visitante y su función de enlace con los otros componentes del producto (como transporte, alojamiento, restaurantes), y con los otros miembros de la comunidad anfitriona, son elementos que aproximan al guiado a un enfoque vivencial. El guía cumple, pues, una importante función de acercamiento entre el poblador local y el visitante, reforzando la relación intercultural que debe existir en toda experiencia vivencial, y aportando, además, con una visión cultural local del producto turístico.

**En artesanías y subproductos agropecuarios:** Una actividad central es la planificación y acondicionamiento del producto al mercado como punto de partida previo a su producción propiamente dicha (confección, empaque y venta). Sin embargo, al hablar de producción no debe perderse de vista que la artesanía es una manifestación o expresión de la cultura local puesta de manifiesto en procesos productivos, que incorporan elementos y técnicas locales. La demostración participativa en estos procesos permite hacer de esta actividad una vivencia, una forma de compartir una expresión cultural y de entender la visión detrás de ésta. La producción de subproductos agropecuarios debe contemplar las condiciones de salubridad necesarias y la ambientación adecuada del puesto de venta.

**En gestión:** En esta competencia, nos referiremos primordialmente a actividades a realizar dentro de la empresa, lo que no significa que algunas acciones —como definir políticas de atención preferente al turista— no contribuyan a fortalecer una experiencia vivencial. Son varias las actividades que deben tenerse en cuenta al hablar de gestión, pero las más relevantes se pueden agrupar en Marketing, Planeamiento Estratégico y Administración y Finanzas.

**En Marketing** —y teniendo en cuenta el enfoque de mercado que todo proceso de desarrollo de producto debe tener—, se debe realizar actividades de investigación de mercado donde se definan los segmentos actuales y potenciales del proyecto, promoción del producto, definición de precios, canales de distribución y desarrollo o acondicionamiento del producto turístico.

En lo que respecta a Planeamiento Estratégico, éste involucra desarrollar actividades como la formalización del plan estratégico, la realización de un diagnóstico para tener una clara percepción de dónde se está y adónde se quiere llegar para tomar las decisiones gerenciales que correspondan frente al diagnóstico y, finalmente, el monitoreo, supervisión, evaluación y auditoría de los resultados.

En el tema de Administración y Finanzas, éste involucra actividades que pueden ser realizadas directamente por la empresa, o subcontratadas, dependiendo del tamaño u otras características de la empresa, y que se refieren a: operaciones, finanzas, proveedores, manejo del personal de la empresa, contabilidad y marco legal.

**En comunicación y uso de información:** Se trata de dos competencias que están relacionadas con el proceso de comunicación. La primera competencia se debe trabajar en dos aspectos: el primero relacionado con la capacidad de comunicarse fluidamente con sus interlocutores, de preferencia de manera asertiva (decir lo que se piensa) y teniendo en cuenta que estamos hablando de productos turísticos con fuerte componente cultural; el segundo aspecto se refiere al manejo de la lengua nativa y del castellano, en primer término, y si fuera posible, del inglés, para facilitar el vínculo con la comunidad local.

En lo que respecta al uso de información, consideramos que es básico el manejo de procesadores de textos, hojas de cálculo, internet, fax, teléfono, radio u otros equipos de comunicación. Esto permitirá una más rápida recopilación, organización y difusión de información relativa al producto, al igual que la producción de materiales promocionales básicos que pueden ser financiados vía auspiciadores.

**En proyección social:** Esta competencia está relacionada con actividades —como la identificación de problemas de la comunidad— que el producto turístico puede contribuir a solucionar, implementando estrategias creativas y buscando sinergias entre el producto y las necesidades de la comunidad.

En relación al manejo ambiental, muchas de las acciones pueden ser realizadas con el apoyo de organizaciones y grupos ambientalistas, puesto que debe de considerarse actividades tales como: la ejecución de un diagnóstico básico de impacto ambiental producido por la afluencia del turista que permita la identificación de potenciales problemas relacionados con la adecuación del producto a estándares que incorporen criterios de respeto al entorno; la elaboración de un plan básico de manejo ambiental que considere: desechos orgánicos e inorgánicos, aguas, utilización de contaminantes y otros; la elaboración de códigos de conducta para el poblador local y para el visitante; la difusión, sensibilización y capacitación de la población en temas medioambientales; la información y sensibilización del turista en estos mismos temas.

En el aspecto cultural, es importante interpretar y transmitir la cultura local viva a todos los componentes del producto, mostrando una identidad cultural afianzada, valoración y

respeto a la diversidad cultural —la tolerancia como un valor de respeto a lo diferente sin necesariamente asumirlo— y a la convivencia pacífica entre diferentes culturas, sensibilizando al turista en el respeto a la cultura local y favoreciendo así una capacidad de mutua adaptación desde ambas partes.

En lo económico, debe evaluarse la capacidad del producto para relacionar su actividad con una mejora en la calidad de vida del poblador local, a través de la generación de más puestos de trabajo por ejemplo, utilizando proveedores locales, e incorporando la equidad de género entre hombres y mujeres al desarrollo de competencias productivas.

### 8.5.3 Comentarios Finales

1. Los ejes observados en las diferentes experiencias piloto son: ecología, identidad y cultura, gestión, impacto económico y competencias. Como se ha podido ver, el eje Competencias es transversal por cuanto se refiere a las capacidades necesarias para que el producto pueda mostrar un acondicionamiento ambiental, sociocultural y económico en el producto turístico ofrecido.
2. Todos los proyectos piloto se inician, en la fase de diseño, con un inventario de atractivos turísticos y una capacitación centrada en la sensibilización de la población (con la excepción de Granja Porcón, donde la directiva ya había determinado su apoyo al proyecto piloto y esto fue suficiente para contar con la participación de los miembros de la cooperativa). Estas sensibilizaciones mostraron ser imprescindibles para crear una corriente de opinión favorable a las actividades por desarrollarse en el marco del proyecto piloto, así como para facilitar el diseño, con un conocimiento más profundo del producto turístico.

3. En algunos de los proyectos piloto, por falta de experiencia de las contrapartes o por la limitación del tiempo, las capacitaciones se realizaron prematuramente en la etapa de diseño (por ejemplo en temas como guiado, alimentación, artesanías), y no en la etapa de desarrollo de producto, en donde se hace un especial hincapié en la generación de capacidades locales. Esto ocasionó que muchas de las personas involucradas terminaran su capacitación antes de que se empezara a promocionar el producto, perdiendo muy rápidamente interés en el trabajo al no ver resultados concretos u oportunidades para aplicar sus nuevas capacidades. Es pues recomendable, capacitar cuando ya se tiene diseñado el producto que se va a trabajar, y por etapas. Además, es necesario que se consideren los beneficios parciales para los que reciben la capacitación, evitando así que se pierda lo aprendido y que la gente se dedique a otra cosa. Por ejemplo, en Túcume las personas capacitadas para la elaboración del plato típico del hornado no pudieron aplicar sus conocimientos, ya que los turistas que llegaban eran pocos y no demandaban este servicio.
4. La capacitación inicial desarrollada combinó cursos organizados por las contrapartes locales y cursos organizados por el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú desde Lima, y se basó en un conjunto de temas relacionados con el fortalecimiento de la identidad cultural, gestión de calidad, promoción e información, entre otros<sup>37</sup>. También se realizó una labor de monitoreo, lo que permitió cierta flexibilidad en cuanto a lo diseñado inicialmente. No se contó, sin embargo, con un diagnóstico previo de las capacidades ya existentes en la localidad, ni con una evaluación de las competencias logradas con las capacitaciones. Se incorporaron, además, capacitaciones no previstas inicialmente a pedido de los beneficiarios o de las contrapartes locales, ampliándose aún más los temas desarrollados, lo cual hizo aún más difícil una medición de impacto.
5. Una segunda etapa de capacitaciones se realiza en el marco de una coyuntura de cierre del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú y con fuertes limitaciones presupuestales. Por ello se decide centralizar en Lima las decisiones en cuanto a temas, tiempos y expositores para las capacitaciones, priorizándose temas afines a todos los proyectos piloto, como calidad en alojamientos, preparación de platos típicos y técnicas de guiado. Dada la limitación de tiempo del propio Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú, estas capacitaciones se llevaron a cabo apresuradamente, sin tener en cuenta las condiciones imperantes en cada una de las localidades, y compitiendo con los horarios de trabajo de los pobladores locales a los que estaba dirigida la capacitación, lo cual afectó negativamente en el impacto buscado.
6. En una tercera fase de capacitaciones se programan «guías practicantes permanentes» por periodos de cinco a seis meses (en Túcume, Porcón, Urubamba y Ollantaytambo), realizando labores de acompañamiento para los guías, identificación de problemas con el producto ofrecido, evaluación de calidad de servicios y capacitación en servicios turísticos. Esta estrategia de capacitación y seguimiento constante fue muy positiva, y requirió, para la oficina de Lima, de una preparación previa a los guías practicantes, un monitoreo constante y una revisión intermedia de su plan de

37 Para más detalle sobre los cursos, revisar los marcos lógicos y matrices de sistematización, en los anexos.

actividades. El tener un conocimiento y contacto directo con los pobladores de la zona y los problemas que se fueron suscitando también favoreció la efectividad de esta estrategia.

7. Los coordinadores de las contrapartes no recibieron capacitación alguna en el enfoque de mercado y calidad de parte del Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú, lo que repercutió en una menor eficacia y eficiencia de la acción y en demoras en la ejecución, por una falta de entendimiento de los alcances de la propuesta a ser implementada y una falta de experiencia en turismo. Es recomendable una capacitación a las contrapartes locales y un intercambio de experiencias entre proyectos similares.
8. Para las capacitaciones se fomentó una metodología activa a través de talleres participativos, trabajo en grupos, sociodramas, actividades lúdicas, etc., que contó con el apoyo en muchos casos de materiales educativos, lo que facilitó la mejor receptividad del grupo objetivo. La mayoría de estos cursos disponían de una evaluación para medir el aprendizaje de los participantes una vez finalizados los cursos, pero en general se adoleció de los instrumentos necesarios que ayudaran a evaluar la adquisición de nuevas competencias y efectuar los respectivos correctivos. Esta falta de herramientas de evaluación no permitió una certificación de competencias.
9. La selección de los participantes para los cursos de capacitación fue desde un inicio abierta, en función del interés de las personas, salvo en los cursos para los comités de gestión y para guías (al término del proyecto), donde se aplicaron criterios de selección. Esto ocasionó que algunas personas recibieran capacitaciones para desempeños muy diferentes, teniendo que decidirse finalmente por uno de ellos y sin lograr compromisos en temas específicos. Aparentemente, no hubo un control sobre la asistencia a cursos secuenciales sobre un mismo tema para su posterior certificación. Si bien la estrategia de selección natural utilizada es positiva, ya que evita reacciones negativas en el resto de la población, se recomienda complementarla con una evaluación del aprendizaje y del desempeño para reafirmar su impacto.
10. La evaluación y monitoreo de las capacitaciones realizadas en los proyectos piloto, se llevaron a cabo, inicialmente, a través de las contrapartes locales y de un asesor externo que realizaba visitas bimensuales. Por otro lado, la supervisión a los capacitadores fue realizada por las contrapartes locales. En cuanto a la evaluación de las actividades de capacitación, ésta se realizó de manera indirecta, a través de los informes de las contrapartes locales, por lo cual se hace necesario, a futuro, incorporar indicadores, procedimientos e instrumentos de evaluación sistemática que eleven su efectividad y la necesaria retro-alimentación.
11. Los esfuerzos de las capacitaciones deberán centrarse en el tema prioritario del producto turístico según el diseño realizado en la etapa anterior, y luego ampliarse a aquellos componentes que lo complementen. Asimismo, es recomendable capacitaciones al destino que fomenten la relación del producto turístico con su entorno. Por ejemplo, si el tema prioritario del producto es el agroturismo, y se ha definido en el diseño que no se va a ofrecer alojamiento, entonces las capacitaciones se centrarán en mostrar el proceso agrícola andino, revalorización de su biodiversidad, elaboración de circuitos, alimentación andina, etc., como complemento al circuito agroturístico. Y, en caso de que se

quisiera, se podría involucrar también a los pobladores de la ciudad más cercana en lo que respecta a recepción al turista como destino asociado al producto turístico. El trabajar simultáneamente producto turístico y destino disminuye la efectividad (ya que se trabaja con los miembros de la empresa que gestiona el producto y con los miembros del destino, que son normalmente grupos grandes), y la eficiencia de la intervención. Esto se debe evitar para no dispersar esfuerzos y recursos, y lograr un mayor impacto.

#### 8.6 CONCLUSIONES POR EJES

Si tomamos en cuenta el proceso seguido para el desarrollo de un producto turístico (diseño, desarrollo y estructuración), y consideramos, además, las actividades más importantes que se debe realizar para asegurar un acondicionamiento sociocultural, ambiental, económico y de gestión para un producto turístico sostenible y de calidad (y que se desprende del análisis de ejes efectuado), tendremos el siguiente cuadro resumen:

### ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL DESARROLLO DE UN PRODUCTO TURÍSTICO SOSTENIBLE (POR EJES SEGÚN ETAPAS)

EJES	DISEÑO
<b>ECOLOGÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sensibilizar a los responsables del diseño del producto.</li> <li>■ Análisis de la relación costo/beneficio</li> <li>■ Evaluación del entorno: oportunidades y amenazas del producto turístico.</li> <li>■ Contar con una asesoría ambiental.</li> <li>■ Iniciar conformación de alianzas (Municipios, ONGs, Estado, empresas).</li> <li>■ Diseñar el producto según el tamaño del grupo sugerido por la evaluación previa.</li> <li>■ Todos los componentes del producto deben ser diseñados con enfoque ambiental (definir el plan de adecuación ambiental).</li> <li>■ Posicionar el producto como medio ambiental (beneficios económicos).</li> </ul>
<b>IDENTIDAD Y CULTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sensibilización a población y dirigencia sobre identidad y cultura local.</li> <li>■ Diagnóstico de la cultura local e inventario de atractivos culturales de forma participativa como eje del producto.</li> <li>■ Selección preliminar de atractivos culturales.</li> <li>■ Recopilación de información existente (bibliográfica y oral), conjuntamente con expertos y población (informantes clave).</li> <li>■ Contacto con instituciones especializadas en temas culturales.</li> <li>■ Consolidación de la información obtenida sobre la cultura local.</li> <li>■ Definición de atractivos culturales que sí cuenten con información adecuada y que puedan formar parte de un circuito.</li> </ul>
<b>GESTIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sensibilización y presentación de pre-diseño a las organizaciones de base para recibir aporte e involucrarlas.</li> <li>■ Definición del diseño.</li> <li>■ Selección de líderes locales y organizaciones según criterios establecidos (la responsable de la gestión más las proveedoras).</li> </ul>
<b>IMPACTO ECONÓMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudio de costo – beneficio de posibles componentes del producto.</li> <li>■ Evaluación de infraestructura y servicios turísticos existentes con potencial para el producto.</li> <li>■ Selección de componentes de producto con mayor impacto económico local y rentabilidad según el segmento del mercado.</li> <li>■ Aporte económico inicial (activo) en tiempo, equipos, locales, infraestructura, por parte de personas y comunidad en el proceso de diseño.</li> <li>■ Diseñar producto para operar con bajo capital y mecanismo que permita el aporte de capital desde el inicio de las operaciones.</li> </ul>

DESARROLLO	ESTRUCTURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sensibilización a los diversos actores involucrados.</li> <li>■ Capacitación en temas específicos medioambientales y transversal a otros temas (restaurantes, guías, alojamiento, tecnología tradicional, biodiversidad, etc.).</li> <li>■ Desarrollar componentes potenciando oportunidades y contrarrestando amenazas: infraestructura, energía, consumo, etc.</li> <li>■ Puesta en marcha de alianzas estratégicas con instituciones vinculadas al medio ambiente: sector Salud, Educación, Agricultura, etc.</li> <li>■ Elaborar código de conducta de manera participativa luego de la sensibilización / capacitación.</li> <li>■ Desarrollo de actividades ambientalistas para el turista.</li> <li>■ Ejecución del plan de adecuación ambiental.</li> <li>■ Preparación de información para el turista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Articulación con todos los componentes.</li> <li>■ Producción del material informativo y promocional con enfoque ambiental.</li> <li>■ Monitoreo y supervisión al plan de adecuación ambiental y al cumplimiento del código de conducta.</li> <li>■ Prueba con turistas y/o operadores "verdes" y reajuste.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación por grupos específicos en patrimonio, historia, identidad, manejo y fundamentación de aspectos culturales: por ejemplo, manejo de llamas, origen de una danza, técnicas de artesanía, etc., con material de apoyo.</li> <li>■ Puesta en valor de aspectos culturales a través de ejecución de actividades y eventos (por .ej. danza de los diablicos en Tucume, historias de mi pueblo en Urubamba).</li> <li>■ Ejecución de alianzas que favorezcan el desarrollo del producto: participación de la comunidad (frente interno) e instituciones especializadas (frente externo).</li> <li>■ Diseminar en todos los componentes del producto lo cultural, con autenticidad y de calidad.</li> <li>■ Preparación de contenido de información e interpretación cultural para el turista / centro de interpretación.</li> <li>■ Desarrollo de circuitos y actividades vivenciales.</li> <li>■ Preparación de sesión de sensibilización al turista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Articulación de los componentes con servicios y actividades, verificando la presencia de lo cultural (consistencia interna).</li> <li>■ Prueba de circuitos, práctica de guías, elaboración de guiones.</li> <li>■ Acondicionamiento del centro de interpretación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planificación del proceso de desarrollo del producto. Es muy importante precisar el tipo de organización que se desea formar (cuando sea necesario) para obtener las mejores ventajas a nivel de gestión, tributario, de acceso a áreas protegidas, etc., evitando marchas y contramarchas en el camino.</li> <li>■ Capacitación en desarrollo y gestión de productos turísticos vivenciales, con enfoque de mercado.</li> <li>■ Definición de la organización responsable de la gestión y de los vínculos con organizaciones e individuos proveedores de los componentes. Se recomienda que esta organización forme en su interior un área, comité, departamento o similar para el desarrollo del producto. No se recomienda la formación de un comité de gestión externo por problemas de sostenibilidad.</li> <li>■ Alianzas estratégicas con proveedores y operadores para el desarrollo del producto.</li> <li>■ Acciones de supervisión (a las personas), monitoreo (a las actividades) y evaluación (a los objetivos y resultados) al plan de desarrollo del producto.</li> <li>■ Control de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formalización de procedimientos de gestión y administrativos.</li> <li>■ De ser necesario, formar nuevas organizaciones, p. ej.: microempresas, asociaciones, consorcios, etc.</li> <li>■ Elaboración de planes operativos con enfoque de mercado (ideal: plan de mercadeo adicional).</li> <li>■ Acciones de supervisión (a las personas), monitoreo (a las actividades) y evaluación (a los objetivos y resultados) al plan operativo.</li> <li>■ Alianzas estratégicas con proveedores y operadores en la operación del producto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejora de la calidad de los componentes del producto seleccionados.</li> <li>■ Establecer vínculos con proveedores.</li> <li>■ Evaluar y seleccionar insumos.</li> <li>■ Capacitación de Recursos Humanos.</li> <li>■ Facilitar acceso a créditos cuando sea necesario y acorde con el flujo de ingresos proyectados para la operación.</li> <li>■ Implementar mecanismos de selección de prestatarios en base a capacidades demostradas, viabilidad y pertinencia de la propuesta.</li> <li>■ Oferta de servicios (componentes del producto por separado) a turistas nacionales para generar beneficios a corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Oferta del producto a segmento de turismo vivencial nacional para generar beneficios a corto plazo (ajuste del producto a estándares del turista vivencial).</li> <li>■ Definición de precios.</li> <li>■ Articulación de componentes.</li> </ul>

CAPÍTULO

6

EL MODELO DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE UN

# PRODUCTO TURÍSTICO SOSTENIBLE

9. El Modelo de Acción para el Desarrollo de un Producto Turístico Sostenible
  - 9.1 Manejo Ambiental
    - 9.1.1 Saneamiento Básico y Ornato
    - 9.1.2 Tecnología Tradicional Ambientalista
    - 9.1.3 Capacidad de Carga
    - 9.1.4 Sensibilización a Población y Turistas
    - 9.1.5 Manejo Sostenible de Recursos Naturales
    - 9.1.6 Potenciar Biodiversidad
  - 9.2 Interculturalidad
    - 9.2.1 Cultura Local
    - 9.2.2 Patrimonio Cultural
    - 9.2.3 Relaciones Interculturales
    - 9.2.4 Interpretación de la Cultura
  - 9.3 Proyección Comunal
    - 9.3.1 Impacto Económico
    - 9.3.2 Impacto Ambiental
    - 9.3.3 Impacto Educativo
    - 9.3.4 Impacto Cultural
    - 9.3.5 Impacto en los Servicios Básicos
  - 9.4 Participación de la Comunidad
    - 9.4.1 Líderes Locales
    - 9.4.2 Las Instituciones Locales
    - 9.4.3 La Formalización
    - 9.4.4 Representatividad / Legitimidad
  - 9.5 Enfoque de Mercado
    - 9.5.1 Estudio y Monitoreo del Mercado
    - 9.5.2 Segmentación de Mercado
    - 9.5.3 Adaptación del Producto
    - 9.5.4 Mezcla de Marketing
  - 9.6 Componentes de Producto
    - 9.6.1 Atractivos
    - 9.6.2 Actividades
    - 9.6.3 Servicios
    - 9.6.4 Artesanías y Subproductos
  - 9.7 Gestión Operativa
    - 9.7.1 Planeamiento
    - 9.7.2 Administración
    - 9.7.3 Finanzas
    - 9.7.4 Operaciones



Fruto de la sistematización —que no es otra cosa que el análisis del proceso de desarrollo de un producto turístico en base a cinco experiencias piloto— es la siguiente propuesta de un modelo de desarrollo. Esta propuesta intenta facilitar el proceso necesario para el desarrollo de un producto turístico sostenible y vivencial

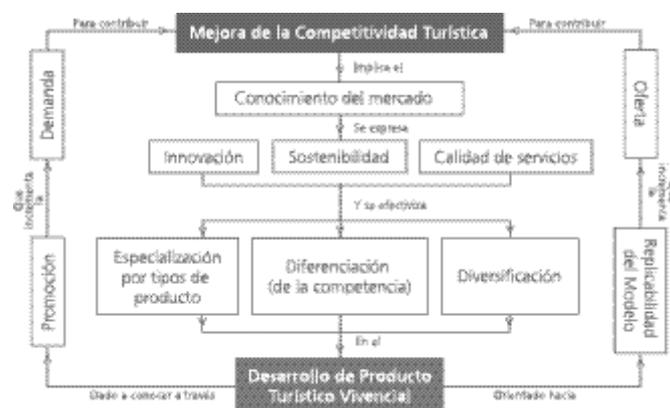
En este sentido, y luego de analizar las experiencias de los proyectos piloto y sus etapas, y de considerar los ejes centrales, y cómo se desarrollaron éstos durante el proceso, la presente sistematización busca describir el marco conceptual bajo el cual se aplicaron estas experiencias, las estrategias y los resultados esperados.

En resumen —y poniendo énfasis en la relación entre la mejora de la competitividad turística y el desarrollo de productos turísticos vivenciales—, la decisión de aplicar una serie de estrategias de Marketing que conduzcan al desarrollo de un producto turístico vivencial, ha de fundamentarse en un conocimiento sólido del mercado y de sus tendencias más notorias, como la innovación, la sostenibilidad ambiental, social y económica, y la calidad de los servicios.

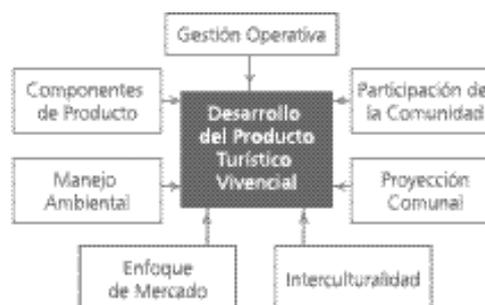
Estas estrategias de Marketing son: la especialización del producto turístico, su diferenciación de la competencia, y la diversificación de la oferta. Cada una de estas estrategias inducen a desarrollar productos pensados para segmentos específicos y especializados. Estos productos, además, contarán con una fuerte presencia cultural como elemento diferenciador, y estarán situados en diferentes áreas geográficas con demanda creciente, con la finalidad de diversificar la oferta turística.

Los nuevos productos turísticos serán dados a conocer a través de una agresiva promoción que tienda a incrementar la demanda por nuevas opciones, contribuyendo con ello a la mejora de nuestra competitividad turística. Por el lado de la oferta, el modelo de desarrollo de los nuevos productos turísticos permitirá su réplica y la consiguiente ampliación de la oferta de productos, la cual contribuirá a su vez a mejorar la competitividad turística (ver cuadro N° 1).

CUADRO 1



CUADRO 2  
MODELO DE INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO DEL  
PRODUCTO TURÍSTICO VIVENCIAL



Entendida la relación entre producto turístico vivencial y la mejora de la competitividad, se plantea a continuación un modelo de desarrollo de un producto turístico vivencial. El presente modelo es una abstracción teórica que rescata tan sólo los elementos más importantes de una situación en estudio, los que permitirán su posterior réplica y adaptación a diferentes realidades. Esta simplificación permite, por tanto, interpretar la realidad, y aprender de ella. De la experiencia vivida y el análisis realizado a los proyectos piloto a nivel nacional, se propone un modelo que como tal puede adoptar formas físicas (diagramas), y lógicas, de representación, las que facilitarán explicar las relaciones de causa y efecto. El modelo podrá ser contrastado con otras experiencias y enriquecido en el proceso.

El modelo de intervención para el desarrollo del producto turístico vivencial identifica áreas y sub-áreas, y define cada una de ellas en su relación con el producto turístico, para luego incorporarlas y trabajarlas en las etapas del proceso de desarrollo del producto turístico propiamente dicho.

Las áreas de intervención identificadas en este modelo se desprenden del concepto de turismo vivencial, el cual coloca un muy especial énfasis a la presencia de la cultura local y más aún, a la relación intercultural que se quiere fomentar entre anfitrión local y visitante. Dentro de dicho concepto se encuentran los ejes inicialmente desarrollados, aunque el modelo va más allá de éstos, dándole una mayor importancia al vínculo que debe existir entre las necesidades de la población local y la actividad turística, y a la relación que debe mediar entre la organización gestora de la actividad turística y la comunidad local. En este marco, las áreas que debe trabajarse en el desarrollo de un producto turístico son las siguientes: manejo ambiental, interculturalidad, proyección comunal, participación de la comunidad, enfoque de mercado, gestión operativa y componentes de producto (ver cuadro N° 2).

Cada una de estas áreas es desarrollada más detalladamente en las siguientes páginas, describiendo las sub-áreas que la componen y su aporte dentro del producto turístico final sostenible que se ofrece. Cabe resaltar que, siendo las sub-áreas de Alianzas Estratégicas y Capacitación a Prestadores de Servicios transversales a la mayoría de las áreas del modelo, se ha optado por no presentarlas dentro de estas últimas, sino desarrollarlas por separado a manera de introducción.

#### ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas son, sin duda, muy importantes en este modelo que propone la incorporación de pequeñas y medianas empresas u organizaciones locales a la actividad turística. Una alianza estratégica entre esta organización y otra empresa, persona o institución, que contribuya de alguna manera a beneficiar a la primera, requiere sin embargo de una apertura que, muchas veces, debe ser también el fruto de un aprendizaje. Para ello, se parte del reconocimiento de un problema específico por resolver, para luego identificar qué institución externa podría ayudar en su solución.

En estos casos, los dueños o directivos de la organización son, a la vez, socios, operadores, promotores, asesores. Vale decir: generalistas, caracterizándose, en muchos casos, por carecer de fondos y de recursos humanos especializados. En este contexto, la mejor estrategia es focalizar las actividades y contrarrestar esta debilidad atrayendo fortalezas externas a través de alianzas estratégicas.

A manera de ejemplo, desarrollaremos a continuación la importancia de establecer alianzas para áreas como Manejo Ambiental, Enfoque de Mercado e Interculturalidad.

En cuanto al Manejo Ambiental, el establecimiento de alianzas con instituciones vinculadas a la protección del medio ambiente y con experiencia en el manejo sostenible de los recursos naturales es altamente recomendable. Estas alianzas pueden permitir llevar adelante los estudios necesarios para cumplir con la legislación vigente, obtener información especializada sobre las particularidades del entorno que luego se utilicen al llevar a cabo el diseño del producto, la interpretación y la realización de capacitaciones, entre otras actividades.

En cuanto al área de Enfoque de Mercado, por su envergadura e importancia para el éxito del producto, es bastante probable que la organización a cargo de la gestión del producto requiera de asistencia para efectuar sus actividades de Marketing<sup>38</sup>.

La apertura de la empresa, en este sentido, es fundamental. La pequeña y mediana empresa tienen una serie de características que favorecen esta apertura, como: el ser más pragmáticas, flexibles y adaptables al cambio, potenciándolo en su beneficio. Aunque es más que probable que el carácter y estilo de la directiva se vea reflejado en sus decisiones de Marketing, también es cierto que, dado su pragmatismo, estas empresas serán más proclives a adecuar la teoría del Marketing a sus necesidades basándose en aquellos factores que puedan ser significativos para su organización en términos de valor. Una empresa de servicios, por ejemplo, sabe que el Marketing que debe aplicar está más dirigido al consumidor final, y por lo tanto tendrá más en cuenta factores como reputación, servicio personalizado, localización y promoción, que son factores que sus clientes sabrán apreciar.

La competencia en Marketing, es decir, aquella que permite utilizar habilidades propias o aprendidas para realizar actividades de Marketing, es otro factor a considerar como una ventaja. Es decir,

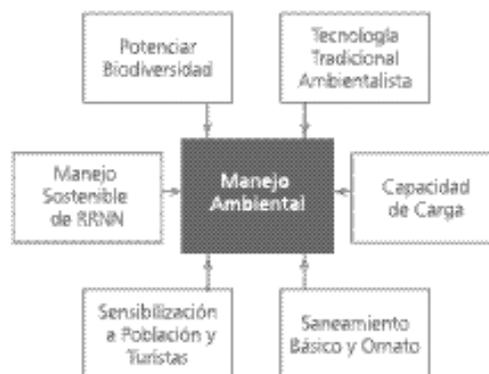
habrá algunos casos en que la organización local ya posea experiencia en labores de Marketing y que pueda utilizarla en su beneficio. Esta experiencia supone un conocimiento de las fortalezas que se posee como empresa con un producto particular, saber negociar exitosamente, así como poseer habilidades para establecer lazos con actores clave, para analizar situaciones, para tomar decisiones cuando se requiera, y para innovar (atención al cliente, canal de distribución, presentación, etc.).

En lo que respecta a la interculturalidad, el establecimiento de convenios o alianzas con instituciones especializadas en temas relacionados con la cultura permitirá contar con el apoyo de especialistas en diferentes campos que puedan ayudar a realizar diagnósticos, inventarios del patrimonio cultural, recopilación y rescate de elementos de la tradición local (mitos, leyendas, gastronomía, danzas, música, etc.). Es recomendable que estas actividades sean realizadas por instituciones con experiencia, ya que ello asegurará la calidad de los resultados. La información que se obtenga puede servir como insumo para el proceso de interpretación de la cultura (ver área de Interculturalidad).

#### CAPACITACIÓN A PRESTADORES DE SERVICIOS

El desarrollo de un producto turístico tiene como uno de sus puntos centrales la capacitación de recursos humanos. Este proceso de transferencia de capacidades a los futuros proveedores de servicios del producto, o a las personas que formarán parte de la organización gestora (en caso de optarse por una participación activa de la población local), es una actividad permanente. Se inicia prácticamente desde la etapa de diseño del producto y se prolonga durante toda la vida del producto, ya que siempre existen aspectos que deben ser mejorados.

38 Actividades dirigidas a satisfacer las necesidades y deseos a través del intercambio, según la definición de Marketing de Kotler.

CUADRO 3  
SUB ÁREA DE MANEJO AMBIENTAL

Una de las recomendaciones más frecuentes al hablar de productos turísticos sostenibles, es la de buscar el beneficio de las poblaciones locales, ofreciéndoles, por ejemplo, la oportunidad de prestar diversos servicios, como alojamiento, alimentación, guiado, etc. Para ello deberán pasar por un periodo de capacitación que, además de tratar los aspectos técnicos necesarios, incorpore otros temas. Por ejemplo, difundir los lineamientos ambientales realizando capacitaciones sobre los aspectos técnicos que requiera cada una de esas ocupaciones. Estas capacitaciones deben dirigirse a los diferentes proveedores de servicios en aspectos relacionados con el uso responsable de los recursos, manipulación de alimentos, higiene, etc. Con esto se busca lograr que la operación del producto sea lo más sostenible posible, reemplazando los insumos o productos contaminantes y adoptando patrones de consumo más responsables.

En el aspecto cultural, la capacitación a los proveedores debe estar dirigida a lograr que los servicios que se ofrezcan incorporen elementos de la cultura local o contribuyan a la experiencia intercultural. La decoración utilizando motivos y productos locales en los alojamientos, la preparación de platos típicos, la utilización de llamas en vez de acémilas para el transporte de carga, son sólo algunos ejemplos de cómo los servicios pueden reforzar esta experiencia. Asimismo, los encargados de prestar estos servicios deben ser capacitados para conocer el producto y fortalecer su conocimiento de su propia cultura, para poder informar al turista cuando el caso lo requiera.

### 9.1 MANEJO AMBIENTAL

Uno de los pilares de la sostenibilidad turística es el cuidado del medio ambiente. Supone un especial énfasis en garantizar que «el

desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, de la diversidad biológica y de los recursos biológicos».<sup>39</sup> Así, «pone de relieve la importancia de los recursos naturales para el bienestar económico y social de una comunidad y puede contribuir a preservarlos».<sup>40</sup> Cuando su desarrollo se hace de manera planificada, el turismo no sólo resulta menos perjudicial que otras actividades económicas, sino que promueve el uso responsable del medio ambiente.

Durante mucho tiempo, la percepción general fue que el «ambiente» era el conjunto de elementos naturales que se encontraban a nuestro alrededor, y por tanto, externos a nosotros, concepción que excluía, de alguna manera, a los seres humanos. Actualmente, existen numerosas definiciones de este término, las que tienden a destacar las relaciones entre la naturaleza y la sociedad.

En este sentido, se considera ambiente, «cualquier espacio de interacción y sus consecuencias entre la Sociedad (elementos sociales) y la Naturaleza (elementos naturales), en lugar y momento determinados. Este concepto ubica al ser humano en el centro mismo de la intrincada red de interacciones entre la sociedad y la naturaleza».<sup>41</sup>

En este documento, por «ambiente» nos referiremos al «sistema compuesto por los elementos naturales, sociales y culturales que existen en el planeta Tierra, sus permanentes interacciones y los resultados que de ellas se derivan».<sup>42</sup> Esta concepción se acerca a la cosmovisión andina, en la que el hombre no está separado de la naturaleza, sino que forma parte e incluso establece relaciones de parentesco con ella. Sin embargo, en el desarrollo de esta área no incluimos a los referidos elementos culturales y sociales, que serán tratados en detalle en el área de Interculturalidad.

39 Quiroz, 1992.

40 Organización Mundial del Turismo (OMT), Desarrollo Turístico Sostenible, Guía para planificadores locales, OMT, Madrid, España, 1993.

41 Quiroz, 1992.

42 Ibid.

Más bien, en esta área de Manejo Ambiental nos ocuparemos de las actividades que la organización a cargo del producto turístico debe tomar en consideración durante su proceso de diseño, desarrollo y estructuración, y que tienen como objetivo un producto que contribuya al uso responsable y conservación de los recursos naturales presentes en el área de intervención. Para facilitar su tratamiento, se divide en seis sub-áreas: Saneamiento Básico y Ornato, Tecnología Tradicional Ambientalista, Capacidad de Carga, Sensibilización a Población y Turistas, Manejo Sostenible de Recursos Naturales y Potenciar la Biodiversidad. (Ver cuadro 3)

#### 9.1.1 Saneamiento Básico y Ornato

El saneamiento básico hace referencia a la existencia de los servicios básicos vinculados a la salud pública, como el agua potable, sistema de manejo de excretas (desague, letrinas u otros), sistema de recojo y procesamiento de desechos sólidos, mantenimiento del aire y otros aspectos que afectan directamente el bienestar de una comunidad.

El ornato se refiere fundamentalmente al adorno o arreglo estético de las cosas. En este caso concreto, el término ha sido usado por los gobiernos locales al referirse al embellecimiento de un centro poblado o comunidad.

Si bien estos dos aspectos no necesariamente forman parte de las actividades que directamente tendría que ejecutar una organización que desarrolle un producto turístico, ambos son muy importantes porque contribuyen a mejorar la calidad de vida de los pobladores y la imagen del destino turístico, y brindan seguridad al turista respecto al manejo sanitario.

La organización gestora del producto turístico debe asegurarse que el ornato y saneamiento básicos de la localidad sean acordes con la actividad turística. La contaminación en sus diversos tipos, así como la baja calidad de los servicios básicos locales pueden ser interpretados por el turista como señales de poca seguridad o manejo inadecuado de los recursos. Se recomienda trabajar con la población y las autoridades locales responsables para asegurar el cumplimiento de estos objetivos

#### 9.1.2 Tecnología Tradicional Ambientalista

Luego de décadas de utilización de tecnologías «modernas» en las actividades productivas, como el uso de pesticidas o fertilizantes químicos en la agricultura, en los últimos tiempos se ha producido un fenómeno de retorno a las prácticas tradicionales andinas.

En la actualidad se busca obtener una producción limpia, es decir, la utilización de procedimientos (conocimientos, técnicas y organización) gracias a los cuales las actividades productivas no generen consecuencias negativas en el medio ambiente.

En este marco, la tecnología tradicional ambientalista se refiere a aquellas prácticas ancestrales y propias de una cultura que son compatibles con el manejo sostenible de los ecosistemas y que conviven con otros rasgos modernos. Por ejemplo, el «chacu» está dentro de esta categoría, al ser una forma ancestral de atrapar y esquila a las vicuñas sin dañarlas. Lo mismo ocurre con gran parte de la medicina tradicional (siempre que no se deprede las especies nativas), algunas prácticas agropecuarias (como la asociación y rotación de cultivos para mejorar los

suelos), etc. Además de los beneficios ambientales que supone, esta tecnología se puede incorporar al producto turístico como un atractivo más para el visitante.

Un claro ejemplo de esto es lo que ofrece el producto turístico de Granja Porcón, donde los visitantes tienen la oportunidad de participar en el tradicional chacu de vicuñas. Estas actividades de carácter tradicional suelen generar mucho interés en el turista, aportando además un valor agregado al producto.

### 9.1.3 Capacidad de Carga

Acorde con nuestro reciente Reglamento de la Ley de Áreas Naturales Protegidas, se define el término «capacidad de carga» como «la cantidad de visitantes que se puede permitir de manera simultánea dentro de un área protegida o sitio dentro de la misma, sin causar impactos irreversibles o mayores a los definidos como aceptables».<sup>43</sup>

Aplicándolo al desarrollo del producto turístico, con esta definición nos referimos al máximo número de visitantes que puede recibir un destino, por encima del cual no se puede asegurar un desarrollo compatible con los recursos naturales, ni una calidad aceptable de la experiencia por parte de los visitantes. La determinación de este número sólo puede hacerse mediante un estudio específico que muchas veces es complicado de realizar. Sin embargo, ha de tenerse en cuenta que debe existir un límite de uso<sup>44</sup>, gracias al cual se asegure que el número de visitantes que se reciba no cause efectos negativos irreversibles en la región. Sin embargo, la dificultad

en determinar la capacidad de carga ha llevado a desarrollar conceptos alternativos como el límite de cambio aceptable. Este indicador divide la decisión a ser tomada en dos pasos: i) reducir o no la presión sobre el área generada por las visitas de los turistas (dependiendo del estado actual del área), y ii) si se ha de reducir, cómo hacerlo.

En la práctica, lo que sucede es que se suele manejar grupos grandes de turistas que reportan mayores utilidades, sacrificando muchas veces la calidad del producto y generando problemas ambientales. Manejar grupos pequeños significa, generalmente, incrementar el precio final del producto y ofrecerlo a un segmento más especializado y exigente que valora exclusividad y calidad del producto turístico. Se recomienda encontrar un punto de equilibrio que permita obtener beneficios, sin comprometer la conservación de los recursos naturales.

Por lo pronto, ya se está dando el caso de empresas turísticas e instituciones conservacionistas que han elaborado recomendaciones dirigidas a mantener el sitio visitado lo más parecido posible a como fue encontrado. Tal es el caso, por ejemplo, de la organización internacional LNT, Leave No Trace («No deje huella») cuyo objetivo es reducir al máximo los impactos en el área visitada.<sup>45</sup>

### 9.1.4 Sensibilización a Población y Turistas

Los esfuerzos dirigidos a lograr un manejo responsable del entorno donde se ubica el producto turístico deben de complementarse con la sensibilización a los pobladores

43 Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 038-2001-AG.

44 Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística (CEFAT), Desarrollo Turístico Sostenible en el Medio Rural, Madrid, España, 1993.

45 Ver recomendaciones de Leave No Trace (LNT) en: <http://www.lnt.org>

locales. Con esta sensibilización se busca que la «colectividad conozca y comprenda las formas de interacción entre la sociedad y la naturaleza, sus causas y consecuencias, para que actúe en forma integrada y racional con su medio».<sup>46</sup> Por otra parte, esta sensibilización ha de ser algo más que sólo un conjunto de conocimientos sobre conservación y medio ambiente. Se trata de involucrar a las personas en este cometido, fomentando un sentido de responsabilidad acerca de su entorno.

Para ello, se puede coordinar con las autoridades competentes (Municipios, Direcciones de Salud, de Educación, organizaciones locales, etc), con el fin de emprender campañas de sensibilización dirigidas a la población para asegurar el buen uso de los recursos naturales, reducción de emisión de elementos contaminantes y un adecuado manejo de residuos.

Es también importante sensibilizar al visitante, de modo que esté preparado para visitar la zona conociendo la realidad del entorno que va a visitar. Por lo general, estas recomendaciones se presentan bajo el formato de un Código de Conducta Ambiental, que debe ser cumplido tanto por el visitante, como por los propios miembros de la organización gestora del producto y la población local. Algunas recomendaciones generales formuladas por la Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES) para la elaboración de un código son las siguientes:

- Proporcionar lineamientos éticos generales de viaje que incidan en el comportamiento de los turistas dentro de las áreas naturales y con las culturas locales.

- Proporcionar información sobre el equipo, vestimenta y accesorios personales más idóneos para las regiones a ser visitadas.
- Advertir sobre la inconveniencia de llevar materiales desechables que puedan contribuir a agravar el problema de la sobrecarga de los desechos sólidos en la región.
- Advertir sobre la adquisición de productos cuya comercialización sea prohibida o ilegal (como ciertas especies de aves o plantas).
- Proporcionar información, a medida que el caso se presente, sobre el riesgo de transporte de especies foráneas o exóticas hacia ecosistemas aislados que se visiten (ya que esto puede ocasionar enfermedades o plagas en dicho ecosistema).

#### 9.1.5 Manejo Sostenible de Recursos Naturales

El «desarrollo sostenible es un proceso que permite que se produzca el desarrollo local sin deteriorar o agotar los recursos que lo hacen posible. Este objetivo se logra, generalmente, gestionando los recursos de forma que se puedan ir renovando al mismo ritmo que van siendo empleados, o pasando del uso de un recurso que se regenera lentamente a otro que tenga un ritmo más rápido de regeneración. De esta forma, los recursos podrán seguir manteniendo a las generaciones presentes y futuras».<sup>47</sup>

Llevando estos lineamientos a la empresa gestora del producto, ésta deberá realizar actividades que utilicen responsablemente los recursos disponibles en la zona, obteniendo además un beneficio por ello. Tales acciones van desde la sensibilización acerca del uso responsable de los recursos (como el agua, por ejemplo, cuidando que no se

<sup>46</sup> Quiroz, 1992  
<sup>47</sup> OMT, 1993.

desperdicio), hasta la formulación de estrategias de uso eficiente y no contaminante de la energía (uso de energía solar, por ejemplo), que significan muchas veces ahorros para la empresa y una mayor satisfacción para el turista.

Existen distintos niveles en los que la empresa se puede involucrar en cuanto a este uso sostenible de los recursos. Un primer nivel sería aquel en el que la empresa se limite a minimizar los impactos negativos en la zona. Un segundo nivel podría incluir inversiones directas de la organización, dirigidas a la conservación y/o protección de ciertas especies o, como ya se mencionó, a la utilización de tecnologías limpias. Un tercer nivel —ideal— sería aquel en el que no sólo la empresa y sus empleados realizan un manejo responsable de los recursos, sino que además se alienta la participación del turista en estas actividades, como por ejemplo, el uso racional de la energía eléctrica (apagando focos en horas innecesarias, o colocando focos ahorradores en las habitaciones).

Existe además una normatividad vigente sobre el tema que puede ser revisada, tal como la Ley de Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales (Ley N° 26821) o la Ley sobre Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica (Ley N° 26839).

#### 9.1.6 Potenciar Biodiversidad

La Biodiversidad, «entendida también como diversidad biológica, define las diferentes formas y variedades en que se manifiesta la vida en el planeta».<sup>48</sup> Este concepto se

puede subdividir en cuatro componentes básicos: «la diversidad de especies, la variabilidad genética (recursos genéticos), la diversidad de ecosistemas y la diversidad de grupos y culturas humanas».<sup>49</sup> Nuestro país está ubicado en una «región de origen de biodiversidad»<sup>50</sup>, es decir, con cultivos oriundos de la región como el maíz, la papa, la yuca, entre otros, razón por la cual se le considera entre el grupo privilegiado de los países mega-diversos.

Pese a esta ventaja, la biodiversidad en el turismo suele ser aprovechada sólo desde el punto de vista de la riqueza de ecosistemas, y exhibida de esa manera en los productos. Sin embargo, la biodiversidad debe ser aprovechada, mostrando las diferentes especies de flora y fauna propias del lugar donde se ubica el producto, sus bondades y particularidades, sus aportes como recurso genético y potencialidad.

Ejemplos de las formas de potenciar la diversidad biológica en el producto, tenemos la utilización de cultivos andinos en la preparación de los alimentos, o el empleo de otros elementos oriundos para la decoración o construcción de restaurantes, alojamientos u otros. Otra práctica interesante que puede ser mostrada es la «feria de semillas», que se realiza en algunas comunidades rurales del país, en la que los campesinos intercambian semillas de muy buena calidad. Logran así mejorar sus propios cultivos, contribuyendo al mismo tiempo a conservar la biodiversidad de la región.

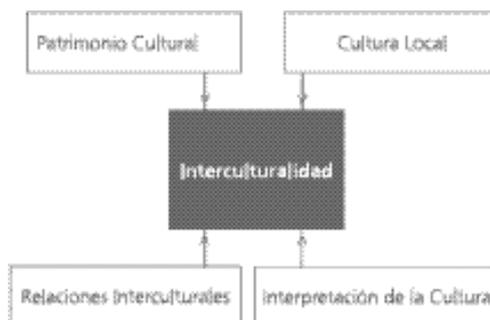
Se sugiere empezar por realizar inventarios del patrimonio natural y seleccionar aquellos elementos de la diversidad biológica que se puedan mostrar en el producto o que se

48 Quiroz, 1992.

49 Artículo de Antonio Brack Egg. Diversidad Biológica y Mercados. En SEPIA VIII, Hurtado Isabel, compiladora, Solidaridad Centro de Estudios Sociales. Lima, 1999.

50 Bifani Paolo, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, IEPALA, 4ª edición, Madrid, 1999.

CUADRO 4  
SUB ÁREAS DE INTERCULTURALIDAD



puedan aprovechar como insumos, confiando así un mayor valor agregado a aquello que se ofrece.

Entendemos por Interculturalidad, aquel proceso que permite un Turismo Cultural Sostenible que busca relaciones de diálogo entre los actores sociales pertenecientes a universos culturales diferentes, sobre un reconocimiento y valorización de la diversidad.

## 9.2 INTERCULTURALIDAD

En una de las últimas reuniones de la UNESCO sobre «Cultura, Turismo y Desarrollo: Retos para el Siglo XXI», se decía que «por ser una de las principales motivaciones para el movimiento de las personas, y por el hecho de que cualquier forma de turismo produce un efecto cultural, tanto en el visitante como en el anfitrión, el turismo no podría existir sin cultura».<sup>51</sup>

Al hablar de Turismo Vivencial, la Interculturalidad es pieza clave para su definición. Busca crear las condiciones apropiadas para que se dé un encuentro entre personas de culturas diferentes, en un contexto de diálogo, de interrelación equilibrada, practicando el valor de la tolerancia, y con un enfoque de aprendizaje mutuo.

La cultura, en su concepción más amplia, es un conjunto de realizaciones humanas que permiten al hombre contemporáneo conservar, reproducir y crear nuevos valores y conocimientos para la transformación de su medio social y natural. La cultura por cierto no es estática, ya que está enriqueciéndose constantemente con otras culturas.<sup>52</sup>

Para que este encuentro se produzca en estas condiciones, tanto desde el lado del poblador como del visitante se debe contar con ciertas condiciones básicas:

En el desarrollo de productos turísticos sostenibles, el aspecto cultural juega un rol muy importante. En la práctica, lo que sucede es que personas con diversos bagajes de valores, costumbres y tradiciones culturales, entran en contacto con miembros de un determinada cultura local, produciendo impactos que pueden ser positivos o negativos (dependiendo de la medida en que este intercambio fortalezca y enriquezca —o debilite y empobrezca— a ambas culturas). En el primer caso, se posibilitará una asimilación de lo mejor de la cultura extranjera en la cultura local y viceversa.

- Reconocer al otro —de quien se difiere en origen étnico o en el uso de sistemas de significación— como una persona con igualdad de derechos. Esto, a fin de evitar relaciones asimétricas.
- Querer comunicarse con ese otro a fin de entenderse y resolver problemas comunes. La existencia de espacios de diálogo contribuye mucho a lograrlo.
- Eliminar gradualmente barreras, sobre todo mentales, como el racismo o la discriminación.
- Introducirse en los sistemas de significación de los otros, es decir, la lengua y los códigos culturales de aquellos con los que se quiere interactuar. Para este punto, es muy útil contar con información previa sobre las características de las poblaciones a visitar, del lado del turista, y sobre las posibles diferencias culturales de los foráneos, por parte de los pobladores.

En este contexto hemos querido recoger la visión de la Organización Mundial del Turismo, que señala dentro de su declaración de principios que el turismo «promueve un diálogo más rico entre las culturas».

51 ICOM, 2001.  
52 Ibid.

Realizando un análisis más detallado debemos considerar como sub-áreas de Interculturalidad (ver cuadro 4) las siguientes:

### 9.2.1 Cultura Local

Como cultura local entendemos el conjunto de saberes propios de una localidad. Los saberes comprenden los conocimientos, cosmovisión, tecnología, formas de organización de la sociedad, expresiones artísticas, producción material, etc. En nuestra definición y de manera convencional, sólo incluimos a la cultura viva como parte de la cultura local (con sus aspectos tradicional y moderno), mas no a los restos materiales de culturas desaparecidas (los que serán tratados en la sub-área de Patrimonio Cultural).

La cultura local constituye el atractivo principal de los productos de turismo vivencial. Esto presupone una serie de acciones previas de fortalecimiento y/o revalorización y rescate de manifestaciones culturales, a fin de integrarlas al producto turístico. Sin embargo, no hablamos de «vender la cultura local», sino de seleccionar algunas de sus manifestaciones que puedan ser incorporadas al producto, sin perder por ello su autenticidad. Hablamos de artesanías, tradiciones orales (mitos, leyendas, que pueden ser incluidas en el guión de los guías), tecnología local (técnicas de producción), música y danza, entre otras, mostradas por sus propios pobladores, como parte de una totalidad.

Existen otras manifestaciones que pueden incorporarse, pero es necesario evaluar su pertinencia. Por ejemplo, las festividades religiosas frecuentemente congregan a un gran número de pobladores y pueden ser de interés para el

turista; sin embargo, el desconocimiento de su significado puede originar, o que el turista malinterprete estas tradiciones, o que algunos pobladores sientan que se invade su privacidad (ver sub-área de Relaciones interculturales). Por este motivo, se debe seleccionar cuidadosamente las manifestaciones a mostrar, contando siempre con la aprobación de la propia comunidad. El gran riesgo que existe es la mercantilización de estas manifestaciones culturales, despojándolas de su significado, de su autenticidad, y finalmente, de todo atractivo turístico.

Por otro lado, en la práctica existen regiones y localidades que cuentan con gran diversidad cultural, entendiendo por ésta a la existencia de más de una cultura en un mismo espacio territorial (una muestra de ello son algunos distritos de Lima y muchas de las comunidades amazónicas donde conviven nativos y mestizos). En los productos de turismo vivencial existe la posibilidad de mostrar otras culturas además de la existente en la localidad visitada, así como la relación entre ellas. Por ejemplo, un producto en Puno debe mostrar la riqueza de las culturas Quechua y Aymara, a la vez que las particularidades que las diferencian.

### 9.2.2 Patrimonio Cultural

Dentro de nuestro territorio existen numerosas tradiciones culturales, desde aquellas que se remontan a miles de años atrás —muchas de las cuales estamos empezando a descubrir y comprender—, hasta otras más recientes que van siendo enriquecidas a través del contacto con otras culturas. Gracias a estos atractivos, el turismo en el Perú ha estado tradicionalmente asociado con el patrimonio cultural.<sup>53</sup>

53 De acuerdo al estudio PromPerú, Perfil del Turista Extranjero 2000, el 96% de turistas que visitan el Perú realiza actividades relacionadas con el arte y la cultura. De éstos, el 61% visita sitios arqueológicos.

Acercándonos a una definición del Patrimonio Cultural, podemos decir que es un concepto que alude a los bienes materiales y espirituales que constituyen la herencia de una sociedad. Esta expresión de creatividad de los habitantes de un determinado lugar, si bien se asocia comúnmente con el pasado, continúa vigente en el presente, e incluso evoluciona, incorporando los nuevos avances, cambios y necesidades. Estos bienes o valores son percibidos como propios por los habitantes de una determinada localidad, sirviéndoles como medio para diferenciarse de otros grupos humanos.

La incorporación del Patrimonio Cultural en el desarrollo del producto turístico está asociada con los atractivos históricos y arqueológicos. El elemento histórico es un componente indispensable del área de Interculturalidad y tradicionalmente está presente en un producto turístico. Éste no sólo incluye la investigación del pasado más reciente, sino que también incorpora la tradición oral, fuentes escritas, etc. Para asegurar su presencia en el producto, se debe trabajar en la «puesta en valor» de los atractivos históricos y en la elaboración de información que pueda posteriormente ser proporcionada al turista.

En cuanto a los atractivos arqueológicos, los lugares que se incorporen al producto deben encontrarse en un estado de conservación adecuado, contar con facilidades de acceso y, de preferencia, con estudios previos e información suficiente. Se debe asimismo, trabajar en su puesta en valor (señalización, elaboración de información, servicios básicos) y posterior vinculación al producto, relacionándolos siempre con la cultura actual del lugar.

Finalmente, se debe recordar que presentar la historia y la arqueología desvinculadas del presente de la comunidad es

un error, ya que aquéllas deben servir como insumos para realizar una correcta interpretación de la cultura (ver sub-área sobre ese tema). No se trata solamente de presentar eventos, fechas y nombres, sino de rescatar la relevancia de éstos en la vida actual de la población, en su idiosincrasia y tradiciones.

### 9.2.3 Relaciones Interculturales

Tal como se mencionó anteriormente, la actividad turística constituye un marco en el que, de manera general, entran en contacto personas con bagajes culturales y socioeconómicos muy diferentes. Los impactos socioculturales son el resultado de dichas relaciones sociales mantenidas durante la estadía de los visitantes. Son, por tanto, inestables, y la magnitud de los mismos dependerá en gran medida de cómo se anticipen estos encuentros y de la forma de afrontar las diferencias culturales que pudieran darse entre culturas.

Teniendo en cuenta el particular énfasis de la experiencia intercultural en los productos vivenciales, se debe procurar lograr el entendimiento y tolerancia entre los locales y los visitantes foráneos, para evitar que el turismo genere impactos culturales negativos, ya que, a través de diversas actividades, se va a poner en contacto personas con creencias, actitudes, costumbres, y hasta hábitos alimenticios muy distintos. Se debe buscar el respeto hacia el «otro» —diferente de uno—, buscando puntos de concordancia para establecer una relación horizontal.

Es importante trabajar en la valoración de la propia cultura y en la sensibilización para respetar y apreciar culturas diferentes, estableciendo límites que permitan el respeto mutuo entre culturas. Existen abundantes ejemplos de

destinos turísticos convencionales (sobre todo, los de sol y playa) donde la población local se ha sentido literalmente agredida por la masa de visitantes, generándose problemas sociales de diversa gravedad.

Es esta identidad individual (sobre todo, la de los anfitriones) la que puede verse afectada por la actividad turística. Cada persona forja una identidad o visión de sí misma a partir de los referentes con los que cuenta a lo largo de su vida: su cuerpo, su familia, su comunidad, su terreno, su país, etc. En el proceso de desarrollo del producto turístico, se debe llevar a cabo acciones (por ejemplo, talleres de autoestima, liderazgo, etc.) que fortalezcan esta identidad y minimicen los impactos negativos de la afluencia de turistas a la región, ya que «pasar largos momentos en contacto con personas foráneas puede inducir a cambios en las actitudes, valores y comportamientos por parte de los habitantes de la comunidad receptora».<sup>54</sup>

A través de esta sub-área se debe buscar preparar a los involucrados para sostener una relación horizontal con el turista para que el contacto con este último no produzca en ellos impactos negativos. Si bien se promueve la participación del turista en las actividades cotidianas del poblador local, no se pretende que el turista se involucre en su vida privada. Más bien, se debe procurar que se respeten sus espacios de ocio, esparcimiento, prácticas religiosas y culturales. Por ejemplo, si bien se recomienda el alojamiento en casas de hospedaje, la participación del turista en las actividades cotidianas de la familia que lo acoge debe contemplar ciertos umbrales para evitar invadir su

privacidad. Del mismo modo, la familia debe respetar la intimidad del visitante, sin por esto dejar de ser amable.

Complementando esta idea, desde el lado del turista también es necesaria una sensibilización previa.<sup>55</sup> El turista debe estar convenientemente preparado para un encuentro intercultural en condiciones adecuadas, evitando causar impactos negativos en la población local por un desconocimiento de las peculiaridades y códigos de conducta de esta última. Esta preparación se consigue proporcionándole al visitante información pertinente y clara acerca de costumbres, tradiciones, creencias y otros aspectos culturales locales. Esto puede hacerse antes, durante y después del viaje a través de charlas y material informativo que reseñe las características del lugar a visitar (código de conducta intercultural). Algunas recomendaciones obtenidas de la Sociedad Internacional de Ecoturismo<sup>56</sup> son las siguientes:

- Disponer de datos sobre los pueblos y ecosistemas a ser visitados, a través de folletos informativos. Enfatizar la importancia de leer toda la información preliminar, y revisar la bibliografía seleccionada y material complementario para cada destino a visitarse.
- Mantener la información objetiva y bien fundamentada, a través de ejemplos de las costumbres y manifestaciones culturales que los visitantes podrán observar.
- Proporcionar lineamientos éticos generales de viaje que incidan en el comportamiento de los turistas con las culturas locales.
- Infundir en los turistas la tolerancia hacia los «culturalmente

54 OMT, Introducción al Turismo, Madrid, España, junio 1998.

55 La sensibilización es el proceso de concienciación e influencia sobre una persona para que recapacite y perciba el valor o la importancia de algo (Diccionario Universidad de Oviedo, España, 2001). Este proceso está dirigido al lado emotivo o sensitivo de la persona y busca lograr un cambio de actitud.

56 Sociedad Internacional de Ecoturismo: [www.ecotourism.org](http://www.ecotourism.org)

diferentes», siendo recomendables la adopción temporal de las costumbres locales, así como un acercamiento prudente.

#### 9.2.4 Interpretación de la Cultura

«La Interpretación es un proceso de comunicación diseñado para revelar el significado de un tema en particular y los vínculos existentes al interior de éste con otros temas. Ello, mediante una relación con objetos, artefactos, paisajes y emplazamientos. No se trata solamente de presentar una serie de datos de manera coherente (como se hace en un guiado tradicional, por ejemplo), sino de desarrollar una estrategia de comunicación específica para traducir cierta información a otras personas, convirtiendo de esa forma el lenguaje técnico del especialista en el lenguaje corriente del visitante».<sup>57</sup> Esto se logra partiendo de una recopilación de información, ordenándola y presentándola de una manera didáctica y aplicada al público al que se dirige.

La Interpretación aplicada en el campo turístico ha estado frecuentemente relacionada con la naturaleza. La interpretación ambiental es una práctica común en el ecoturismo, ya que permite presentar al turista información sobre los procesos naturales de un ecosistema en particular, en el que la cultura es sólo un aspecto complementario (se puede realizar una buena interpretación ambiental y no decir una palabra de la cultura local). En el caso del turismo vivencial, la interpretación tiene como eje central a la cultura. Lo que se interpreta son los procesos socio-

culturales que se llevan a cabo en la zona visitada. Es decir, a diferencia de la interpretación ambiental, una Interpretación de la cultura pone en el centro al elemento humano, interpretando el entorno a partir de su particular cosmovisión.

Esta Interpretación debe ser presentada al turista a través de una estrategia integral, que incluya el servicio de guía local, el establecimiento de un centro de Interpretación (o información), señalización y carteles informativos en los circuitos y folletos, además de videos y otros productos informativos.

#### 9.3 PROYECCIÓN COMUNAL

El concepto de proyección comunal está muy relacionado con el de responsabilidad social, término muy utilizado en el desarrollo sostenible. Hace referencia al interés por no sólo obtener ganancias para la organización gestora del producto sino, además, hacer todo lo posible por beneficiar a la comunidad<sup>58</sup>, entendiéndose que hoy en día «la competitividad depende de la manera como la empresa se relaciona con su entorno, es decir, de su manejo ambiental y de los vínculos que establece con la comunidad sobre la cual se asienta o sobre la que se extiende su influencia».<sup>59</sup>

En el caso de los productos turísticos sostenibles, la proyección comunal permite establecer vínculos con las poblaciones locales que aseguren una visión de futuro compartida y una identificación con lo

57 CEFAT, 1994.

58 Lo que se entiende por responsabilidad social empresarial es una nueva manera de concebir la empresa. En otras palabras, nos referimos a una empresa que se preocupa por: a) la productividad de sus trabajadores para mejorar su competitividad, b) el manejo ambiental resultante de su actividad productiva, y c) la comunidad sobre la cual se asienta la empresa. La actuación en esos campos asegura la rentabilidad sostenida y genera beneficios para la comunidad o sociedad que es influida por la empresa». Tomado de: Caravedo Baltazar, Lo social y la empresa a fines de siglo. Responsabilidad social empresarial: avances y logros, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima, 1999.

59 Ibid.

CUADRO 5  
SUB ÁREAS DE PROYECCIÓN COMUNAL



que se ofrece. Se trata de afianzar los mecanismos que permitan que el producto turístico se relacione con la comunidad, generando sinergias y teniendo en cuenta las expectativas que la creación de una nueva empresa en la zona puede despertar entre la población local. Se relaciona también con la mejora de la calidad de vida del poblador local al incorporarse dentro de la actividad turística como parte del destino que se ofrece.

Además de los beneficios que el producto turístico genera para las personas directamente involucradas —como miembros de organización gestora, prestadores de servicios, proveedores—, existe otro tipo de beneficios que deben favorecer a la comunidad donde se lleva a cabo la experiencia.

Precisamente dentro del área de proyección comunal, se desarrollan estos temas a través de las Sub áreas de Impacto Económico, Impacto Ambiental, Impacto Educativo, Impacto Cultural e Impacto en los Servicios Básicos. (ver cuadro 5)

### 9.3.1 Impacto Económico

Para que el turismo sea una actividad beneficiosa para la comunidad en términos económicos, se debe buscar el mayor impacto posible para los locales, mejorando su calidad de vida, creando nuevas empresas y puestos de trabajo, revitalizando otras actividades económicas (como agricultura, ganadería, artesanías, transporte), etc.

Lo difícil de lograr es conciliar las expectativas de la población por obtener beneficios económicos a corto plazo, con las posibilidades reales que ofrece el mercado. Se debe trabajar una estrategia para fomentar la realización de actividades que reporten utilidades lo suficientemente atractivas como para mantener la motivación. Asimismo, se

recomienda seleccionar de preferencia a proveedores de la localidad (en algunos casos, previa capacitación), para asegurar mayores impactos.

### 9.3.2 Impacto Ambiental

Este tema ha sido tratado ampliamente en el área de Manejo Ambiental. Sin embargo, en esta sub área se reitera la importancia de asegurar que el desarrollo del producto turístico no genere efectos en el medio ambiente que sean percibidos como negativos por la población.

Se debe incidir en que los impactos en el medio ambiente sean mínimos, o al menos controlados, buscando la conservación de los recursos y la mejora del entorno, todo lo cual generará mayor interés de los locales por apoyar el producto. En este sentido, es recomendable invertir algunos recursos, aunque no le corresponda a la organización gestora. La experiencia del proyecto de Túcume fue muy positiva en este aspecto, pues se trabajó junto con los pobladores para mantener limpios los alrededores de los sitios arqueológicos, beneficiando directamente a los vecinos del lugar.

### 9.3.3 Impacto Educativo

Esta sub área propone que la transferencia de capacidades debe ser pensada no sólo en términos del producto, sino también con el objeto de elevar el nivel educativo de la población. El trabajo con los docentes y alumnos de las escuelas de Túcume en temas de conservación del patrimonio natural y cultural fue un buen ejemplo de esto, ya que, aunque no favoreció directamente al producto, creó corrientes de opinión favorables. Por otro lado, la población local debe ser debidamente informada acerca de las

implicancias que conlleva el desarrollo de un producto de Turismo Vivencial, sobre todo acerca del importante papel que juegan los pobladores locales en él.

#### 9.3.4 Impacto Cultural

Las acciones que se lleven a cabo para fortalecer la cultura local generan un impacto local positivo en la población. Nuevamente, no nos referimos solamente a actividades que se relacionan directamente con el producto (como el rescate de una manifestación para presentarla al turista), sino a la realización de actividades que promuevan la valoración de ciertos elementos de la cultura local.

Un buen ejemplo es el concurso «Historias de mi Pueblo» (realizado en los proyectos de Urubamba, Ollantaytambo y Túcume), en el que se motivó a los pobladores a escribir sobre los mitos, leyendas o historias de su comunidad. Las expectativas generadas por el concurso y la posterior publicación de los mejores relatos sirvieron para incrementar el interés de los locales sobre sus propias tradiciones.

#### 9.3.5 Impacto en los Servicios Básicos

El desarrollo de un producto turístico debe generar una serie de mejoras en cuanto a infraestructura (por ejemplo, reparación de pistas o veredas, habilitación de caminos), medios de comunicación (instalación de teléfonos públicos), servicios básicos (red de alcantarillado, iluminación pública), etc., y cuyos beneficiarios serán tanto los turistas como los propios habitantes de la comunidad.

Si bien la ejecución de estas obras corresponde a instituciones como los municipios, se puede destinar un porcentaje de las utilidades que se generen por la venta del producto a la realización de obras de bien común (construcción o mantenimiento de escuelas, techado de iglesias, limpieza). Estas obras pueden beneficiar también al propio producto turístico, al lograr que se embellezca el destino, mejoren las condiciones de salubridad y se eleve el nivel educativo.

### 9.4 PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD

Esta área hace referencia a la relación que debe existir entre la organización que gestiona el producto turístico y la comunidad. Si bien existen diversas formas organizativas (que ya fueron analizadas en este documento), debe asegurarse la participación de la comunidad, la cual puede darse en distintos grados: en la gestión autónoma, ésta queda enteramente a cargo de la comunidad; en la co-gestión, la gestión es compartida por la comunidad junto con algún otro tipo de organización que sea su aliado para la comercialización y/o distribución; por último, puede darse el caso en el que la comunidad no esté interesada en la gestión del producto, aunque sí en su desarrollo o participando como proveedora de algunos servicios (ver más detalles sobre este tema en el Eje de gestión). La importancia de definir el grado de participación estableciendo los mecanismos para su puesta en marcha, asegurará a su vez la sostenibilidad en el tiempo de la institución gestora del producto. Esto si tomamos en cuenta que son cada vez más las comunidades que deciden incursionar en turismo y ofrecer productos diferenciados.

CUADRO 6  
SUB ÁREAS DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD



Si bien actualmente hay una fuerte corriente que promueve la necesidad de involucrar a las comunidades en general en el proceso de desarrollo, no hay acuerdo sobre quién exactamente debería participar, y hasta qué punto. Lo que sí es seguro es que tanto los miembros de la organización encargada de la gestión, como las personas involucradas en el desarrollo y prestación de servicios, serán quienes tengan una participación más directa.

Participación se refiere pues a «dar a las personas mayores oportunidades de participar efectivamente en actividades de desarrollo, dándoles el poder para movilizar sus propias capacidades, ser actores sociales en vez de meros sujetos pasivos, administrar los recursos, tomar decisiones y controlar las actividades que afectan a sus vidas».<sup>60</sup> Dos preguntas clave para definir el tipo y grado de participación son: i) ¿Quién o quiénes toman las decisiones? y ii) ¿Sobre qué aspectos toma cada uno las decisiones?<sup>61</sup>

A continuación se desarrollan las sub áreas a tener en cuenta, desde la perspectiva de los posibles actores de la comunidad que se debe involucrar en el desarrollo del producto. (ver cuadro 6)

#### 9.4.1 Líderes locales

A menudo, se suele seleccionar a reconocidos miembros de la comunidad para que sean los encargados de la toma de decisiones acerca del tipo de organización a formar para el desarrollo del producto turístico, quiénes la administrarán, cuáles serán los beneficios para la comunidad, y cómo serán distribuidos estos beneficios.

La selección de estos «agentes clave» se puede realizar a través de múltiples reuniones, acciones de animación o diagnóstico de las necesidades, o incluso mediante un trabajo sistemático de localización. A menudo, el dinamismo de una asociación, de un servicio municipal, de un proyecto o de una empresa, se basa, en primer lugar, en la voluntad de algunas personas. En general, los grupos se apoyan en estos «agentes propulsores». Por este motivo, una de las primeras acciones a realizar debe ser la convocatoria, selección y sensibilización de estos líderes, a fin de asegurar su apoyo en el proceso.

Entre los criterios para identificar a los líderes con los cuales sería preferible iniciar el proceso de desarrollo del producto turístico, podemos señalar:

- Personas cuyo campo de referencias sea el más amplio dentro de la comunidad —por ejemplo jóvenes, o habitantes recién incorporados a la comunidad, o emigrantes de regreso al país— o que puedan desempeñar un papel de facilitadores entre el territorio y el «mundo exterior».
- Personas que puedan desempeñar un papel clave de mediación entre intereses divergentes.
- Los que manifiesten espíritu de iniciativa y disposición a asumir riesgos financieros y sociales.
- Quienes participen o hayan participado en proyectos de desarrollo o cuenten con algún tipo de experiencia previa en turismo.

60 Sproule Keith W., Community –Based Ecotourism Development: Identifying Partners in the Process, Bulletin Series Yale School of Forestry and Environmental Studies, Number 99, USA.

61 De Zutter Pierre, Mitos del desarrollo rural andino, Editorial Horizonte / Tinkuy, Lima, 1998.

- Personas respetadas por su comunidad, con iniciativa, una visión de largo plazo y un compromiso manifiesto con su comunidad.

#### 9.4.2 Las instituciones locales

Facilita el proceso de desarrollo de un producto turístico la existencia de organizaciones con cierto nivel de cohesión, formadas por miembros de la comunidad y con interés en promover el desarrollo local (como fue el caso de la Cooperativa de Granja Porcón o de las Juntas de Regantes de Yuca y Pumahuanca). Se debe establecer contacto desde el mismo inicio (tal como en el caso de los líderes locales), con las instituciones más representativas de la comunidad, a fin de presentarles el proyecto y obtener su apoyo directo.

Además de estas organizaciones propias de la comunidad, existen otras instituciones que también trabajan en el ámbito local, como el municipio, puesto de salud, o gobernación. Éstas también han de ser convocadas para comprometer su apoyo, aunque su rol no necesariamente debe ser el de conductor o interlocutor local.

No se requiere que participen todos los miembros de las instituciones existentes, pero sí las personas interesadas. La participación de representantes de estas instituciones en el proceso de sensibilización y diseño del producto es muy recomendable para que se considere este producto como algo beneficioso para la comunidad.

Una vez obtenido el interés y el compromiso por participar de parte de los líderes e instituciones locales, se debe buscar que cumplan con dos condiciones esenciales: la formalización, y la representatividad / legitimidad ante la comunidad.

#### 9.4.3 La Formalización

La formalización de la organización a cargo de la gestión y comercialización del producto, requiere de un proceso en el que la participación de la comunidad sea fundamental. Luego de definir el rol de la comunidad en la gestión (gestora única, co-gestora, etc.), debe formalizarse esta estrategia de participación de la comunidad a través de un convenio u otro documento similar que defina las responsabilidades y obligaciones de ambas partes y que asegure su apoyo.

Por otro lado, al hablar de la formalización, también nos referimos al hecho de que la organización cumpla con todos los requisitos legales para su correcto funcionamiento, como inscripción en registros públicos, licencias municipales de funcionamiento y emisión de comprobantes de pago. En el caso de que la comunidad asuma la gestión, se debe contar con asesoría para cumplir con estos requisitos.

#### 9.4.4 Representatividad / Legitimidad

La formalización de la organización a cargo del producto debe estar acompañada de una estrategia que asegure su representatividad y legitimidad ante la población. La representatividad o presencia de representantes de la comunidad en la organización gestora dependerá mucho de su nivel de participación. Sin embargo, sobre todo en los casos en los que la comunidad participe directamente en la gestión, se debe contar con la presencia de personas que sean designadas por ella y que cuenten con el apoyo suficiente como para pronunciarse en su nombre, velando por intereses comunes y no personales.

CUADRO 7  
SUB ÁREAS DE ENFOQUE DE MERCADO



La legitimidad se refiere sobretodo a la percepción que tiene la comunidad con respecto a la organización y las actividades que ésta realiza. En todo caso, es muy recomendable contar con la conformidad de los actores locales, reconociéndose su capacidad y derecho de operar en la zona.

## 9.5 ENFOQUE DE MERCADO

Por definición, un producto turístico es aquel que ya tiene identificado, aunque sea a grandes rasgos, el mercado o segmento de mercado al cual está dirigido, lo que implica que ya sabe qué se ofrece y a quién. Un enfoque de mercado es, pues, imprescindible para optimizar los recursos dirigidos al desarrollo y promoción del producto turístico, asegurando con ello el éxito de la empresa u organización local.

Este enfoque se basa en el conocimiento de las necesidades del cliente que se va a satisfacer, y por ende, de los beneficios que le brindaremos. Es necesario, pues, tener una visión de largo plazo, basada no tanto en optimizar las ventas cuanto en producir aquello que satisfaga al turista; la utilización de todos los recursos de la empresa en esta tarea; y la capacidad de innovar constantemente.

En la actividad turística, incorporar criterios de mercado en el desarrollo de un producto turístico, implica: desarrollar estrategias de monitoreo de la demanda y de búsqueda de alianzas estratégicas que fortalezcan nuestra posición en el mercado; definir el segmento del mercado al que se estará llegando con el producto; diseñar, desarrollar o adaptar el producto al segmento de mercado definido como prioritario; y elaborar una mezcla de Marketing en base a medios de

promoción, presentación del producto, definición de precios y canales de distribución acordes con este mercado. Más en detalle, las sub áreas en enfoque de mercado son las siguientes: (ver cuadro 7)

- Estudio y monitoreo del mercado
- Segmentación del mercado
- Adaptación o desarrollo del producto
- Mezcla de Marketing: producto, precio, promoción, plaza o canales de distribución.

### 9.5.1 Estudio y Monitoreo del Mercado

El estudio y monitoreo del mercado parte de la necesidad de conocer el mercado turístico y con él, al cliente potencial y actual, el marco en que se desenvuelve, y los competidores. En el caso de la actividad turística, debe tenerse presente las tendencias mundiales en turismo (información proporcionada por la Organización Mundial de Turismo, autoridades turísticas de Europa y Estados Unidos, entre otros); las tendencias dentro de nuestro país, tanto de turismo extranjero o receptivo como de turismo nacional, en caso que no se haya definido a cuál estaría dirigido el producto (información brindada por PromPerú, la Dirección Nacional de Turismo y Cámara Nacional de Turismo, entre otros); e información, si la hubiera, sobre la demanda regional. El estudio de estos datos permitirá obtener una idea más clara del perfil del turista actual y el de nuestro cliente, aunque esto no significa que no se deba mantener la mente abierta a la posibilidad de innovar la oferta mirando al futuro, y considerando nuestro turista potencial.

Este estudio deberá ser aún más específico si ya se ha identificado el segmento del mercado al que nos interesa

atender, definiendo las tendencias del mismo, como por ejemplo: turismo de aventura, ecoturismo, turismo cultural, entre otros.

Esta labor de estudio del mercado debe complementarse con la de un constante monitoreo de la demanda, es decir de un seguimiento de las condiciones que podrían afectar nuestra demanda, pues aunque las tendencias internacionales no varían normalmente de un mes a otro, no necesariamente éste es siempre el caso. Por ejemplo, podría ocurrir hipotéticamente la siguiente situación: imaginemos que el flujo mayoritario de turistas proviniera de Chile; variaciones imprevistas en el tipo de cambio en ese país nos convierte de la noche a la mañana en un sitio caro para visitar... Esto afectará sin duda la demanda de nuestro producto.

#### 9.5.2 Segmentación del mercado

La segmentación del mercado se relaciona con la identificación de grupos de personas con comportamientos de compra homogéneos a los que se pueda ofrecer un producto especial y una mezcla de Marketing particular. Para realizar esta segmentación, se cuenta con cuatro criterios que definen segmentos potenciales:

- i) Que pueda ser medido y diferenciable.
- ii) Que sea homogéneo en términos de estabilidad en el tiempo, y de respuesta a mensajes de Marketing.
- iii) Que sea accesible, en el sentido de que se puedan identificar medios para llegar a ellos.
- iv) Que sean estratégicos, es decir, interesantes y rentables como para tomarlos como centro de nuestras actividades de Marketing.

La segmentación más utilizada por algunos empresarios turísticos, sin embargo, se basa en las investigaciones de mercado (Perfiles del Turista Nacional y Extranjero, Perfiles del Potencial Turista Ecuatoriano, y otros), realizadas por PromPerú y relacionadas con variables demográficas (sexo, edad, nacionalidad, ciudad de residencia); con variables socio-económicas (grado de instrucción, ocupación, ingreso anual, ciclo de vida); y con variables geográficas, entre otras.

Esta definición del segmento al que se va a ofrecer el producto, es un insumo básico cuando se quiere diseñar y desarrollar el producto turístico en sí mismo. Es en este momento cuando se define, también, cómo llegar a los consumidores, una vez listo el producto. Una buena selección del segmento del mercado permite, pues, conocer por anticipado cómo ponerse en contacto con él.

#### 9.5.3 Adaptación del Producto

La adaptación del producto al segmento del mercado identificado, supone realizar aquellas actividades que lleven a que un producto tenga diferentes características o beneficios para el consumidor. Esto puede significar el desarrollo de un producto enteramente nuevo, o novedoso en el destino donde lo estamos introduciendo, o mejorado tecnológicamente, o presentado de una manera diferente, o finalmente, repotenciado por una mejora de la calidad. Por ejemplo, para un cliente que gusta de la aventura y el campo y al que le ofrecíamos un paseo de tres horas, una excursión de 2 días y 1 noche, con campamento y alimentación en el trayecto, es algo enteramente nuevo. Ofrecer, en cambio, ese mismo paseo con guía especializado en aves, puede ser una repotenciación interesante al mejorar la calidad del servicio.

El proceso de desarrollo de un producto tiene varias etapas a considerar, dependiendo de: en qué tanto estamos variando las características del producto, el tamaño de la empresa u organización base que lo realiza, y el financiamiento de que se dispone. En general, el desarrollo de un producto se basa en el procesamiento de información que nos permita reducir al máximo el riesgo en el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, asegurando así su éxito. Para ello, es importante conocer qué información se requiere, dónde ubicarla y el uso que se le puede dar.

Tradicionalmente, el proceso de desarrollo de nuevos productos se presenta en modelos en donde se resume las principales tareas a tener en cuenta, y debe ser adaptado a la realidad de cada organización o empresa. El modelo más conocido es el desarrollado por los consultores americanos Booz, Allen, y Hamilton en 1982<sup>62</sup>, en el cual se considera las siguientes etapas:

- i) Definición de estrategia de nuevo producto, relacionada con el apoyo de la gerencia central con la que debe contarse para el éxito en el largo plazo, se logra cruzando las nuevas ideas de producto con los objetivos estratégicos de la empresa; definiendo temas como la importancia de la tecnología frente al mercado (productos creados por la empresa frente a productos pedidos por el consumidor); y definiendo la ventaja del nuevo producto para el consumidor (calidad, moda, relación costo - beneficio, etc.).
- ii) Generación de ideas, relacionada con el manejo de las ideas que serán consideradas como base para nuevos productos.
- iii) Filtrado de ideas, relacionada con el contraste entre las ideas, por un lado, y el mercado potencial, los competidores y la capacidad de la organización o empresa de brindar ese producto, por el otro. También en esta etapa se discute la idea del producto con los demás miembros de la empresa.
- iv) Desarrollo del concepto y testeo, relacionada con la capacidad de la empresa de brindar el producto y satisfacer las expectativas del consumidor. Ya en esta etapa se toman algunas decisiones sobre el contenido y la forma del producto a ser ofrecido, que puede requerir un testeo preliminar.
- v) Análisis del negocio, relacionada con la definición (o no definición) del negocio. Es donde se decide si el negocio va o no va, para lo cual se realiza un análisis de mercado, competidores, precio estimado, volumen mínimo, requisitos para hacerlo atractivo, segmento al que está dirigido, costos estimados. Reúne toda la información disponible tanto interna como externa para la toma de una decisión, dando como resultado un plan de desarrollo con presupuesto y un plan inicial de mercado.
- vi) Desarrollo del producto y testeo, relacionada con el desarrollo del producto propiamente dicho y la prueba del

En el caso de pequeñas y medianas empresas, el número de nuevas ideas no es tan importante como fomentar la atmósfera adecuada dentro de la organización, para que pueda identificarse dónde existen problemas con los productos, que se constituyan más bien en oportunidades para el desarrollo de nuevos productos.

mismo. En nuestra práctica con los proyectos piloto, es en esta etapa en donde se dio inicio a una primera promoción del producto turístico.

- vii) Prueba de mercado, relacionada con una prueba real realizada entre un grupo de pequeños consumidores, que se efectúa previamente a una evaluación costo - beneficio, ya que muchas veces es riesgosa frente a la competencia, y cara de realizar.
- viii) Comercialización o lanzamiento, relacionada con la definición de cuándo, dónde y cómo presentar el producto al mercado. Implica elaboración de material promocional, política de pre ventas, distribuidores, etc. Es aquí donde la promoción de los proyectos piloto fue más intensiva.

En el análisis realizado a los proyectos piloto, estas etapas se redujeron a cuatro: diseño o conceptualización, desarrollo, estructuración, y promoción o comercialización del producto, las mismas que ya han sido explicadas en el capítulo 7 del presente documento. Aquí, lo que se ha querido es mencionar más en detalle el proceso de desarrollo del producto turístico.

#### 9.5.4 Mezcla de Marketing

El mix de Marketing es una mezcla preparada en base a ingredientes definidos, para un segmento de mercado igualmente definido. Los ingredientes con los que se parte son: producto, precio, promoción y plaza. Todos ellos, mezclados de manera diferente (dependiendo de las características de nuestro segmento de mercado), arrojarán como resultado diversidad de paquetes de un mismo producto. Por ejemplo, para vender un alojamiento en la

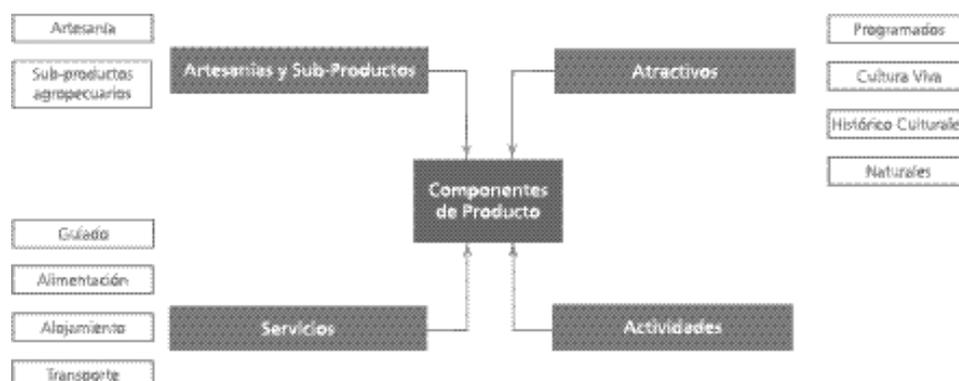
selva con alimentación incluida podemos ofrecer un paquete para tres días/dos noches (producto), con un descuento del 10% si se viaja durante la semana (precio), promocionándolo a través de un aviso en una revista de viajes (promoción), y vendiéndolo a través de nuestra oficina en Lima (plaza o canal de distribución). También podemos ofrecer el mismo paquete de tres días/dos noches, con una visita a una cascada cercana (producto), que puede ser pagado en tres cuotas (precio), promocionándolo por Internet al Club de Leones (promoción), y vendiéndolo a través de todas las oficinas del club de Leones (plaza o canal de distribución).

En esta mezcla, los factores a tomar en cuenta al pensar en el producto son: calidad, características del producto mismo, nombre, presentación o empaque, servicio que ofrece, garantías si las hubiera.

En el caso del precio y una vez definido éste y su política de descuentos y créditos (si se vendiera a crédito), se debe decidir cuál es el precio a ser aplicado, si se brindará un descuento promocional o no, entre otros factores.

La promoción del producto implica en sí misma una variedad de opciones relacionadas con las herramientas promocionales con que se cuenta, definiendo para ello la política promocional para instrumentos como: aviso, publicidad, Marketing directo, auspicios, participación en ferias, viajes de familiarización, puntos de venta, Internet, relaciones públicas. En cada caso se debe definir el público objetivo o audiencia al que está dirigida la promoción; el mensaje a ser enviado; el costo de producir el material; el costo del medio y si el medio es el más indicado, así como si se podrá medir la efectividad.

CUADRO 8  
SUB ÁREAS DE COMPONENTE DE PRODUCTO



Al considerar los canales de distribución, nos referimos a decidir cómo vamos a acercar el producto a nuestros consumidores finales. Por ejemplo, puede darse el caso de que el consumidor acceda directamente a nuestro producto (pongamos por caso, un hotel al que se llega sin contar con ayuda alguna); pero también se puede disponer de agencias de viaje mayoristas y minoristas, operadores de turismo nacionales e internacionales que forman la cadena de distribución del sector turístico, además de otros intermediarios que cumplen muchas veces esta función. Las alternativas que se seleccionen servirán para facilitar la localización de nuestra oferta en el mercado.

algunos servicios y atractivos pueden considerarse intangibles, como el ambiente tranquilo de la naturaleza, por ejemplo.

Sin embargo, no todos los productos turísticos van a tener necesariamente todos estos componentes; ello dependerá de cada empresario y de lo que quiera incorporar a su producto turístico. Por ejemplo, el alojamiento es en sí mismo un producto que puede o no ofrecer alimentación. Esto dependerá en buena medida del segmento de mercado al que esté dirigido. La intención de presentar la amplia gama de opciones es la de ver con mayor claridad todo lo que se puede ofrecer a un consumidor final, y de qué manera esto puede ayudar a diseñar el producto que se quiere ofrecer.

A continuación se describen los componentes del producto. (ver cuadro 8)

## 9.6 COMPONENTES DE PRODUCTO

El producto turístico, definido como una experiencia integral que brinda un beneficio al consumidor (tal como es percibido por el turista), involucra los siguientes componentes: atractivos, servicios, actividades, imagen y un precio. Entonces, para el demandante (turista), el producto es un todo, una experiencia. En cambio, para los ofertantes (empresas), cada una de las partes de este todo, como pueden ser el hotel, el restaurante, la tienda de artesanías, etc, es un producto en sí mismo. Por tal motivo, se requiere de una ingeniería de producto, es decir, de una integración de sus partes para obtener el todo que se demanda.

Los componentes de un producto turístico son en parte tangibles, como es el caso de los atractivos, los servicios y las actividades que se realizan; y en parte intangibles, como la imagen y el precio. Estos dos últimos están relacionados con el área de enfoque de mercado y fueron tratados en ella. Aquí vamos a ver más detenidamente las diferentes sub áreas que componen aquella parte tradicionalmente percibida como tangible del producto turístico. Cabe resaltar que

### 9.6.1 Atractivos

El atractivo turístico, a diferencia del recurso turístico, ya ha pasado por un proceso previo que le permite satisfacer una necesidad humana que lo convierte, como su nombre lo indica, en atractivo. No todo recurso turístico es un atractivo turístico. El recurso turístico es la materia prima, la cual, luego de un proceso de transformación en donde se incorporan servicios básicos y bienes, se convierte en atractivo, haciendo posible la actividad turística sostenible.

Este atractivo turístico es el que luego se transformará en un producto turístico, al incorporarse un enfoque de mercado. Es decir, al integrar componentes (atractivos, actividades, servicios turísticos, precio), se forma el producto turístico. La principal diferencia entre el atractivo y el producto es el beneficio adicional que brinda el producto al ofrecer, además del atractivo, una experiencia integral que incluye la percepción de tener algo único.

Los atractivos entonces pueden ser naturales, histórico-culturales, folklóricos o de cultura viva, y los elaborados o programados.<sup>63</sup>

- Atractivos naturales, es decir, aquellos relacionados con la naturaleza, como el clima (en donde debe considerarse factores como la estacionalidad y la duración de la temporada); la belleza escénica del lugar (para lo cual la limpieza y estado natural son importantes); playas y áreas marinas; flora y fauna, con especial interés hacia las especies endémicas y la conservación de áreas naturales protegidas; las formaciones geológicas especiales, como cadenas montañosas o cuevas; parques y áreas naturales protegidas, etc.
- Atractivos histórico-culturales, que incluyen todo tipo de manifestación cultural, como monumentos, edificios y lugares donde han ocurrido hechos históricos.
- Atractivos de cultura viva y folklore, que incluyen manifestaciones relacionadas con la cultura viva, el acervo cultural, las costumbres, tradiciones, música, danza, gastronomía, creencias, etc. Dado que la cultura viva no deja de ser dinámica por definición, muestra su riqueza y su individualidad tanto en manifestaciones tradicionales como de vanguardia.
- Atractivos programados o creados, como parques temáticos o manifestaciones organizadas con capacidad de atracción para el turista. Este es el caso del Inti Raymi o la Fiesta de la Candelaria, o un Parque de Diversiones.

## 9.6.2 Actividades

Las actividades que se proponga realizar dentro del producto turístico, son a todas luces importantes al seleccionar el producto mismo y con él, el lugar donde se irá a vacacionar. Dependiendo del mayor o menor énfasis que se le dé a un determinado tipo de actividad, podrá hablarse de turismo de aventura, deportivo, cultural, de salud, montañismo, agroturismo, etc.

Una clasificación de las actividades podría hacerse, por ejemplo, en base al grado de ejercicio que se realiza, para lo cual se dividen en: deportes y otras actividades de ocio. Algunas pueden requerir de equipo especializado para su ejecución, como las caminatas, y otras actividades de equipamiento especial, como el montañismo, la escalada, el paseo en bicicleta. Otras involucran juegos, como el sapo y los bolos, mientras que las más especializadas podrían ser la observación de aves, la fotografía, la arquitectura, el arte, entre otras.

Las actividades estarán en algunos casos asociadas con los atractivos y las condiciones que imperen en la zona, como la existencia de ríos para la práctica del canotaje, aguas tranquilas y limpias para el buceo, etc.

## 9.6.3 Servicios

Son muy diversos, y deben depender estrechamente del énfasis local del producto del que forman parte. Es decir, si el énfasis está puesto en la parte cultural y ambiental, sería adecuado, por ejemplo, que el alojamiento hubiera sido construido con materiales de la zona, en armonía con la

63 Edward Inskeep, 1991 y Seaton y Bennet, 1996.

línea arquitectónica del pueblo y con un manejo eficiente de sus desechos, además de incluir muestras de la cultura local en su decoración. Los servicios turísticos más relevantes de mencionar son los siguientes:

- Establecimiento de hospedaje, que satisfaga la necesidad básica de descanso y alimentación. Aquí, la oferta básica es el alojamiento, que puede ser hotelero o extra-hotelero; mientras que la oferta complementaria abarca la alimentación, excursiones, museos, etc. Por otro lado, los alojamientos hoteleros se clasifican en: hotel, apart hotel, hostel, resort, ecolodge<sup>64</sup> y albergue (según DS N° 023-2001-ITINCI del 13.07.2001). A su vez, los alojamientos extrahoteleros comprenden: campamentos, casas rurales, bungalows. Una especial mención merecen las casas de hospedaje y casas rurales, que bien acondicionadas permiten una interesante interacción con el poblador local, enriqueciendo la experiencia final del producto turístico. Además, existirán áreas donde el alojamiento sea muy amplio y diverso, mientras que existirán otras en donde aquello sería contraproducente en cuanto a que romperían con parte de la experiencia que se busca lograr, como por ejemplo, un contacto cercano con la naturaleza.
- Alimentación, que puede ser de tipo familiar, especializada por tipo de producto, como comida típica, o parrilla. Debe ir de la mano con el enfoque del producto a nivel de: decoración del local, presentación de los platos, insumos utilizados, servicio que se brinda, entre otros.

- Transporte, que facilita el acceso al país, a la región y al producto propiamente dicho, y que puede utilizar diferentes medios, como son: aéreo, marítimo y terrestre (ferrocarril, bus público o privado, y automóvil, entre los motorizados; bicicletas, caballos y acémilas, entre los no motorizados).
- Guiado, de gran importancia en todo tipo de producto en el que se quiera lograr un conocimiento más profundo del mensaje. Para el caso de los productos vivenciales, como ya fuera mencionado antes, el guía local es el facilitador de la relación intercultural entre las culturas local y foránea.

#### 9.6.4 Artesanías y subproductos

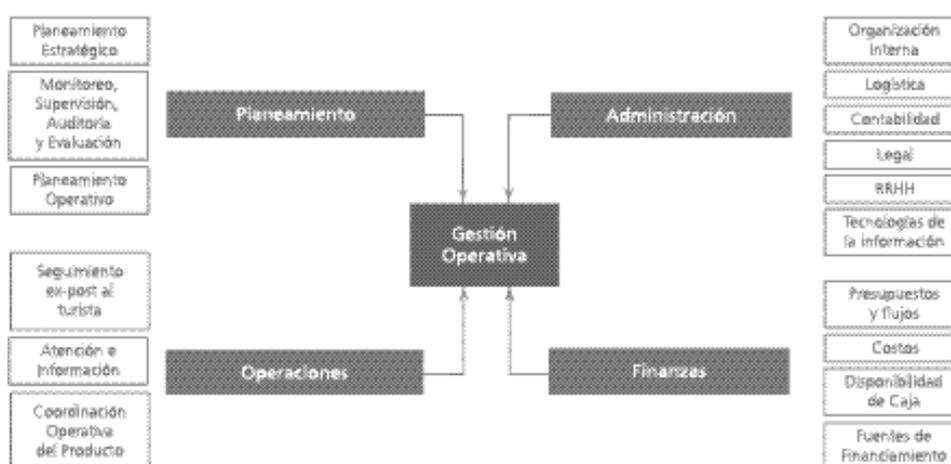
En muchas regiones, la artesanía nació como una manifestación cultural para luego convertirse en una interesante actividad económica, que no solo produce piezas únicas sino que, además, permite mostrar los procesos seguidos en su elaboración y conocer su significado, basado muchas veces en técnicas ancestrales. Es también interesantes mencionar los subproductos agropecuarios de las zonas rurales (como por ejemplo la miel de abejas o el yogurt), que representan una oportunidad de ampliar la demanda de productos propios de la zona.

#### 9.7 GESTIÓN OPERATIVA

El desarrollo de un producto turístico debe considerar, también, el fortalecimiento de capacidades dentro de la organización que ofrece o gestiona el producto turístico, organización en la que la comunidad

<sup>64</sup> Ecolodge: establecimiento de hospedaje clasificado y categorizado donde se presta habitualmente el servicio de alojamiento no permanente aplicando los principios del ecoturismo. (Reglamento de Establecimientos de Hospedaje D.S. N° 023-2001-ITINCI).

CUADRO 9  
SUB ÁREAS DE GESTIÓN OPERATIVA



puede participar de diversas maneras. Es por esto que algunas de las funciones de las sub áreas que mencionamos, como por ejemplo contabilidad, o legal, pueden ser realizadas por empresas externas que brinden soporte especializado, lo que en muchos casos dependerá de la especialidad de los miembros de la organización que gestione el producto, el volumen de clientes con que cuenten y los costos de estos servicios.

A continuación presentaremos las principales sub áreas de intervención: (ver cuadro 9)

### 9.7.1 Planeamiento

El planeamiento o planificación dentro de una organización, sea ésta pequeña, mediana o grande, tiene que ver con determinar un curso preestablecido de acciones y estrategias, basadas en las metas y objetivos de la empresa. El objetivo o meta no es más que un propósito específico que se quiere alcanzar en un tiempo determinado. Entonces, si la meta de una empresa fuera, pongamos por caso, atender a un total de 150 turistas durante el presente año, una estrategia podría consistir en conversar con los guías de la zona para que lleven más turistas, para lo cual podría realizarse actividades como viajes de familiarización con estos mismos guías con el objeto de que conozcan el producto.

El Planeamiento Estratégico se refiere a la formulación de objetivos a largo y mediano plazo de una empresa, seleccionando los medios adecuados para alcanzarlos. El Planeamiento Operativo está más bien relacionado con la formulación de objetivos a corto plazo que nos permitan ofrecer el producto turístico. Un objetivo estratégico para una empresa hotelera, por ejemplo, podría ser el de ampliar

la capacidad de alojar visitantes, lo cual podría demandar un mínimo de seis meses para el acondicionamiento de los alojamientos. Un objetivo operativo, por su parte, podría relacionarse más bien con ofrecer reuniones de camaradería a nuestros visitantes antes de iniciar cualquier recorrido.

Como paso previo a la elaboración del plan estratégico, se sugiere llevar a cabo un diagnóstico de la situación de la organización gestora y fomentar la participación de la comunidad en la definición de los objetivos y estrategias (previa capacitación).

El monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades de la organización se realizan comparando lo planificado con lo efectivamente realizado, y forman parte de una planificación tanto estratégica como operativa. Es preciso resaltar su importancia, dado que estas herramientas permiten medir los resultados logrados y mejorar de manera constante su desempeño. Habrá, además, algunas empresas medianas que querrán realizar una auditoría de su empresa, vale decir, una verificación minuciosa de sus documentos financieros ejecutada por una empresa externa, lo cual en muchos casos permitirá identificar problemas dentro de la empresa, así como conocer el valor de la misma para terceros.

### 9.7.2 Administración

La administración es la encargada de relacionar, en forma adecuada, a la organización con su entorno, reaccionando a los cambios y desafíos que se presenten. Involucra actividades como la de Recursos Humanos (RRHH), que se encarga de atender y gestionar lo referente a las personas que integran la organización, así como de la selección del personal, de la capacitación y política salariales; la de

Organización Interna, área encargada de definir las reglas y relaciones funcionales entre los miembros de la organización, todo lo cual permitirá llevar a cabo los programas diseñados, como: quién será el responsable de ofrecer el guiado y cómo debe hacerlo; la de Logística, donde se ordena la combinación más factible de los recursos con que cuenta la organización, áreas de trabajo, tiempo y personal necesarios para llevar a cabo los objetivos, las políticas y los procedimientos de la institución; la de Contabilidad, que lleva el registro sistemático de las transacciones de la empresa en los libros contables; la Legal, encargada de armonizar las actividades de la empresa con la normatividad vigente; y la de Tecnologías de la Información, encargada de aplicar soluciones informáticas a cuestiones y problemas prácticos de la empresa. En cuanto a los aspectos de Contabilidad y Legal, si la comunidad tiene un grado significativo de participación en la organización

gestora, sus representantes deben recibir una capacitación suficiente como para poder realizar un seguimiento a la labor de los asesores externos (contador y asesor legal).

### 9.7.3 Finanzas

El área de Finanzas tiene que ver con las actividades de obtención de dinero para la organización (a través de la inversión o la emisión de deuda), y de administración de los ingresos y gastos de la misma. Para ello se realizan: presupuestos, donde se resume de manera sistemática las previsiones de los gastos proyectados y las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir esos gastos; flujos, donde se trabaja sobre un esquema de cobros y pagos previsibles. También se trabaja la disponibilidad de caja, un registro en el que aparecen las entradas y salidas de efectivo, que nos

da una idea de la liquidez con que cuenta la organización para hacer frente a pagos pendientes.

En este esquema, los costos en que incurre la empresa son los desembolsos que se originan en relación directa con la prestación del servicio. Es decir, si nuestro producto turístico ofrece alimentación en una zona rural, nuestros costos van a estar relacionados con la compra de alimentos, contratación de personal que nos ayude a atender, compra de gas o leña para la cocina, entre otros factores.

#### 9.7.4 Operaciones

Operaciones es la sub área que sirve de nexo entre la organización en su conjunto y el cliente, organizando la

oferta del producto a través de la ejecución del servicio, para lo cual realiza las coordinaciones entre los diferentes responsables de la organización. Asimismo, brinda el servicio y la información requeridos por el visitante, y realiza el posterior seguimiento del mismo. Por ejemplo, en una agencia u operador turístico que ofreciera un circuito por el Lago Titicaca con visita a una isla de una comunidad local, la sub área de Operaciones sería la encargada de realizar todas las reservas necesarias, coordinar con los proveedores (por ejemplo, chequear que el transporte ya esté listo y la comunidad esté esperando a los turistas), darles información antes y durante su visita y permanencia, y finalmente, solicitar la opinión del turista sobre la experiencia y mantener el contacto con él.

## MODELO DE DESARROLLO DE UN PRODUCTO TURÍSTICO SOSTENIBLE Y VIVENCIAL (POR ÁREAS Y ETAPAS)

AREAS / ETAPAS	DISEÑO
MANEJO AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluación de oportunidades y amenazas ambientales de la zona.</li> <li>■ Identificación de fortalezas y debilidades ambientales dirigidas a potenciar biodiversidad y tecnología tradicional ambientalista.</li> <li>■ Diseño del producto de manera participativa con enfoque ambiental que incorpore plan de manejo ambiental, límites de cambio aceptables, análisis costo/beneficio.</li> <li>■ Evaluación ambiental para componentes de producto</li> <li>■ Desarrollo de capacidades de diseño ambiental en grupo de gestores.</li> <li>■ Sensibilización local entre instituciones privadas y públicas y responsables del diseño del producto.</li> <li>■ Búsqueda de alianzas estratégicas y asesorías ambientalistas.</li> </ul>
INTERCULTURALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluación de oportunidades y amenazas en interculturalidad.</li> <li>■ Identificación de fortalezas y debilidades dirigido a fortalecer cultura local y conservar patrimonio cultural.</li> <li>■ Diseño del producto de manera participativa que fomente relaciones interculturales y manifestaciones culturales como distintivo del producto.</li> <li>■ Evaluación cultural para componentes de producto</li> <li>■ Desarrollo de capacidades de diseño cultural en grupo de gestores.</li> <li>■ Sensibilización cultural local entre actores clave y responsables del diseño del producto.</li> <li>■ Búsqueda de alianzas estratégicas y/o asesoría cultural.</li> </ul>
PROYECCIÓN COMUNAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diagnóstico de impacto social, económico, ambiental, educativo, servicios básicos y cultural de producto en comunidad.</li> <li>■ Identificación de mecanismos y medios para el establecimiento de sinergia producto-comunidad.</li> <li>■ Incorporación de mecanismos y medios al diseño en el producto.</li> </ul>
PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocatoria y sensibilización a líderes y organizaciones locales hacia actividad turística y producto.</li> <li>■ Identificación de estrategias participativas para la comunidad a mediano y largo plazo.</li> </ul>
ENFOQUE DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análisis y/o estudio del mercado.</li> <li>■ Búsqueda de fuentes de información de mercado actual y potencial.</li> <li>■ Segmentación del mercado y diseño del producto.</li> <li>■ Asistencia técnica en mercadeo.</li> <li>■ Contacto con potenciales canales de comercialización.</li> </ul>
COMPONENTES DE PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la oferta turística local y la del producto turístico (atractivos, actividades, servicios, artesanías, etc.).</li> <li>■ Selección de atractivos, actividades, servicios y otros a ser incluidos en producto.</li> <li>■ Relacionar componentes para producto.</li> </ul>
GESTIÓN OPERATIVA (organización que gestiona el producto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diagnóstico de situación actual de la organización gestora.</li> <li>■ Definición de objetivos y estrategias a largo plazo (de manera participativa con desarrollo de capacidades de planificación estratégica).</li> <li>■ Estudio de costo/beneficio del producto turístico.</li> <li>■ Alianzas para asistencia técnica y financiera para actividades de diseño.</li> </ul>

DESARROLLO		ESTRUCTURACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aplicación de plan de manejo y acondicionamiento ambiental del producto.</li> <li>■ Potenciación de biodiversidad local e incorporación de tecnología tradicional ambientalista en producto.</li> <li>■ Capacitación transversal a prestadores de servicios.</li> <li>■ Elaboración de código de conducta ambiental para gestor y turista.</li> <li>■ Interpretación ambiental y elaboración de información al turista</li> <li>■ Sensibilización local a pobladores y turistas.</li> <li>■ Desarrollo de campañas de saneamiento y ornato.</li> <li>■ Ejecución de actividades con aliados estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluación ambiental y articulación de componentes de producto.</li> <li>■ Monitoreo y supervisión de plan de manejo ambiental y código de conducta.</li> <li>■ Prueba del aspecto ambiental con grupo objetivo y reajuste del producto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acondicionamiento cultural del producto.</li> <li>■ Fortalecimiento cultura viva y revalorización cultural.</li> <li>■ Capacitación transversal a prestadores de servicios.</li> <li>■ Elaboración de código de conducta cultural para gestor y turista.</li> <li>■ Interpretación cultural y elaboración de información al turista</li> <li>■ Sensibilización local a pobladores y turistas.</li> <li>■ Ejecución de actividades con aliados estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluación de la presencia cultural y articulación de componentes de producto.</li> <li>■ Monitoreo y supervisión de presencia cultural en producto y código de conducta.</li> <li>■ Prueba del aspecto intercultural con grupo objetivo y reajuste del producto.</li> <li>■ Acondicionamiento de centro de interpretación y difusión de información al turista.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Puesta en marcha de mecanismos que establezcan relación producto-comunidad, relacionados con las expectativas a corto plazo de gestores y comunidad.</li> <li>■ Definición de acciones de proyección comunal a realizar.</li> <li>■ Valorización de actividades de proyección comunal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incorporación en gestión del producto de mecanismos y acciones mutuamente beneficiosos para el producto y la comunidad.</li> <li>■ Incorporación de beneficios comunales como resultados de gestión del producto turístico.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definición de estrategia participativa y tipo de organización / participación comunitaria.</li> <li>■ Definición de participación de organizaciones locales (proveedores, aliados).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formalización de la organización comunitaria.</li> <li>■ Articulación de la organización gestora del producto con el tejido organizacional local.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollo y adaptación del producto según segmento de mercado.</li> <li>■ Capacitación en mercadeo.</li> <li>■ Plan de mercadeo: determinación de variables y mezcla de mercadeo: precio competitivo, plaza (dónde vendemos), producto, promoción.</li> <li>■ Alianzas con comercializadores para acondicionar "producto" .</li> <li>■ Promoción parcial del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aplicación del Plan de mercadeo.</li> <li>■ Promoción intensiva del producto.</li> <li>■ Alianzas con comercializadores para la venta.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Puesta en valor y adecuación de componentes a segmento de mercado.</li> <li>■ Desarrollo de infraestructura, equipamiento y capacidades en actividades, servicios, artesanías y sub-productos para incorporarlos en el producto.</li> <li>■ Prueba de componentes de producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Articulación de componentes de producto.</li> <li>■ Prueba del producto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acceso a fuentes de financiamiento complementario para desarrollo y operatividad del producto.</li> <li>■ Selección y vínculo con proveedores para desarrollo del producto.</li> <li>■ Capacitación en gestión y calidad (RRHH).</li> <li>■ Elaboración de organigrama y presupuesto de la organización, flujo de caja y activo inicial.</li> <li>■ Monitoreo, supervisión y evaluación de los componentes (control de calidad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definición de objetivos y estrategias de corto plazo.</li> <li>■ Coordinación operativa del producto.</li> <li>■ Monitoreo, supervisión y evaluación del producto.</li> </ul>

CAPÍTULO

10

CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES



### 1. TURISMO SOSTENIBLE Y COMPETITIVIDAD.

El modelo conceptual de intervención del Programa de Turismo Unión Europea – PromPerú, respondía a un objetivo central: el de contribuir a la mejora de la competitividad, en base al desarrollo de un turismo sostenible, dadas las tendencias de la demanda internacional y condiciones de la oferta turística peruana. En este marco se recomienda, al replicar estas experiencias, profundizar en el estudio de las tendencias del mercado turístico internacional, cuantificando el potencial mercado para turismo sostenible y, más específicamente, para turismo vivencial, con un análisis donde se proyecte el potencial flujo de ingresos por este concepto, y su efecto multiplicador en empleo, impacto ambiental, generación de nuevas actividades económicas, etc., con miras a vincularlo a las potencialidades del país y con la mejora en la competitividad.

### 2. TURISMO VIVENCIAL

El concepto de Turismo Vivencial es una especialización del turismo sostenible, al otorgar un carácter intercultural a todos los componentes del producto. Es decir, el énfasis del producto está en el tema cultural, al asignarle el mayor valor agregado a la cultura viva y a todo lo que forma parte de ésta. Así como en Ecoturismo el tema central que motiva la visita del turista es la naturaleza y las manifestaciones culturales existentes en la zona, bajo una modalidad de turismo responsable y de bajo impacto, en Turismo Vivencial, el tema central de la visita son las culturas vivas y la interrelación con ellas, para lo cual se requiere de tiempos para compartir experiencias y un grado de preparación del sujeto principal de la visita (el anfitrión), bajo una modalidad, una vez más, de un turismo responsable y de bajo impacto.

Este concepto fue lanzado durante el desarrollo de los proyectos piloto, los cuales se iniciaron dentro del concepto de turismo sostenible, identificándose luego, para el proyecto Urubamba, el concepto de turismo participativo. Es importante señalar que recién con esta investigación es que se intenta brindar una base conceptual al término de Turismo Vivencial, entendido como una experiencia integral que permite una relación horizontal con la cultura local, compartiendo actividades cotidianas y cosmovisión.

El nuevo concepto es, por tanto, un aporte de las experiencias piloto. Sin embargo, su análisis debe ser profundizado, y comparado con otras experiencias piloto a nivel nacional e internacional, en cuanto a la presencia del elemento cultural (indicadores que muestren la presencia cultural), el grado de confort, el tiempo mínimo requerido para que la experiencia sea considerada vivencial, los elementos urbano/rurales, la interculturalidad, etc.

### 3. DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS Y DE DESTINOS

El Programa, en sus inicios, no definió si los proyectos particulares eran de mejora de la calidad de destino, o de desarrollo del producto, razón por la cual se tuvieron diferentes concepciones en cada uno de los proyectos piloto: en Urubamba y Ollantaytambo se trabajó como producto/destino, en el de La Encañada, Cumbe Mayo y Porcón, como producto, y en el de Túcume, como destino. Sin embargo, se debe aclarar que existe una marcada diferencia metodológica al aplicar un modelo de desarrollo de un

destino turístico (visión más macro), que al aplicar un modelo de desarrollo de un producto turístico (visión más micro).

Esto sucedió debido a que PromPerú, como institución del Estado, maneja ambas visiones: macro y micro. Sin embargo, a los empresarios turísticos se recomienda plantear proyectos piloto dirigidos al desarrollo de productos turísticos, donde se incluya alguna actividad de mejora del destino turístico, por el valor agregado que esta mejora brinda al producto turístico, y teniendo en cuenta una cierta proyección comunal. Para una institución local como el Municipio, el modelo de mejora de la calidad de un destino turístico permite brindar las condiciones para que se generen muchos productos turísticos, lo cual dependerá del grado de iniciativa del empresariado y las comunidades locales.

#### 4. SELECCIÓN DE INICIATIVAS LOCALES

Las iniciativas locales parten de un proceso que puede ser planteado no solamente por la comunidad, sino también por empresarios, ONGs, gremios, instituciones públicas o privadas, etc., en base a un consenso previo. Dada la característica multisectorial de la actividad turística, la clave en este proceso es lograr generar consensos locales que impulsen y se comprometan con el desarrollo de la actividad. De la experiencia, se sugiere que las iniciativas locales seleccionadas cuenten con ciertas condiciones externas (como son aliados y mercado definido), e internas (atractivo principal trabajado y un tejido social y empresarial sólido). Estas condiciones son flexibles y pueden adaptarse a las características de cada iniciativa en particular, pero deben ser tomadas en cuenta para asegurar una mayor probabilidad de éxito de la iniciativa.

#### 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN CON CONTRAPARTES REGIONALES

Los criterios básicos para seleccionar una contraparte local que apoye en el proceso de desarrollo de un producto turístico son: capacidad de monitoreo constante del proyecto piloto, y la «llegada», o capacidad de convocatoria y de acción de la contraparte local en la comunidad con la que se quiere desarrollar el producto turístico.

Son muchas las formas de llevar a cabo un proceso de desarrollo de un producto turístico, entre las cuales la opción de trabajar con ONGs como contraparte local, ha sido la principal experiencia del Programa de Turismo de la Unión Europea - PromPerú, pero de ningún modo la única. La decisión de seleccionar a una ONG como contraparte local se basó en la consideración de las fortalezas de las ONGs, como su conocimiento sobre esquemas de promoción al desarrollo, o manejo del tema central del producto (agro, arqueología, etc.), pese a que en el tema turístico no había capacidades específicas.

Se recomienda, para un trabajo similar con contrapartes locales como ONGs, el que ésta tenga alguna experiencia en el tema central del producto, además de capacidades para desarrollar un producto (algún conocimiento de mercado). Es importante también que considere la necesidad de asistencia técnica en turismo (si no tuviera experiencia en este campo), así como la de incorporar un especialista en turismo en el proyecto.

#### 6. FASES

Los proyectos piloto tuvieron un período de duración aproximado de dos años, entre el diseño de la propuesta y la promoción del producto turístico. El tiempo que puede tomar el desarrollo de un producto turístico puede variar significativamente entre un producto turístico y otro. Esto dependerá en buena medida de las condiciones existentes al inicio del proceso y de características como: organización y cohesión local, definición de roles de actores clave, y mercado, atractivos, información disponible, recursos disponibles para invertir en mejoras, entre otros. Bajo determinadas condiciones, todo el proceso puede tomar entre uno y dos años aproximadamente.

La fase de diseño puede tomar de 3 a 4 meses, la fase de desarrollo, de 6 a 12 meses, y la fase de estructuración, de 3 a 6 meses. Éstos son los tiempos mínimos para el desarrollo de un producto. Se debe prestar atención a los tiempos utilizados en cada fase y el momento más indicado para el lanzamiento del producto, ya que, si se lanza un producto al mercado mucho después de lo previsto, las condiciones de la demanda pueden haber cambiado, y nuestros competidores haber ganado mercado.

Cabe resaltar, sin embargo, que las capacidades generadas en el recurso humano que gestiona el producto son intangibles, y deben estar en proceso de evaluación y mejora constante, con miras a la calidad del producto y al mantenimiento de su competitividad.

## 7. RESULTADOS REALES VERSUS ESPERADOS

Todos los proyectos piloto pasaron por modificaciones o adaptaciones, derivadas de cada dinámica local, y distanciándose del diseño original. Esto no significa que los proyectos piloto no hayan sido exitosos, pues todo proceso de desarrollo tiene que pasar necesariamente por estas modificaciones o adaptaciones de acuerdo con una dinámica propia.

En lo que a penetración en el mercado se refiere, estos son productos que fueron desarrollados para el mercado internacional, pero en el tiempo de duración de la intervención no se logró impactar significativamente en este mercado (con excepción de Urubamba). Esto porque el tiempo de maduración para que ese determinado producto ingresara al mercado receptivo fue mayor del contemplado en la propuesta inicial, razón por la cual aún se continúa con una agresiva promoción internacional. Sin embargo, y paralelamente a lo anterior, se vienen promocionando los productos a nivel de turismo interno, dirigido a los segmentos con mayor propensión al gasto y a una exigencia de calidad, y con tendencia a una demanda creciente en la mayoría de los casos.

La promoción de estos productos se realizó bajo la marca paraguas de «ALTUR turismo alternativo», — evento promocional que buscó ampliar el posicionamiento del país con productos especializados que tenían la cultura como elemento diferenciador, elemento que ya cuenta con una identificación del operador internacional (Turismo con Identidad y Turismo Vivencial, slogans del primer y segundo evento respectivamente)—, el cual ha permitido que se les identifique como productos que muestran una identidad propia de las culturas vivas de la que se nutren, y que se abra toda una gama de potencialidades en el ámbito promocional.

Cabe resaltar, sin embargo, que estos modelos de desarrollo de producto turístico deben verse como modelos flexibles, a ser adaptados según las condiciones de cada comunidad local. Se debe, por tanto, buscar flexibilidad con el fin de lograr una interacción colectiva en la construcción de la propuesta, sin perder de vista el objetivo planteado (dado que, por definición, los productos turísticos deben ser dinámicos, en función de los cambios del mercado y de los segmentos definidos como prioritarios, y de las oportunidades que el mercado ofrezca).

## 8. ÁREAS DE INTERVENCIÓN

Inicialmente, fueron consideradas cinco áreas de intervención en el marco lógico de los proyectos piloto: gestión de calidad (que incluye gestión interna del producto, como la participación comunal), fortalecimiento de la identidad cultural, desarrollo de producto, estrategia de promoción e información, e incremento de ingresos económicos.

Las nuevas áreas consideradas en el modelo de desarrollo de producto turístico fueron las siguientes: gestión operativa, participación comunal, enfoque de mercado, interculturalidad, manejo ambiental, componentes de producto y proyección comunal.

CAPÍTULO



AGENDA  
PENDIENTE



El modelo de desarrollo del producto turístico sostenible y vivencial presentado es, ante todo, un modelo flexible que debe ser adaptado a las diferentes realidades y dinámico en su concepción. Requiere, además, ser contrastado con otras propuestas y enriquecido en el proceso.

Algunos de los temas pendientes que se desprenden de este análisis y que pueden ser necesarios para una próxima intervención, son, por ejemplo: planes de capacitación acordes con las áreas consideradas como prioritarias (en módulos especialmente concebidos para zonas rurales); definición del rol del guía local en la experiencia vivencial; desarrollo de un plan de promoción de nueva oferta turística que considere las características de las ONGs, microempresarios turísticos y comunidades rurales; entre otros.

De esta experiencia puede concluirse que, si bien es rol del Estado dictar la normatividad dentro del sector turístico, además de la planificación de proyectos específicos, la capacitación de los ejecutores de éstos y la promoción a nivel de experiencias puntuales con rasgos específicos, también lo es el de integrar esfuerzos regionales que fortalezcan la actividad turística y su oferta. Sin embargo, y dada la importancia del proceso de descentralización que vive el país, resulta imperioso definir más claramente y de manera consensuada el rol específico de cada uno de los actores clave (llámense Estado, empresarios, o gobiernos locales) en este proceso, y la distribución de los recursos que generen este efecto.

# ANEXOS

- I Enfoque del Programa de Turismo Unión Europea-PromPerú en el Desarrollo de Productos Turísticos
- II Proyecto Piloto Agroturismo en Granja Porcón
  - i) Matriz de Reconstrucción de la Experiencia
- III Proyecto Piloto Agroturismo en La Encañada y Cumbe Mayo
  - i) Matriz de Reconstrucción de la Experiencia
- IV Proyecto Piloto Arqueología y Naturaleza en Túcume
  - i) Matriz de Reconstrucción de la Experiencia
- V Proyecto Piloto Turismo Participativo en Urubamba
  - i) Matriz de Reconstrucción de la Experiencia
- VI Proyecto Piloto Rutas ancestrales de Ollantaytambo
  - i) Matriz de Reconstrucción de la Experiencia
- VII Tipos de Organización Empresarial

## ENFOQUE DEL PROGRAMA DE TURISMO UNIÓN EUROPEA - PROMPERÚ EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS



La Unión Europea y PromPerú firmaron un Convenio de Cooperación por un espacio de tres años (1996-1998),<sup>72</sup> con el objetivo de «contribuir a la mejora de la competitividad del Perú como destino turístico en los ámbitos de mercadeo, promoción y calidad».

El punto de partida para la puesta en marcha del mencionado convenio fue el panorama que presentaba el sector del turismo en el país. Un diagnóstico reveló, entre otros aspectos, tres carencias sumamente importantes, las cuales ejercían serias dificultades para el posterior desarrollo del sector: «la escasa coordinación sectorial e intersectorial; el bajo nivel de calidad de productos, y un modelo de mercadeo muy poco eficaz».<sup>73</sup>

En este marco, el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú planteó diversas acciones de intervención, basadas en dos enfoques distintos pero relacionados entre sí: por un lado, el enfoque «micro», que contemplaba la ejecución de los proyectos piloto o microproyectos en la región sur (Cusco) y la región norte (Ancash, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca) del país, con componentes de intervención, como: «gestión de calidad», «capacitación gerencial», y «mejora de acogida»; por otro lado, el enfoque «macro» de cobertura global, con componentes de intervención como: «lineamientos de mercado», «marca turística», «promoción turística internacional», y finalmente, «encuentros empresariales internacionales».

Adicionalmente, los Proyectos Piloto tenían como beneficiarios (grupos «meta») a pequeñas y medianas empresas del sector turístico (PYMES), asociaciones locales, comunidades campesinas, organizaciones gremiales, ONGs, municipalidades y organismos regionales.

Desde el inicio se enfatizó que el Programa de Turismo Unión Europea - PromPerú debía tomar en cuenta «el más elevado grado

de replicabilidad de los Proyectos Piloto», para lo cual se aplicó una lógica conceptual basada en los siguientes criterios: concertación de esfuerzos, capacidad de coordinación institucional a nivel local y regional, mejorar y diversificar los productos turísticos, sostenibilidad, impacto de género, existencia de una demanda creciente y la posibilidad de incrementar el número de turistas europeos hacia el Perú en segmentos determinados.<sup>74</sup> Al mismo tiempo, se contempló una lógica propia en cada uno de los proyectos piloto, priorizando sus particularidades propias.

Con relación a la metodología de trabajo, se utilizó un marco lógico que describiremos más adelante y que facilitó una planificación participativa, además de la formulación, ejecución y posterior evaluación de los resultados del proyecto. En los lineamientos básicos para la selección de los proyectos a intervenir, se incorporaron, además, consideraciones como las de espacio geográfico; el medio ambiental y cultural propicios para desplegar actividades turísticas; la existencia de servicios básicos y establecimientos turísticos; un flujo de turismo ya existente y un potencial turístico capaz de responder a un nuevo producto.

Finalmente, la priorización de las regiones sur y norte dentro de este convenio se justificó plenamente por su potencial de desarrollo turístico. Cusco, destino turístico muy conocido a nivel nacional y mundial, requería mejoras en la calidad del producto y su diversificación. Sobre todo tomando en cuenta su status de destino turístico conocido a nivel mundial, y el enorme flujo turístico que soportaba —y soporta— durante todo el año. En el caso del norte, su riqueza cultural precolombina, además de otros componentes como: culturas vivas, naturaleza y playas, lo proyectaban como una alternativa seria a la congestionada región sur. Era importante, entonces, apoyar el desarrollo de productos que plantearan la elevación de su calidad y que ofrecieran la posibilidad de competir con los productos del sur.

72 Proyecto NTP / 89 / 504/919. "Programa Integrado de Apoyo al Desarrollo del Sector de Turismo en Perú". Programa Operativo Global (versión resumida). PromPerú, Lima.

73 Ibid.

74 Ibid. Complementariamente, en los documentos internos revisados aparecen otros criterios similares: participación de la población local, turismo como actividad que ayuda al desarrollo local, valoración y afirmación de la identidad cultural y capacidad de gestión local e inter-relación multisectorial.

**ENFOQUE DEL PROGRAMA DE TURISMO UNIÓN EUROPEA - PROMPERÚ EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS**

**CUADRO DE LÓGICA CONCEPTUAL DE LOS PROYECTOS PILOTOS**

CRITERIOS	JUSTIFICACIÓN
Concentración de esfuerzos	Identificar productos determinados dentro de las regiones prioritarias para el proyecto.
Capacidad de coordinación institucional a nivel local y regional	La existencia de una dinámica local y de una buena disposición para identificarse con el Proyecto, asegura la participación activa de las organizaciones e instituciones locales.
Mejorar y diversificar los productos turísticos	La selección de los Proyectos Piloto parte de la necesidad de mejorar el producto actual y crear nuevos productos turísticos.
Sostenibilidad	Procurar el respeto al medio ambiente, la potenciación de la identidad cultural y la eliminación de impactos sociales negativos, garantizando la rentabilidad económica.
Impacto de Género	Involucrar activamente a las poblaciones rurales, en particular madres y jóvenes, a través del fomento de cooperativas y asociaciones locales dedicadas al turismo.
Existencia de una demanda creciente	La existencia de una demanda creciente está avalada por la potencialidad de las zonas o áreas seleccionadas.
Posibilidad de incrementar el número de turistas europeos hacia el Perú en segmentos determinados	El convenio de Financiación tiene como objetivo superior incrementar el número de turistas procedentes de Europa.

Para contribuir a la mejora de la competitividad del turismo peruano, uno de los componentes micro más importantes fue el de Gestión de Calidad, cuyo objetivo principal era la mejora de la calidad de los destinos o productos seleccionados, que fueron trabajados a través de proyectos piloto. En las siguientes líneas, explicaremos en detalle el marco conceptual inicial o la hipótesis de intervención, aplicados a los proyectos piloto.

Para el análisis, se recurrió a una detallada revisión de documentos como el Plan Operativo Global (POG), los Planes Operativos Anuales (POA 97, 98 y 99) y los marcos lógicos de cada uno de los proyectos piloto, además de realizar entrevistas a la co-dirección europea y peruana del Programa de Turismo Unión Europea – PromPerú y a los diferentes actores involucrados en el proceso, como coordinadores locales, asesores externos, etc. Esto permitió identificar más específicamente los ejes que intervinieron en el proceso de desarrollo de los proyectos piloto, que luego devinieron en productos turísticos sostenibles (ver más adelante el cuadro «Factores intervinientes para la Mejora de la Competitividad Turística»).

Se partió de la hipótesis de intervención desarrollada en el Programa Operativo Global - POG donde, como objetivo específico, se menciona el contribuir a la mejora de la competitividad del sector

turístico peruano, para lo cual se considera: criterios de sostenibilidad ambiental, social, económica y cultural; marketing y desarrollo de productos basado en un conocimiento del mercado, en la segmentación e innovación; mejora de la calidad de los recursos humanos; coordinación e integración entre el sector público y privado; y finalmente, una concentración en el accionar —tanto a nivel de productos como de destinos— que asegure un mayor impacto y su posterior replicabilidad.

En los marcos lógicos elaborados para cinco de los proyectos piloto (dos de ellos ya se encontraban operativos: uno con un marco lógico elaborado previamente, y otro con otra herramienta operativa), se intenta hacer «aterrizar» los criterios generales, la lógica conceptual e intrínseca y las recomendaciones locales, obteniéndose, luego de la intervención, los resultados buscados: fortalecimiento de la identidad cultural; capacitación en gestión de calidad; estrategia de promoción e información; circuito turístico o producto turístico; incremento de ingresos en familias y prestadores de servicios; mejoramiento de infraestructura turística; y mejoramiento de la coordinación inter-institucional.

Ya en esta etapa del planeamiento global puede apreciarse que en el POG se habla de producto turístico, mientras que en el marco

lógico se habla de destino, una diferencia que tendría repercusiones mayores en el proceso. El marco lógico final, tal como fue concebido, muestra cómo mejorar un destino pero no cómo desarrollar un producto turístico.

Seguidamente se analizarán cada uno de las principales variables que intervinieron en el desarrollo del producto, y la serie de estrategias con las que se trabajó. Finalmente, los resultados esperados obedecerían al conjunto de estrategias que fueron implementadas y organizadas de la siguiente manera:

## 1. IDENTIDAD Y CULTURA

Esta variable interviene y hace referencia al componente vivencial del producto turístico y es su elemento diferenciador. Se resaltan, fundamentalmente, la identidad y cultura locales, su historia, monumentos arqueológicos, manifestaciones diversas, y por último, su difusión por la propia población a través de una inter-relación fluida con el turista. Para ello se implementan estrategias específicas:



## 2. GESTIÓN DE CALIDAD

Esta variable involucra el desarrollo de capacidades en la población local en la atención al turista, fortaleciendo la organización encargada de la operatividad del producto turístico sostenible,

abordando temas de calidad, limpieza y ornato, y buscando una mayor satisfacción del usuario a través de una mejora en la calidad. Para ello se implementan las siguientes estrategias:



### 3. IMPACTO ECONÓMICO

Hace referencia a los beneficios económicos generados por el producto turístico sostenible. Involucra por un lado la sostenibilidad económica del producto, la generación de nuevas actividades económicas y el incremento de ingresos locales. Para ello se diseñaron tres estrategias:



### 4. PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN LOCAL

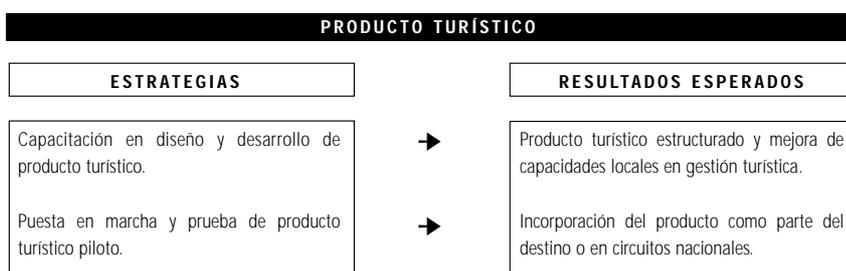
Esta variable comprende el desarrollo de capacidades en la población local para su progresiva autonomía en la gestión del producto turístico —para lo cual se trabajaron metodologías participativas, el fortalecimiento de organizaciones de base y su inter-relación institucional—, incorporándolo como parte del destino o de los circuitos nacionales. Las estrategias concebidas fueron:



## 5. PRODUCTO TURÍSTICO

Esta variable comprende la formulación y ejecución del producto turístico, para lo cual se trabajó en el desarrollo de capacidades turísticas, la selección de los atractivos, el diseño del producto

turístico, su puesta en marcha, prueba y posterior evaluación como parte del destino turístico. Las estrategias concebidas fueron:



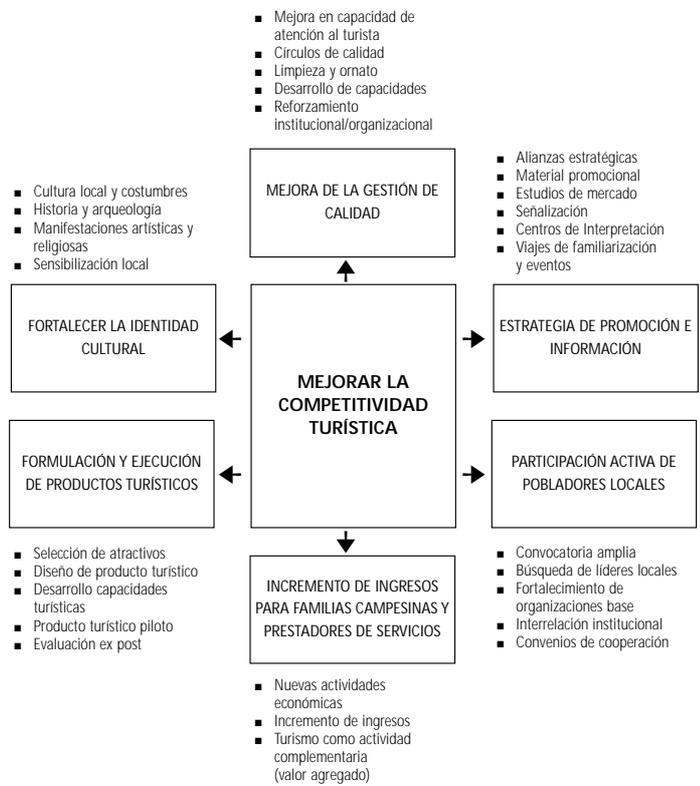
## 6. PROMOCIÓN E INFORMACIÓN

Esta variable supone el establecimiento de alianzas estratégicas con los diferentes canales de distribución locales para la comercialización del producto turístico (agencias de viaje y operadores), y la

elaboración de material promocional y de información dirigido a señalar y enriquecer el centro de información local. Las estrategias concebidas fueron:



**FACTORES INTERVINIENTES PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS**  
 (SEGÚN MARCOS LÓGICOS DE LOS PROYECTOS PILOTO - 1998)



# PROYECTO PILOTO: GRANJA PORCÓN ANEXO II

➤ Proyecto piloto: Cajamarca - Granja Porcón  
 Registro matriz: Sandra Doig

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
ENERO 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnósticos del sector mostraban interesante potencial de zona norte</li> <li>Por limitaciones de tiempo se focalizan actividades del circuito norte en Cajamarca y Lambayeque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se contacta en Lima diversas instituciones con referencias de trabajo en la zona.</li> <li>Se define producto mercado a ser desarrollado en zona en Cajamarca.</li> <li>Se convocan a instituciones en Cajamarca para presentación de proyecto y propuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de trabajo en Lima.</li> <li>Reunión de trabajo en Cajamarca con ONGS locales donde se presenta proyecto Unión Europea-PromPerú.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unión Europea - PromPerú facilitador y promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condesan ONG con amplia experiencia y conocimiento de actividades y organizaciones en Cajamarca apoya en búsqueda de iniciativas y convocatoria local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia convocatoria de ONG'S en presentación en Cajamarca. Se dan las pautas para presentación de propuestas de proyectos de desarrollo turístico.</li> <li>Definición preliminar de producto turístico a ser desarrollado basado en diagnóstico preliminar de zona.</li> </ul>
FEBRERO 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de la situación actual y perspectivas de la Cooperativa Agraria de Trabajadores Atahualpa-Jerusalem para la ejecución de un proyecto piloto de Agroturismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de campo en Granja con entrevistados, reconocimiento de la zona, y sus actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unión Europea - PromPerú facilitador y promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizado por Wendy Abuzabal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe preliminar con descripción de Granja, sus actividades productivas y potencial agroturístico.</li> </ul>
ABRIL 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC trabaja desde hace 20 años en localidades piloto en el desarrollo sustentable de la chacra campesina y desarrollo de prácticas agroecológicas como conservación de suelos, manejo de aguas, huertos familiares, forestación, crianza de animales, etc.</li> <li>ADEFOR viene trabajando en gestión e investigación forestal más de 10 años en la Cooperativa de Porcón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de propuestas presentadas</li> <li>Replanteo y selección de propuesta ganadora a ser ejecutada con dos contrapartes locales</li> <li>Elaboración de convenio de cooperación financiera firmado entre ASPADERUC y ADEFOR por 10 meses de julio 98 a mayo 99 y Matriz de Planificación.</li> <li>Intervención en tres localidades: La Encanada Cumbemayo (ASPADERUC), y Porcón (ADEFOR) en la modalidad de administración de fondos con rendición de cuentas, presentación de informes parciales y finales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de propuestas presentadas</li> <li>Reuniones de trabajo con potenciales contrapartes</li> <li>Incorporación de marco lógico para desarrollo de proyecto piloto.</li> <li>Utilización de matriz de planificación de actividades conjuntas, actividades en la localidad piloto de La Encanada, Cumbemayo y Porcón (4 matrices) y resumen descriptivo.</li> <li>Cada matriz cuenta además con un detalle de las actividades, cronograma y costo de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del perfil de potencial contraparte local</li> <li>Organizador y promotor de reuniones con potenciales contrapartes.</li> <li>Generador de dinámicas locales que parten de una visión de turismo sostenible (respeto al medio ambiente, fortalecimiento de la identidad cultural y participación activa de las comunidades locales bajo parámetro de rentabilidad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa de instituciones, locales.</li> <li>Propuesta de proyecto.</li> <li>Promotores y ejecutores del proyecto a nivel local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condesan apoyo en la definición del producto y en evaluación de las propuestas presentadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de propuesta de contraparte local y producto-mercado a ser desarrollado en base a experiencia de contrapartes y atractivos de la zona, e impacto local en familias.</li> <li>Propuestas de proyectos de donde se seleccionó una que incorporaba trabajo conjunto entre dos ONG'S ASPADERUC y ADEFOR</li> <li>Convenio de Cooperación Financiera donde ASPADERUC se responsabilizó por actividades en La Encanada y Cumbemayo y ADEFOR de Porcón.</li> <li>ASPADERUC como responsable de acciones conjuntas y informe general por años de experiencia y experiencia agroecológica.</li> <li>Marco lógico para actividades de proyectos piloto como herramienta clave de planificación estratégica.</li> <li>Beneficiarios finales de Granja Porcón no participan en planificación estratégica.</li> </ul>
MAYO 1998 JUNIO 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADEFOR ya venía realizando labor de forestación en Granja Porcón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de información y motivación de coordinadores y autoridades de la cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones para discusión de propuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADEFOR facilitador y promotor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADEFOR</li> <li>Incluye en planes de manejo sustentable y aprovechamiento maderero el de desarrollo de un producto turístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación por parte de la cooperativa de trabajar proyecto piloto de turismo conjuntamente con ADEFOR.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: GRANJA PORCÓN ANEXO II

> Proyecto piloto: Cajamarca - Granja Porcón  
 Registro matriz: Sandra Doig

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGÍA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
JULIO 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación de Programa Unión Europea - PromPerú con la Granja Porcón es a través de ADEFOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firma del convenio de financiación entre Programa Unión Europea - PromPerú y ASPADERUC - ADEFOR por un periodo de 10 meses (15/7/98 al 15/05/99)</li> <li>Reuniones de coordinación con Gerente de la cooperativa dando a conocer alcances y fines del proyecto y planificación de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianza estratégica entre dos ONG'S en Cajamarca para la ejecución del proyecto. Se definieron matrices con actividades conjuntas e independientes para Porcón a cargo de ADEFOR y los otros dos destinos a cargo de ASPADERUC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unión Europea-PromPerú, evalúa propuesta, logrando acuerdo consensuado entre contrapartes locales, facilitando intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso con propuesta de desarrollo de producto turístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa con opciones de intervención en otras áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenio marco para realizar proyecto de Agroturismo en Granja Porcón.</li> <li>Designación de cuatro personas de la cooperativa para trabajar directamente en el proyecto.</li> <li>Marco lógico priorizó actividades relacionadas a identidad, gestión de calidad, promoción e información, elaboración de circuito piloto, aumento de ingresos económicos y mejora en infraestructura.</li> </ul>
AGOSTO 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación de Programa Unión Europea - PromPerú con la Granja Porcón es a través de ADEFOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción del 22º Congreso Evangélico y del 9º Festival de la Canción Evangélica, actividad de interés de la cooperativa.</li> <li>Visita de monitoreo externo a proyectos de Cajamarca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión de actividad en Revista El Cajachito Electrónico editada por ASPADERUC</li> <li>Trabajo de campo y reuniones con contrapartes locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna</li> <li>Programa Unión Europea - PromPerú promotor y facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de toda la cooperativa evangelista (solo hay dos familias católicas)</li> <li>Don Alejandro Oulipe guió visita de evaluación.</li> <li>Acompañaron Ing. Sanchez, Ing. Requejo de ASPADERUC, y Ing. Pino de ADEFOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arqueólogo Alfredo Narvaez como consultor externo, y Alvaro Puga (INC) fueron en visita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de más de 2000 evangelistas a escala nacional e internacional.</li> <li>No se promocionó sin embargo la Granja Porcón como destino turístico</li> <li>Se recomiendo mejoras en albergue y diseño de Centro de Interpretación.</li> </ul>
SEPTIEMBRE 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación con Granja Porcón es a través de ADEFOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso taller Patrimonio Cultural e Identidad</li> <li>Curso taller Patrimonio Natural</li> <li>1er Curso taller de la Historia de Porcón</li> <li>AITUR: 1998 en el Valle del Unabamba en Cusco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposiciones sobre temas de identidad y sensibilización del patrimonio cultural</li> <li>Articulado al curso de Patrimonio Cultural e Identidad.</li> <li>Articulado al curso de Patrimonio Cultural e Identidad utilizando metodología de lluvia de ideas</li> <li>Presmiación de proyecto piloto en proceso de consolidación. Se preparó tríptico y fotos como parte de material promocional de Agroturismo en Cajamarca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participativa con trabajadores de la cooperativa.</li> <li>Participativa con trabajadores de cooperativa.</li> <li>ADEFOR como promotor y facilitador</li> <li>ADEFOR como promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participativa mostrando especial interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participaron además profesores de colegio secundario y alumnos.</li> <li>Participaron además profesores de colegio secundario y alumnos.</li> <li>Dr. Alberto Herrera fue contactado para escribir memorias sobre las costumbres de los pobladores de Granja Porcón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar al poblador local sobre su patrimonio.</li> <li>Participación de 14 personas entre autoridades y trabajadores de Porcón, 5 profesores y 23 alumnos a talleres de patrimonio cultural.</li> <li>Propuesta de reunir objetos de valor histórico para centro de interpretación</li> <li>Se ve necesidad de contactar historiador para realizar labor más profunda de investigación, recopilación y redacción de documento de historias de Porcón, por lo que no se puede realizar publicación de historia.</li> <li>Se definió lugar y temas del Centro de Interpretación</li> <li>Difusión de producto Agroturismo en proceso de consolidación.</li> <li>Conocimiento de otras experiencias de productos turísticos a nivel nacional y de potencial mercado.</li> </ul>

<p><b>SETIEMBRE</b> 1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoreo externo de acciones realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reunión de coordinación con consultor y contrapartes locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ADEFOR y ASPADERUC participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arqueólogo A. Narvaez y IVE Bacá, Yuri Cerezo y Lidio Clavijo del Programa de Turismo Campesino de Bolivia, (los dos últimos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se acordó organizar curso sobre desarrollo de producto, definir segmento nacional e internacional del producto y evaluar potencial arqueológico de Porcón.</li> </ul>
<p><b>OCTUBRE</b> 1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relación de Programa Unión Europea -PromPeru con la Granja Porcón es a través de ADEFOR.</li> <li>■ Valorización de la importancia productiva y económica del turismo por parte de las actividades productivas de la cooperativa</li> <li>■ La cooperativa ya venía desarrollando una actividad turística local y regional, pero sin preparación alguna y sin muchos beneficios para la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones de evaluación, verificación de avances de actividades y talleres de construcción de consensos acerca de cambios a ser adoptados para lograr propósitos (reunión final con equipos ejecutores para ver logros, problemas, FODITA -posicionamiento y visualización- marco lógico).</li> <li>■ Cambios más importantes se relacionan con fortalecer capacidad organizacional y competitiva, toma de decisiones y de sostenibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> <li>■ Pautas de capacitación para guías turísticos fueron elaboradas con Sandra Sijbrandij y Oscar Revollo del equipo de ADEFOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> <li>■ En reunión con toda la directiva de la cooperativa y Don Alejandro Quijpe (Gerente General) se acordó cambios en las capacitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A. Grana como asesor externo en labor de monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Luego de visita de monitoreo, reuniones con pobladores locales y Codirección Unión Europea -PromPeru en Lima se ve la necesidad de reforzar enfoque empresarial y de mercado.</li> <li>■ Se realizan cursos preliminares en temas de dinámica organizacional, ampliación de mercados, etc. y se replantean en la matriz los talleres por los paquetes, organización, ejecución/evaluación de circuitos turísticos experimentales (resultado práctico de talleres) y gestión del Dpto. de turismo.</li> <li>■ Reorientación de actividades conjuntas (ASPADERUC - ADEFOR) relacionadas con inserción en el Comité pro-competir buscando visión de desarrollo conjunta.</li> <li>■ Surge necesidad de curso sobre aspectos organizacionales e intercambio de experiencias entre proyectos piloto.</li> <li>■ Por iniciativa de autoridades de la cooperativa se crea el Departamento de Turismo, aunque no fue el primer departamento creado significó dar mayor importancia a la actividad.</li> </ul>
<p><b>NOVIEMBRE</b> 1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y ADEFOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reunión con productos ALTUR 98 del norte en Trujillo para una promoción conjunta.</li> <li>■ Evaluación del albergue para posterior pintado, y arreglo de servicios sanitarios.</li> <li>■ Demarcación de circuitos</li> <li>■ Encuesta a visitantes a Granja Porcón de Noviembre 1998 a Enero de 1999 entre 100 personas (censo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa</li> <li>■ Participación activa</li> <li>■ Realizado por equipo ADEFOR: Oscar y Sandra</li> <li>■ Realizado por equipo de ADEFOR: O. Revollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa de Director del Dpto. de Turismo.</li> <li>■ Realizado por la propia cooperativa.</li> <li>■ Participativa activa.</li> <li>■ Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Firma de acta de compromiso para desarrollo del circuito turístico nor- oriental del Peru para la realización de actividades conjuntas de promoción.</li> <li>■ Albergue parcialmente remozado.</li> <li>■ Circuitos identificados</li> <li>■ Resultados de encuesta fueron presentados en enero de 1999 en un informe de O.Revolledo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación inicial de guías locales donde participación fue más de varones que de mujeres (por limitéz).</li> </ul>
<p><b>DICIEMBRE</b> 1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Talleres adicionales de preparación de guías locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Charla inicial sobre el concepto de turismo, tipos de turismo y funciones de guía. Prácticas de guiado a escolares y posterior evaluación de experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ADEFOR como facilitador, apoyando acción Sandra Sijbrandij.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa de guías locales jóvenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dictado por Fernando Serván, experto en turismo, Director INC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación inicial de guías locales donde participación fue más de varones que de mujeres (por limitéz).</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: GRANJA PORCÓN ANEXO II

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
ENERO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y ADEFOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de Identificación de Platos Típicos de la Granja Porcón (no prevista en matriz inicial).</li> <li>Taller sobre alimentación balanceada e higiene alimentaria</li> <li>Taller de Hierbas Medicinales de la Granja Porcón (no prevista en matriz inicial).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa en la recopilación de platos típicos.</li> <li>Exposición sobre características y requisitos de la alimentación balanceada e higiene alimentaria</li> <li>Participación activa en enumeración y descripción de hierbas medicinales empleadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADEFOR como facilitador y promotor</li> <li>ADEFOR como facilitador y promotor</li> <li>ADEFOR como facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa</li> <li>Las mujeres indicaron además interés por visita de equipo de hospital para revisar a niños de la zona.</li> <li>Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición a cargo de nutricionista del Hospital Regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revalorización de los recursos naturales, atractivos turísticos y costumbres a través de menús locales.</li> <li>Participación de señoras encargadas de la cocina de los restaurantes y madres de 3 clubs de madres de la zona. Total de 27 mujeres (12 de la Granja).</li> <li>Participación de 10 pobladores de la Granja.</li> </ul>
FEBRERO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y ADEFOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de Definición preliminar de productos y circuitos turísticos de Granja Porcón (no prevista en matriz inicial).</li> <li>La selección de los atractivos se trabajo diferenciando tipo de turismo (ecoturismo, de aventura, agroturismo, místico, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parte teórica (tipos de productos turísticos) fue expuesta, mientras que la parte práctica (Inventario de atractivos turísticos) consistió en la participación de los asistentes en una lluvia de ideas, elaboración de un mapa de la Granja con los atractivos y la definición de diferentes recorridos turísticos por realizar.</li> <li>Articulado con el anterior se terminó de recopilar atractivos y actividades a ser realizadas en circuitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADEFOR como facilitador y promotor</li> <li>Teoría a cargo de Oscar Revollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revalorización de los recursos naturales, atractivos turísticos, productos y circuitos potenciales.</li> <li>Participación de 13 personas y el Gerente de la cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de productos y potenciales circuitos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de Definición y estructuración del producto turístico genérico y específico (no prevista en matriz inicial).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposiciones conceptuales visualizadas y activas y dinámica de grupos. Cada módulo contiene dos partes: una conceptual y otra práctica (circuitos turísticos experimentales) Los ejes temáticos son los siguientes: organizacional (misión, visión, objetivos), diseño de producto turístico, contabilidad básica (costos, tarifas e ingresos), negociación y comercialización, desarrollo de plan estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADEFOR como facilitador y promotor</li> <li>ADEFOR como facilitador y sujeto de asesoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este taller también se realizó posteriormente con el grupo de Pro Compelit de Cajamarca. Ambos fueron realizados por A. Grana, ME Bacá y N. Verand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición y estructura el producto turístico específico para la Granja Porcón basado en su experiencia forestal, organización cooperativista y creencia religiosa.</li> <li>Reestructuro actividades en matriz inicial y elaboro matriz con actividades complementarias para consolidar producto turístico (18 participantes).</li> <li>Se define a Cajamarca como eje para Granja Porcón.</li> <li>Se recomienda realizar estudio de mercado más específico, y diseñar estructura organizativa de Dpto. de Turismo, acorde con la estructura organizativa de la cooperativa.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de Costos y Gastos de un circuito turístico (tipos, depreciación) y Determinación de Tarifas (mercados objetivo, calculo de costos, demanda) y Negociación de Paquetes (no prevista en matriz inicial).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ADEFOR como facilitador y grupo meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender a calcular costos y negociación para la venta de paquetes turísticos. Se realizaron contactos con dos agencias de turismo de Cajamarca (18 participantes).</li> </ul>

<b>FEBRERO 1999</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de Planificación del Departamento de Turismo (no prevista en matriz inicial)</li> <li>Elaboración de guía turística</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ADEFOR como facilitador y grupo meta.</li> <li>Equipo de ADEFOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del Dpto. de turismo, elaboración de plan de acción e integración de plan al de desarrollo de la cooperativa. (22 participantes)</li> <li>Fotografías y documento preliminar.</li> </ul>
<b>MARZO 1999</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y ADEFOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avances en el acondicionamiento del albergue</li> <li>Assesoramiento en circuitos y preparación de guías.</li> <li>Motivación de jóvenes egresados como guías aprendices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades realizadas por cooperativa.</li> <li>Permanentemente en sus prácticas. La motivación a jóvenes aprendices se realizaba semanalmente en reuniones dominicales y en prácticas de guado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADEFOR facilitador y promotor.</li> <li>Equipo de ADEFOR como facilitador con Oscar Revuelto, practicante de guía de turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos compartidos con cooperativa.</li> <li>Participación activa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>70% de albergue acondicionado para 8 turistas.</li> <li>Sensibilización y capacitación de guías prácticos identificación de atractivos, mejoramiento de circuitos, realización de encuesta de satisfacción.</li> </ul>
<b>ABRIL 1999</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y ADEFOR</li> <li>Atrasos en ejecución de actividades conjuntas por problemas administrativos y de lluvias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión en Lima entre responsables de ASPADERUC y del Programa Unión Europea –PromPerú, para efectuar cambios en convenio conjunto donde ADEFOR era parte integrante con responsabilidad en Granja Porcón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión Informes de avances y priorización de actividades pendientes para asegurar mayor impacto. Con Addendum N°3 se trató de agilizar actividades en cada proyecto piloto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de ADEFOR como facilitador y promotor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tuvieron participación directa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan inicial de acción para el Dpto. de Turismo.</li> <li>Avance inicial en recorrido temático.</li> </ul>
<b>MAYO 1999</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y ADEFOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso taller y prácticas en calidad de servicios, atención en alojamiento, restaurante, tienda y centro de información.</li> <li>Cursos talleres de gastronomía</li> <li>Curso taller para guías de turismo en historia, geografía y ecología</li> <li>Curso de mejora de producción de lácteos</li> <li>Curso taller de formación de guías locales: taller de dición, oratoria y relaciones humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición y realización de prácticas de la teoría expuesta (4 días)</li> <li>Prácticas semanales de capacitación a diferentes grupos (retuerzo de anterior capacitación)</li> <li>Dictado de 4 sesiones prácticas de siete horas cada una, con degustación por parte de personas ajenas a la comunidad para su evaluación</li> <li>Revolución y rescate de la historia de Porcón realizando simulacros de vivencias en varias sesiones de trabajo.</li> <li>Exposición y práctica ( 2 semanas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> <li>Participación activa</li> <li>Participación activa</li> <li>Participación activa de guías de turismo y población de la cooperativa</li> <li>Participación activa de pobladores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se contrato a Rossana Olivares Falcon, especialista de conocida cadena hoteleera.</li> <li>Dictada por Julio Flores, Chef de Mihera Yanaocho</li> <li>Dictado por la Sra Lía Gargurevich Davy College</li> <li>Dictado por Luz Marina Benzaque, SENATI</li> <li>Profesor de Teatro Henry Manosalva.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora en la gestión de calidad.</li> <li>Reforzamiento de la calidad de los servicios</li> <li>Participación de 10 señoras encargadas de los comedores de Granja Porcón en elaboración de platos típicos y de 4 menús.</li> <li>Fortalecimiento de la identidad y rescate de los valores del poblador. Se trabajo además material para el Centro de Interpretación (9 personas).</li> <li>Mejora en la producción de lácteos (7 personas).</li> <li>Participación de 10 guías que en muy poco tiempo pusieron en escena una representación teatral de su comunidad y de la actividad turística. Solicitaron más capacitación de este tipo.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: GRANJA PORCÓN ANEXO II

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MESES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGÍA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
JUNIO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se acepta propuesta de actividades de ADEFOR para la continuación del proyecto Agroturismo en Granja Porcón</li> <li>■ Cierre de las actividades del proyecto Unión Europea – PromPerú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso taller de formación de guías: Turismo y Prácticas de Guiado.</li> <li>■ Curso de capacitación en la venta de paquetes turísticos a las agencias de turismo locales.</li> <li>■ Curso de preparación de guías de turismo y traductores para las agencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposición de temas como conceptos de turismo, tipos, identificación del turista y sus motivaciones y técnicas de guiado con prácticas.</li> <li>■ Exposición de temas como producto turístico, unidad de formulación de producto turístico, proceso de comercialización, canales de distribución, ciclo de vida del producto, organización para vender: reconocimiento y evaluación de Granja Porcón como producto. Imposible de realizar por problemas con expositores y poco tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unión Europea-PromPerú como evaluador.</li> <li>■ ADEFOR como promotor y facilitador.</li> <li>■ ADEFOR como supervisor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sr. Fernando Cernaño Rocha.</li> <li>■ Profesora Lucy Hurtado, Andean Tours, ex profesora CENFOTUR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fortalecimiento de temas tratados en exposición y práctica.</li> <li>■ Profundización de temas tratados.</li> </ul>
JULIO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programa Unión Europea – PromPerú se encuentra en etapa de elaboración de informe final de actividades, cierre y transferencia de actividades a PromPerú.</li> <li>■ Fin del proyecto piloto</li> <li>■ Agroturismo en Granja Porcón</li> <li>■ Se mantienen coordinaciones con ADEFOR y el Departamento de Turismo para finalización de actividades y elaboración de propuesta de consolidación del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inauguración de Albergue Turístico por circuitos previamente diseñados.</li> <li>■ Propuesta de actividades a realizarse del 15/6/99 al 23/7/99 en temas de capacitación en gestión de calidad, desarrollo de estrategia de promoción e información y mejora de infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visita y evaluación de proyecto</li> <li>■ Cursos talleres participativos, elaboración de material promocional y acondicionamiento complementario al albergue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ADEFOR promotor y facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4 paneles mostrando evolución en forma de vida de la cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inauguración de Albergue Turístico</li> <li>■ Programa Unión Europea – PromPerú solicita Informes Finales a ASPADERUC, y ADEFOR con resultados en zonas de intervención</li> <li>■ Addendum N°4, dirigido a reforzar acciones de promoción y mejora de la calidad.</li> </ul>
AGOSTO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transferencia del proyecto piloto a PromPerú</li> <li>■ Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y ADEFOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se firma convenio de cooperación entre Unión Europea - PromPerú y ADEFOR del 1/9/99 al 30/11/99 (tres meses), para cursos en artesanía, impresión de materiales de promoción, puesta en práctica del circuito turístico y la implementación del circuito temático interno sobre forestación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitaciones en artesanía, tíamrtps para guías de turismo, traductores y agencias de viaje de Cajamarca, reproducción de materiales de promoción, seguimiento y evaluación del producto Porcón e implementación del circuito de forestación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ADEFOR promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Oscar Revolloado como responsable de campo a tiempo completo, para las tres zonas de intervención (La Encañada, Cumbamayo y Porcón).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nuevo acuerdo permite continuar con actividades de fortalecimiento del destino y preparación para el mercado.</li> </ul>

AGOSTO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se contacta ADEFOR con ONG española, interesada en apoyar proyecto piloto con fondos del Ayuntamiento de Sevilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Perfil de proyecto Desarrollo de productos turísticos artesanales de comunidades de Porcón y Huabocancha elaborado por ADEFOR y presentado a ONG española.</li> <li>■ Visita a Granja Porcón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú facilitador</li> <li>■ ADEFOR promotor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ONG Española.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Perfil preliminar presentado y aceptado por ONG española. Se solicitó mayor información</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración y desarrollo del programa de visita de la Dra Beatriz Boza, Presidenta de PromPerú a Granja Porcón.</li> <li>■ Se remitió de Lima Update N° 11 solicitando información sobre resultados de la promoción realizada en ALTUR 98 de los proyectos piloto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación en IV Seminario Internacional de Turismo rural del Cono Sur en Sigo. Chile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú promotor</li> <li>■ ADEFOR facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Difundir la experiencia piloto de Granja Porcón entre otros facilitadores y favorecer su replicabilidad. La visita se llevó a cabo con otro representante de PromPerú ya que la Dra. Boza se sintió indispuesta.</li> <li>■ Los proyectos piloto se promocionaron como productos en proceso de consolidación por lo que los resultados se centraron en contactos para una futura comercialización</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú continúa actividades de desarrollo de producto y gestión de calidad en proyectos piloto.</li> <li>■ Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y ADEFOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promoción de Granja Porcón en circuito "Costa y Sierra Cajamarquina"</li> <li>■ Diseño de Taller de Estrategias de Consolidación de los Proyecto Piloto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participo el director del Dpto Turismo: Hector Quispe</li> <li>■ Participación activa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se contacto además a ANDAPRES para articulo con circulo en revista.</li> <li>■ Consultor externo como facilitador metodológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promoción de proyecto e intercambio de experiencias con otras propuestas de turismo rural a nivel latinoamericano</li> <li>■ Promoción de circuito que integra Granja Porcón, a nivel regional y de Lima a través de agencias locales.</li> <li>■ Taller diseñado, objetivos claros, coordinaciones logísticas y de campo realizadas. Se invitaron a participar en el taller a consultores relacionados con los proyectos piloto.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú continúa individualmente actividades de desarrollo de producto y gestión de calidad en proyectos piloto.</li> <li>■ Guía contratado por PromPerú para realizar labor de campo en las tres zonas de intervención de Cajamarca (O.Revolledo)</li> <li>■ Se define estrategia de acción de PromPerú con proyectos piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de Estrategias de Consolidación de los Proyecto Piloto</li> <li>■ Plan de Consolidación de 80 días de los proyectos piloto se traduce en una preparación del producto para su entrada al mercado a través de capacitación en negociación, guías, servicios de información, restauración, atención en hospedajes, y fortalecimiento del producto.</li> <li>■ Se busca establecer una relación directa con la población local (intervención directa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú como promotor y monitoreando labor de guía.</li> <li>■ ADEFOR y Granja Porcón brindando apoyo logístico para taller.</li> <li>■ Visita de campo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participaron de ADEFOR Maritza Pino y de la Cooperativa 6 personas</li> <li>■ Ninguna</li> <li>■ ADEFOR facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Representantes de los otros seis proyectos piloto, del equipo del programa de Lima y consultor externo (facilitador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se obtuvieron de cada uno de los proyectos piloto los logros y obstáculos, logros y dificultades del marco lógico, análisis FODA, la visión de futuro y las expectativas de los proyectos al 2002.</li> <li>■ Recomendaciones de consultor externo sobre proyectos piloto.</li> <li>■ Es primera vez que beneficiarios participan activamente en un proceso integral de planificación estratégica.</li> <li>■ Se decide que PromPerú actuará más directamente en cada una de las zonas de intervención.</li> <li>■ Se organizan serie de actividades y capacitación en temas prioritarios.</li> <li>■ Se decide contratar guía para labor permanente de campo en Porcón (S.San).</li> <li>■ Multivisión y cd-rom de turismo vivencial como herramientas promocionales.</li> </ul>	

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
NOVIEMBRE 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervención directa de PromPerú</li> <li>Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y PromPerú</li> <li>Intervención directa de PromPerú</li> <li>Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y PromPerú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de informe referencial de Artesanía local basada en el rescate cultural para próximo taller de mejora y desarrollo de artesanía local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de campo y análisis de artesanía de Cajamarca, alrededores y de la Granja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú como promotor y monitoreando labor de guías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía contratado por PromPerú para realizar labor de intervención de Cajamarca elaboro informe. (O.Revolledo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe preliminar.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico y evaluación de los tres circuitos, guías locales, infraestructura turística y calidad de atención al turista. Reforzamiento de guías locales y elaboración de guiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de campo realizado de manera permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADEFOR facilitador PromPerú facilitador y monitoreando labor.</li> <li>ADEFOR facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa, periodo de adaptación de nuevo esquema de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía contratado para labor de campo en Porcón (S. Sam).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de circuitos y mejora constante en calidad de servicios</li> </ul>
DICIEMBRE 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervención directa de PromPerú</li> <li>Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y PromPerú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charla en desarrollo de producto turístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición de definición de producto turístico, componentes, como veredicto, ciclo de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú como promotor y ejecutor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de 8 personas de la Granja (un guía y el director del Dpto. de turismo).</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicialmente la gente de Granja Porcón no quiso participar ya que la Gerencia General rechazó la venida de una persona desde Bolivia (alto costo) para dictar el curso. Luego entenderían la importancia de desarrollar artesanías de la zona basadas en un revalorización cultural que no existía hasta ese momento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo participativo donde se analiza primero potencialidades e identidad para seleccionar luego productos artesanales con calidad expresiva y comercializables (6 días).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú como facilitador y promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa, se logro despertar interés de población en tema artesanal aunque directiva no apoyó inicialmente produciendo cierta tensión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dictado por experta boliviana Rosa María Quiroga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas artesanías en Granja con materiales de la zona y un mayor interés por desarrollar otras manifestaciones artesanales (13 participantes).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller sobre Mejora de los servicios de hospedaje y restaurantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enseñanza práctica del servicio de atención en albergue; limpieza, precio; cocina, elaboración de nuevos platos con insumos locales, limpieza; otros potajes (tres días).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú facilitador y promotor.</li> <li>ADEFOR facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa aunque se tuvieron algunos problemas por desorganización inicial ante falta de insumos y motivación de la gente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dictado por Sonia Cebaja de Cusco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se contó con todos los insumos solicitados pero participaron 14 personas, 7 de las señoras de los restaurantes</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de Capacitación de Gestión empresarial y Comercialización de los productos de las microempresas (2 días)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamiento y desarrollo de la microempresa, comercialización y negociación (terminología básica en inglés), colización de paquetes, elaboración de material promocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú Facilitador y promotor</li> <li>ADEFOR facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa, donde se acordó tener reuniones de coordinación periódicas para ver avances de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dictado por Natalia Verand y Eva Benassi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de 10 personas de la Granja, Cento Malqui y una de ADEFOR</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora y señalización de circuitos, evaluación de guías locales, infraestructura turística y calidad de atención al turista. Reforzamiento de guías locales y formación de nuevos, elaboración de guiones y calendario de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de campo realizado de manera permanente. Reevaluación y mejora del camino de las vicinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú facilitador y monitoreando labor de guías.</li> <li>ADEFOR facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa debía ser motivada en algunos casos ya que la responsabilidad por otras labores dificultaba a veces participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía conitaido para labor de campo en Porcón (S. Sam).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avances en guiones de circuitos seleccionados sin ser temáticos y se ha mejorado la calidad de los servicios ofrecidos. No se ha definido aun guía de guías y trabajado un guion de agriturismo.</li> </ul>
<b>ENERO 2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervención directa de PromPerú.</li> <li>Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y PromPerú.</li> <li>Con practicante de guía permanente se refuerza mucho esta área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de campo realizado de manera permanente.</li> <li>Talleres teórico- prácticos</li> <li>Talleres teórico- prácticos</li> <li>Talleres teórico- prácticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú facilitador y monitoreando labor de guía.</li> <li>ADEFOR facilitador</li> <li>ADEFOR facilitador</li> <li>ADEFOR facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa debe ser motivada entre algunos miembros</li> <li>Participación limitada</li> <li>Participación activa en algunos miembros</li> <li>Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía conitaido para labor de campo en Porcón (S. Sam),</li> <li>Sandy Sam y Edgar Inga, practicante foresta</li> <li>Sandy Sam</li> <li>Sandy Sam</li> <li>Sandy Sam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoras lentas en el Centro de Información lideradas por Granja Porcón. Contactos con agencias de Cajamarca lentas</li> <li>Monitoreo constante de avance en mejoras en guiones de circuitos, y calidad de los servicios ofrecidos. Se compararon nuevos utensilios para los restaurantes.</li> <li>Fortalecimiento de circuitos</li> <li>Fortalecimiento de guías locales (9-12 participantes).</li> <li>Fortalecimiento guías locales (8 participantes).</li> </ul>
<b>FEBRERO 2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervención directa de PromPerú</li> <li>Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y PromPerú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de campo realizado de manera permanente.</li> <li>Trabajo de recolección de información con pobladores locales</li> <li>Reforzamiento de capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú promotor y monitoreando guía.</li> <li>ADEFOR facilitador.</li> <li>Idem</li> <li>Idem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa debe ser motivada entre algunos miembros</li> <li>Participación de un miembro de la Granja</li> <li>Participación pasiva</li> <li>Participación activa debe ser motivada entre algunos miembros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía conitaido para labor de campo en Porcón (S. Sam),</li> <li>S.Sam y Edgar Inga, practicante forestal</li> <li>S. Sam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo de avances y mejoras en el producto.</li> <li>Birndar mayor contenido a circuitos agrotour.</li> <li>Fortalecimiento de guías locales</li> </ul>
<b>MARZO 2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervención directa de PromPerú</li> <li>Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y PromPerú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de campo realizado de manera permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú promotor y monitoreando guía.</li> <li>ADEFOR facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía conitaido para labor de campo en Porcón hasta fin de este mes (S.Sam).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo de avances y mejoras en el producto</li> <li>Caminos amarillo y rojo señalizados y lila a medio señalizar. No se logro numero de encuestas significativo y falta procesar resultados</li> <li>Los pobladores de Granja Porcón se sentían motivados a recibir capacitación, fallaba mejor organización para cumplir con mejoras.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: GRANJA PORCÓN ANEXO II

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGÍA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración de fichas técnicas agrícolas, para ganado lechero (papa, alpaca, chaku, la vaca, etc) y reforzamiento de Interpretación Ambiental.</li> <li>■ Trabajo de mejora en circuito agrícola, y guía.</li> <li>■ Elaboración de sendero interpretativo</li> <li>■ Elaboración de paquete turístico para grupo de Tucume</li> <li>■ Evaluación de Centro de Información en Cajamarca.</li> <li>■ Identificación de formador de formadores para guías y supervisor para control de calidad de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrevistas, reuniones de seguimiento con personal de Granja Porcón.</li> <li>■ Entrevistas y visitas de campo para posterior señalización</li> <li>■ Evaluación de El Tinte.</li> <li>■ Visita a proveedores en Cajamarca, costeo en Granja, estructuración de paquete.</li> <li>■ Visita de campo a oficina de Granja en Cajamarca</li> <li>■ Evaluación de guías y sus avances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú promotor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación pasiva.</li> <li>■ Participación pasiva. Se entrevistó a Don Alejandro</li> <li>■ Se trabajó con Don Mario en viro</li> <li>■ Poca participación.</li> <li>■ Poca</li> <li>■ Se conversó con guías y candidatos de calidad encontrando interés en asumir responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S.Sam</li> <li>■ S.Sam</li> <li>■ S.Sam</li> <li>■ S.Sam</li> <li>■ S.Sam</li> <li>■ S.Sam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se brinda mayor contenido a circuitos agrícolas, Falto culminar algunas fichas. Las reuniones tuvieron mediana participación.</li> <li>■ Avance en guía, Identificación de Huaquin y El Sauro para agriturismo, elaboración de letreros informativos</li> <li>■ Diseño de letreros informativos</li> <li>■ Propuesta de paquete presentada a PromPerú para premito a ganadores de concurso historias de mi pueblo.</li> <li>■ Propuesta de mejora presentada a Directiva de la Cooperativa para su evaluación.</li> <li>■ Propuesta de candidatos presentada a Directiva de Cooperativa</li> <li>■ Por rotación de labores propias de la Granja, guías son reasignados constantemente</li> </ul>
<b>ABRIL 2000</b>	Intervención directa de PromPerú	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejora y señalización de circuitos, evaluación de guías locales, infraestructura turística y calidad de atención al turista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajo de campo realizado de manera permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú promotor.</li> <li>■ ADEFOR facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa y sin acompañamiento externo.</li> </ul>		
<b>MAYO 2000</b>	Intervención directa de PromPerú	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se trabajaron tarifas a ser ofrecidas por paquete. Se organizó y coordinó programa 3días /2noches con actividades forestales, carpintería, atractivos, labores agrícolas y ganaderas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitaciones con participación de responsables directos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú como facilitador y promotor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Guía permanente para labor de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Paquete listo con guías para circuitos, tarifas establecidas.</li> <li>■ Mejora de la calidad del destino</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y PromPerú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actividades preparatorias para ALTUR 2000</li> <li>■ Study tour con operadores nacionales a Granja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Seguimiento de avances y preparación de visita de operadores con estadía en nuevo albergue</li> <li>■ Recorrido por Granja y circuitos desarrollados, encuesta de destino y mesa redonda para discutir comentarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú como facilitador y promotor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S.Sam acompañó a grupo de operadores desde Lima y apoyo en coordinaciones a operadores de Lima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Study tour con 12 operadores nacionales. Se logró mejor conocimiento de producto, críticas constructivas para mejoras en servicio y promoción</li> </ul>

<p><b>JUNIO 2000</b> <b>JULIO 2000</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intervención directa de PromPeru</li> <li>■ Coordinaciones se realizan entre el Departamento de Turismo de la Granja Porcón y PromPeru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo en organización de evento ALTUR 2000</li> <li>■ Elaboración de tríptico de Granja Porcón bilingüe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPeru promotor y facilitador</li> <li>■ Idem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa con preparativos para ALTUR 2000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S Sem apoyo coordinaciones en Granja 1 semana antes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Editor externo para corregir texto y fotos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Granja Porcon fue visitado por participantes en ALTUR 2000 y participaron además como nuevo producto de turismo vivencial: Agroturismo.</li> <li>■ Nuevo tríptico de Granja Porcon.</li> </ul>
<p><b>AGOSTO 2000</b> <b>SETIEMBRE 2000</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intervención directa de PromPeru</li> <li>■ Iniciativa local</li> <li>■ Invitación de gobierno ecuatoriano a conocer experiencias de turismo rural en su país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Talleres de telares, tejidos y tejidos</li> <li>■ Visita a experiencias ecuatorianas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cursos talleres</li> <li>■ Invitación parcial del gobierno ecuatoriano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ninguna</li> <li>■ PromPeru como facilitador y promotor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador</li> <li>■ Viaje Hector Cuispe, Director del Dpto. de Turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Editor externo para corregir texto y fotos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diversificación de la actividad artesanal en la Granja.</li> <li>■ Intercambio de experiencias con comunidades rurales en Ecuador. Invitación fue resultado de invitación a ALTUR 2000.</li> </ul>

> Proyecto piloto: Cajamarca - Cumbemayo  
 Registro matriz: Sandra Doig

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
ENERO 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnósticos del sector mostraban interesante potencial de zona norte</li> <li>Por limitaciones de tiempo se focalizan actividades del circuito norte en Cajamarca y Lambayeque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se contacta en Lima diversas instituciones con referencias de trabajo en la zona.</li> <li>Se define producto mercado a ser desarrollado en zona en Cajamarca.</li> <li>Se convocan a instituciones en Cajamarca para presentación de proyecto y propuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de trabajo en Lima.</li> <li>Reunión de trabajo en Cajamarca con ONG'S locales donde se presenta proyecto Unión Europea - PromPerú.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unión Europea – PromPerú facilitador y promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONDESAN, ONG con amplia experiencia y conocimiento de actividades y organizaciones en Cajamarca apoya en búsqueda de iniciativas y convocatoria local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia convocatoria de ONG'S en reunión de trabajo en Cajamarca. Se dan las pautas para presentación de propuestas de proyectos de desarrollo turístico.</li> <li>Definición preliminar de producto turístico a ser desarrollado en base a diagnóstico de zona de intervención y potencial demanda.</li> </ul>
ABRIL 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC viene trabajando 20 años en localidades piloto en desarrollo sustentable de la chacra campesina, prácticas agroecológicas, forestación, crianza de animales, etc.</li> <li>ADEFOR, ONG conservacionista especializada en forestales que viene trabajando en gestión, investigación y educación forestal en la zona y en la Cooperativa de Porcón por varios años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de propuestas presentadas</li> <li>Replanteo y selección de propuesta ganadora a ser ejecutada con dos contrapartes locales</li> <li>Intervención en tres localidades: La Encanada Cumbemayo (ASPADERUC), y Porcón (ADEFOR) en la modalidad de administración de fondos con rendición de cuentas, presentación de informes parciales y finales.</li> <li>Elaboración de convenio de cooperación financiera firmado entre ASPADERUC y ADEFOR por 10 meses de julio 98 a mayo 99.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de propuestas presentadas.</li> <li>Reuniones de trabajo con potenciales contrapartes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del perfil de potencial contraparte local.</li> <li>Organizador y promotor de reuniones con potenciales contrapartes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa de instituciones locales.</li> <li>Promotores y ejecutores de proyecto a nivel local</li> <li>CONDESAN apoyo en la definición del producto y en evaluación de las propuestas locales presentadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa de instituciones locales.</li> <li>Promotores y ejecutores de proyecto a nivel local</li> <li>CONDESAN apoyo en la definición del producto y en evaluación de las propuestas locales presentadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de propuesta de contraparte local en base a experiencia y conocimiento del tema agrícola, tema del producto.</li> <li>Propuesta de proyecto piloto en tres zonas de intervención con dos ONG's locales desarrollando un mismo producto-Agriturismo, pero con características diferentes.</li> </ul>
MAYO 1998 JUNIO 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de información y motivación de coordinadores de ASPADERUC y ADEFOR con beneficiarios de las tres zonas de intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de marco lógico para desarrollo de proyecto piloto.</li> <li>Utilización de matriz de planificación de actividades conjuntas, actividades en la localidad piloto de La Encanada, Cumbemayo y Porcón (4 matrices) y Resumen Descriptivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador y promotor.</li> <li>ASPADERUC y ADEFOR participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización a los beneficiarios finales sobre proyecto de Agriturismo.</li> </ul>
JULIO 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>Firma del convenio de cooperación financiera en administración de fondos para el periodo 15/07/98 al 15/05/99 (10 meses).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de matriz de planificación conjunta y para cada zona de intervención con actividades, cronograma, costos y resumen descriptivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotor y facilitador</li> <li>ASPADERUC coordinador general de la propuesta pero convenio fue conjunto ASPADERUC, ADEFOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tuvieron una participación directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONDESAN participo en la selección de las propuestas y ayudo en la convocatoria inicial en Cajamarca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio del proyecto en tres zonas de intervención: La Encanada y Cumbemayo a cargo de ASPADERUC y Porcón a cargo de ADEFOR.</li> </ul>
AGOSTO 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>Visita de monitoreo externo a proyectos de Cajamarca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de campo con familias campesinas, 2 albergues de la zona y reuniones con ASPADERUC y ADEFOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Unión Europea - PromPerú promotor y facilitador.</li> <li>ASPADERUC y ADEFOR participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arqueólogo Alfredo Narvaez como consultor externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recomendó mejoras en albergue del INC y casas campesinas; y utilizar casa de Nazario Tealino como centro de interpretación.</li> <li>Se acordó además realizar curso de identidad cultural para Setiembre, estudio de mercado y extensión de página WEB.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se convocaron a todas las familias de la zona que venían trabajando con ASPADERUC.</li> <li>■ De entre las familias interesadas en el proyecto se seleccionaron a tres.</li> <li>■ Firma de convenio con cada una de las familias campesinas de la zona de intervención con ASPADERUC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La selección tuvo en consideración la ilegitimidad que tenía ASPADERUC con familias, interés y perseverancia, aptitudes personales, ubicación y características de las casas campesinas.</li> <li>■ Familias campesinas seleccionadas se comprometieron a trabajar en Agroturismo por lo cual reciben capacitación y fondos para la mejora de sus casas (parte de los fondos fueron prestados por ASPADERUC con interés).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intervino el asesor de los proyectos piloto (Grana) en la selección de las familias.</li> <li>■ Promotor y facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participaron en las reuniones donde fueron convocados.</li> <li>■ Participación activa en mejoras de infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El asesor de los proyectos de desarrollo de ASPADERUC ayudó en la selección de las familias.</li> <li>■ Ninguno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tres familias seleccionadas que se vieron beneficiadas además con préstamos de ASPADERUC para mejorar sus casas.</li> <li>■ Inicio de la labor de mejora de las casa albergues que duraría toda la vida del proyecto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejora en las casas albergue campesinas.</li> <li>■ Selección de atractivos y actividades de circuito experimental</li> <li>■ Reuniones con campesinos para definir lugar de centro de interpretación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ejecución con participación activa de población</li> <li>■ Participativa con campesinos</li> <li>■ Participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador</li> <li>■ Promotor y facilitador.</li> <li>■ Promotor de la participación del INC en el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa</li> <li>■ Participación activa.</li> <li>■ Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Albergues Turísticos de la zona como Las Terrazas y Agua Tapada</li> <li>■ INC aceptó brindar las facilidades del albergue de Cumbemayo para establecer un Centro de Interpretación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejoras paulatinas en infraestructura de las casas.</li> <li>■ Selección preliminar de atractivos y actividades del producto.</li> <li>■ Designación de Albergue de Cumbemayo como Centro de Interpretación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación de proyectos piloto en ALTUR 98 en Cusco.</li> <li>■ Monitoreo externo de acciones realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stand con fotos y material promocional</li> <li>■ Reunión de coordinación con consultores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador</li> <li>■ ASPADERUC promocionó el proyecto piloto en stand con fotos y material promocional.</li> <li>■ ADEFOR y ASPADERUC participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No tuvieron una participación activa</li> <li>■ Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación de Agroturismo como potencial nuevo producto en la zona para lo que se elaboraron materiales promocionales. Permitió el conocimiento de otras experiencias de turismo a nivel nacional.</li> <li>■ Se acordó organizar curso sobre desarrollo de producto, definir segmento nacional e internacional del producto turístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación de Agroturismo como potencial nuevo producto en la zona para lo que se elaboraron materiales promocionales. Permitió el conocimiento de otras experiencias de turismo a nivel nacional.</li> <li>■ Se acordó organizar curso sobre desarrollo de producto, definir segmento nacional e internacional del producto turístico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reunión en Trujillo con empresarios e instituciones del sector turístico del norte.</li> <li>■ Visita de monitoreo y evaluación a proyectos piloto (A. Grana).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Discusión entre diferentes productos ALTUR 98 sobre importancia de asociarse para dar más peso a circuito norte.</li> <li>■ Evaluación de actividades, visitas de campo, reuniones talleres con beneficiarios finales, reuniones con coordinadores, verificación física de avances, reunión final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participo ASPADERUC en representación de las casas albergues.</li> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No tuvieron una participación activa.</li> <li>■ Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Representantes de productos ALTUR 98 del norte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Firma del acuerdo de Amistad y Circuito Turístico Norte</li> <li>■ Se recomienda culminar las casas de campesinos, capacitación en gestión de calidad y atención de turistas para su posterior y una reorientación de las actividades conjuntas dirigidas a la inserción de la experiencia en el Comité pro-competir (agrupación de entes públicos y privados que fomentan turismo en Cajamarca).</li> </ul>

SEPTIEMBRE  
1998

NOVIEMBRE  
1998

PROYECTO PILOTO: CUMBEMAYO ANEXO III

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
DICIEMBRE 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lluvias en la zona dificultaron los avances en el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión con agencia de viajes y Turismo Atahuailpa Inca Tours para promocionar nuevo producto.</li> <li>Primer curso taller en sensibilización sobre Patrimonio Cultural, Natural e Identidad Cultural en casa albergue de Andrés Llovera Teatino y dirigido a pobladores de la zona</li> <li>Curso Historia de Cumbemayo dirigido a pobladores de la zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociación.</li> <li>Exposiciones, comentarios y participaciones del campesinado del proyecto y vecinos por sensibilización.</li> <li>Exposiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC como promotor.</li> <li>ASPADERUC como promotor y facilitador</li> <li>ASPADERUC como promotor y facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> <li>Participación activa</li> <li>Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso dado por equipo técnico de ASPADERUC</li> <li>Dirección del Archivo Departamental de Cajamarca y Mesa de Concertación de Turismo y Cultura de la Municipalidad Provincial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se conoce de visitas de turistas a través de este contacto.</li> <li>Primera capacitación al campesinado. Participación de campesinos de casas albergue y albergues aledaños.</li> <li>Participación de población local</li> </ul>
ENERO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuertes lluvias en la zona de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso de Capacitación en Gestión de Calidad y Desarrollo Turístico realizado en albergue restaurante Las Terrazas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposiciones básicas sobre: literazgo, contabilidad y gestión en turismo.</li> <li>Teatro en temas de calidad y atención al turista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC como promotor y facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso dado por docentes de Universidad Nacional de Cajamarca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de campesinos de casas albergue, albergues aledaños, 2 guías de turismo y vecinos de la zona. No se puede determinar si fueron las mismas familias de capacitaciones anteriores, pero se asume que las capacitaciones fueron integrales para estas familias por ser ámbitos rurales.</li> </ul>
FEBRERO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultades en coordinación con ASPADERUC y consultor a cargo de la capacitación</li> <li>difícil realización de talleres específicos para familias campesinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller compuesto por tres módulos: conceptualización de producto turístico (1); costos y gastos de un circuito turístico (tipos, depreciación) (2); Determinación de tarifas (mercados objetivo, cálculo de costos, demanda) (3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participativo y teórico práctico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC como facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación parcialmente activa de familias ya que no se tocó su caso. Módulo 1 se realizó en Porcón y módulo 2 y 3 en Cajamarca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dictado por Graña, ME Bacci y N. Veirand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el primer módulo conjuntamente con Porcón aunque no estuvo inicialmente considerado fue positivo ya que se comparó ambos proyectos. Reslo de la capacitación no pudo profundizar demasiado temas a ser tratados por dificultad en fijar conceptos. Se utilizaron ejemplos agrícolas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lluvias en la zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo curso taller en sensibilización sobre Patrimonio Cultural, Natural e Identidad Cultural en albergue restaurante Las Terrazas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposiciones, comentarios y participaciones del campesinado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC como promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso dado por equipo técnico de ASPADERUC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de campesinos de casas albergue, albergues aledaños, 2 guías de turismo y vecinos de la zona.</li> </ul>

<b>MARZO 1999</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso taller sobre Dietética, Gastronomía complementado con Construcción Participativa y Uso adecuado de cocinas mejoradas en casas albergue campesinas y centro demostrativo Bella Vista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dividido en dos partes: la primera sobre cocinas mejoradas, duro cinco días, en cada casa campesina.</li> <li>La segunda parte consistió de charlas sobre alimentación, nutrición y dietética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC como promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesores externos a ASPADERUC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se capacito a las familias del proyecto y de albergues aledaños de manera teórica y práctica.</li> </ul>
<b>ABRIL 1999</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atrasos de ASPADERUC en ejecución de actividades.</li> <li>Problemas administrativos y de lluvias.</li> <li>El énfasis absoluto de la contraparte local ASPADERUC estuvo puesta en la mejora de las casa campesinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión en Lima entre responsables de ASPADERUC y del Programa Unión Europea-PromPerú.</li> <li>Reformulación del proyecto en zonas de ASPADERUC y reformulación de actividades priorizando temas de capacitación, sensibilización y promoción.</li> <li>Taller de Historia de Cumbemayo</li> <li>Diseño de página WEB entregada a PromPerú para su difusión.</li> <li>Elaboración de Guía Turística conjunta para La Encañada y Cumbemayo.</li> <li>Diseño y Construcción de un Mural de Señalización del Circuito Turístico de Cumbemayo en Bella Vista. km 4.</li> <li>Taller de Selección de Atractivos y Actividades del Circuito experimental en casa albergue de Andrés Llovera.</li> <li>Taller de Elaboración de Planes de Calidad sobre atención al turista y calidad del producto turístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión informes de avances y priorización de actividades pendientes para asegurar mayor impacto</li> <li>Addendum trato de agilizar cada proyecto piloto en base a necesidades particulares</li> <li>Exposición</li> <li>ASPADERUC encargo el diseño a empresa especializada</li> <li>ASPADERUC trabajo en contenido</li> <li>Mano de obra de campesinos de la zona</li> <li>Exposición y recorrido por atractivos de zona, casas albergues y rutas</li> <li>Presentación, exposición y representación teatral buscando participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unión Europea-PromPerú auditor y promotor. ASPADERUC, facilitador promotor.</li> <li>Facilitador y promotor.</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador y promotor brindando materiales.</li> <li>Facilitador y promotor</li> <li>ASPADERUC como facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tuvieron participación directa.</li> <li>Ninguna</li> <li>Participación activa</li> <li>Ninguna</li> <li>Ninguna</li> <li>Ninguna</li> <li>Participación activa</li> <li>Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firma del Addendum N°2 donde: Se independiza accionar de ASPADERUC y ADEFOR</li> <li>Se amplía por 15 días plazo del convenio inicial</li> <li>Se acordó publicar guía promocional conjunta de La Encañada y Cumbemayo</li> </ul>
<b>MAYO 1999</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador y promotor.</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador y promotor brindando materiales.</li> <li>Facilitador y promotor</li> <li>ASPADERUC como facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso dado por Sra. Rosa Diaz Vigo, personal del proyecto y especialistas invitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de actividades más importantes previstas en matriz de planificación.</li> <li>Participación de 16 campesinos. Se ve necesidad de investigación histórica más profunda antes de publicación</li> <li>Diseño del contenido de página WEB</li> <li>Guía Turística conjunta para La Encañada y Cumbemayo.</li> <li>Mural de señalización al inicio del circuito.</li> <li>Participación de 18 campesinos con los que se identificaron atractivos y actividades por mes y rutas turísticas</li> <li>Participación de 13 campesinos.</li> <li>Elaboración del Decalogo del Turista y del Alberguista.</li> <li>Se les entregó tres juegos de menaje para cada familia.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: CUMBEMAYO ANEXO III

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
JUNIO 1999 JULIO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cierre del proyecto Unión Europea - PromPerú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acondicionamiento de albergue de Cumbemayo como Centro de Interpretación.</li> <li>Realización de bosquejo de casa campesina.</li> <li>Inauguración del Centro de Interpretación Cumbemayo, recorrido por el canal y bendición e inauguración de las casas campesinas con visita a feria de semillas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento a avances.</li> <li>Arquitecta especialista.</li> <li>Recorrido y evaluación de mejora en infraestructura de casas campesinas y Centro de Interpretación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales fueron dados por ASPADERUC con fondos del proyecto.</li> <li>Facilitador</li> <li>Evaluación y promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra campesina.</li> <li>Ninguno.</li> <li>Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participaron principales instituciones y empresas del sector turismo (INC, DRII Cajamarca, entre otros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Albergue parcialmente acondicionado.</li> <li>Bosquejo para ampliación de casa campesina.</li> <li>Inauguración e inicio de las actividades de las casas albergue.</li> <li>Fin del convenio ASPADERUC y la Unión Europea-PromPerú.</li> </ul>
AGOSTO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se acepta propuesta de actividades de ADEFOR para la continuación del proyecto Agroturismo en Granja Porcón con acciones de apoyo en Cumbemayo y La Encañada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de avances en calidad de servicios y seguimiento de actividades en familias campesinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC y ADEFOR como facilitadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía titulado (O. Revollo) como responsable de campo a tiempo completo para las tres zonas de intervención: La Encañada, Cumbemayo y Porcón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación parcial de puntos críticos.</li> </ul>
SEPTIEMBRE 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú continua individualmente actividades de desarrollo de producto y gestión de calidad en proyectos piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de Estrategias de Consolidación de los Proyecto Piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se estructura un diagnóstico participativo de los siete proyectos piloto para una propuesta de acción de 80 días y una visión al año 2002.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú como facilitador y promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesor metodológico externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller diseñado y coordinaciones logísticas y de campo realizadas.</li> </ul>
OCTUBRE - DICIEMBRE 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de estrategia de PromPerú con proyectos piloto.</li> <li>Debilidad de familias campesinas a nivel organizativo y de capacidades para ofrecer producto turístico planteó necesidad de desarrollar esta zona como proyecto especial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de Estrategias de Consolidación de los Proyecto Piloto.</li> <li>Plan de 80 días de Consolidación de proyectos piloto se traduce en una estrategia de mediano plazo de reformulación del proyecto.</li> <li>Diagnóstico de la zona buscando organizaciones base, líderes locales, posibles alianzas locales. Se inspeccionan las casas y se mejora la infraestructura (compra de camas a Porcón).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller participativo con los representantes de todos los proyectos piloto.</li> <li>Se busca establecer una relación directa con la población local (intervención directa).</li> <li>Visitas de campo. Mejora de la infraestructura e identificación de líderes locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú facilitador y promotor.</li> <li>ASPADERUC brindando apoyo logístico.</li> <li>Participaron Pablo Sánchez y Marín Requejo de ASPADERUC en taller.</li> <li>PromPerú facilitador y promotor.</li> <li>PromPerú facilitador y promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participaron de las familias campesinas: Andrés Llovera, Nicolás Bacon, Rosa Abanto, Ulinda Sánchez y Manuel Vásquez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representantes de los otros seis proyectos piloto, del equipo del programa de Lima y consultor externo (facilitador).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se obtuvieron de cada uno de los proyectos piloto los logros y obstáculos, logros y dificultades del marco lógico, análisis FODA, la visión de futuro y las expectativas de los proyectos al 2002.</li> <li>Plan de 80 días.</li> <li>Propuesta de trabajo para primer trimestre del 2000 (desestimada).</li> <li>Una cama adicional para cada una de las familias del proyecto.</li> <li>Fin de las actividades del proyecto en Cumbemayo.</li> <li>No se logra concluir el proyecto piloto en producto turístico Agroturismo.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: LA ENCAÑADA ANEXO III

➤ Proyecto piloto: Cajamarca - La Encañada  
 Registro matriz: Sandra Doig

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

ANO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL-BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
ENERO 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnósticos del sector mostraban interesante potencial de zona norte</li> <li>Por limitaciones de tiempo se focalizan actividades del circuito norte en Cajamarca y Lambayeque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se contacta en Lima diversas instituciones con referencias de trabajo en la zona.</li> <li>Se define producto mercado a ser desarrollado en zona en Cajamarca.</li> <li>Se convocan a instituciones en Cajamarca para presentación de proyecto y propuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de trabajo en Lima.</li> <li>Reunión de trabajo en Cajamarca con ONG S locales donde se presenta proyecto Unión Europea - PromPerú.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unión Europea – PromPerú facilitador y promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONDESAN, ONG con amplia experiencia y conocimiento de actividades y organizaciones en Cajamarca apoyo en búsqueda de iniciativas y convocatoria local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia convocatoria de ONG S en reunión de trabajo en Cajamarca. Se dan las pautas para presentación de propuestas de proyectos de desarrollo turístico.</li> <li>Definición preliminar de producto turístico a ser desarrollado en base a diagnóstico de zona de intervención y potencial demanda.</li> </ul>
ABRIL 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC viene trabajando 20 años en localidades piloto en desarrollo sustentable de la chacra campesina, prácticas agroecológicas; forestación, crianza de animales, etc.</li> <li>ADEFOR, ONG conservacionista especializada en forestales que viene trabajando en gestión, investigación y educación forestal en la zona y en la Cooperativa de Porcón por varios años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de propuestas presentadas</li> <li>Replanteo y selección de propuesta ganadora a ser ejecutada con dos contrapartes locales</li> <li>Intervención en tres localidades: La Encañada Cumbemayo (ASPADERUC), y Porcón (ADEFOR) en la modalidad de administración de fondos con rendición de cuentas, presentación de informes parciales y finales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de propuestas presentadas.</li> <li>Reuniones de trabajo con potenciales contrapartes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del perfil de potencial contraparte local.</li> <li>Organizador y promotor de reuniones con potenciales contrapartes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa de instituciones locales.</li> <li>Promotores y ejecutores de proyecto a nivel local</li> <li>CONDESAN apoyo en la definición del producto y en evaluación de las propuestas locales presentadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de propuesta de contraparte local en base a experiencia y conocimiento del tema agrícola, tema del producto.</li> <li>Propuesta de proyecto piloto en tres zonas de intervención con dos ONG S locales desarrollando un mismo producto: Agroturismo, pero con características diferentes.</li> </ul>	
MAYO 1998 – JUNIO 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de convenio de cooperación financiera firmado entre ASPADERUC y ADEFOR por 10 meses de julio 98 a mayo 99.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de marco lógico para desarrollo de proyecto piloto.</li> <li>Utilización de matriz de planificación de actividades conjuntas, actividades en la localidad piloto de La Encañada, Cumbemayo y Porcón (4 matrices) y Resumen Descriptivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generador de dinámicas locales que parten de una visión de turismo sostenible (respeto al medio ambiente, fortalecimiento de la identidad cultural y participación activa de las comunidades locales bajo parámetro de rentabilidad).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Preliminar de Convenio Cooperación Financiera.</li> <li> Marcos lógicos donde se priorizan temas de identidad, gestión de calidad, promoción, circuitos turísticos, entre otros.</li> </ul>	
MAYO 1998 – JUNIO 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de información y motivación de coordinadores de ASPADERUC y ADEFOR con beneficiarios de las tres zonas de intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador y promotor.</li> <li>ASPADERUC y ADEFOR participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización a los beneficiarios finales sobre proyecto de Agroturismo.</li> </ul>	
JULIO 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>Firma del convenio de cooperación financiera en administración de fondos para el periodo 15/07/98 al 15/05/99 (10 meses).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de matriz de planificación conjunta y para cada zona de intervención con actividades, cronograma, costos y resumen descriptivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotor y facilitador</li> <li>ASPADERUC coordinador general de la propuesta pero convenio fue conjunto ASPADERUC, ADEFOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tuvieron una participación directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONDESAN participó en la selección de las propuestas y ayudó en la convocatoria inicial en Cajamarca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio del proyecto en tres zonas de intervención: La Encañada y Cumbemayo a cargo de ASPADERUC y Porcón a cargo de ADEFOR.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: LA ENCAÑADA ANEXO III

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
AGOSTO 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>Visita de monitoreo externo a proyectos de Cajamarca.</li> <li>Se convocaron a todas las familias de la zona que venían trabajando con ASPADERUC.</li> <li>De entre las familias interesadas en el proyecto se seleccionaron a tres.</li> <li>Firma de convenio con cada una de las familias campesinas de la zona de intervención con ASPADERUC.</li> <li>Mejora en las casas albergue campesinas.</li> <li>Selección de atractivos y actividades de circuito experimental.</li> <li>Presentación a Comité de Desarrollo de La Encañada de proyecto piloto.</li> <li>Reuniones con campesinos para definir lugar de centro de interpretación</li> <li>Diseño, propuesta e implementación de centro de interpretación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de campo con familias, albergue Municipal, casa andina y reuniones con ASPADERUC y ADEFOR</li> <li>La selección tuvo en consideración la llegada que tenía ASPADERUC con familias, interés y perseverancia, aptitudes personales, ubicación y características de las casas campesinas.</li> <li>Familias campesinas seleccionadas se comprometieron a trabajar en Agroturismo por lo cual reciben capacitación y fondos para la mejora de sus casas (parte de los fondos fueron prestados por ASPADERUC con interés).</li> <li>Ejecución con participación activa de población.</li> <li>Participativa con campesinos</li> <li>Exposición en reunión.</li> <li>Participativa</li> <li>Realizada por ASPADERUC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Unión Europea - PromPerú promotor y facilitador</li> <li>ASPADERUC y ADEFOR participación activa</li> <li>Intervino el asesor de los proyectos piloto (Grama) en la selección de las familias.</li> <li>Promotor y facilitador.</li> <li>Promotor y facilitador</li> <li>Promotor y facilitador</li> <li>Promotor y facilitador</li> <li>Promotor y facilitador</li> <li>Facilitador.</li> <li>Facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> <li>Participaron en las reuniones donde fueron convocados.</li> <li>Participación activa en mejoras de infraestructura</li> <li>Participación activa.</li> <li>Participación activa.</li> <li>Participación activa.</li> <li>Participación activa.</li> <li>Participación activa.</li> <li>Participación activa.</li> <li>Ninguna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arqueólogo Alfredo Navarez como consultor externo.</li> <li>Un asesor de los proyectos de desarrollo de ASPADERUC ayudo en la selección de las familias.</li> <li>Ninguno.</li> <li>Municipalidad de La Encañada apoya con materiales y movilidad.</li> <li>Municipalidad de La Encañada brinda apoyo encargándose de la mejora del orrto (pintado del exterior del albergue municipal).</li> <li>Municipalidad de La Encañada brinda apoyo encargándose de la mejora del orrto (pintado del exterior del albergue municipal).</li> <li>Participación activa.</li> <li>Ninguna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recomendó mejoras en casa de ASPADERUC, albergue Municipal, casas campesinas y diseño de Centro de Interpretación. Se acordó además realizar curso de identidad cultural para Setiembre, estudio de mercado y extensión de página WEB.</li> <li>Tres familias seleccionadas que se vieron beneficiadas además con préstamos de ASPADERUC para mejorar sus casas.</li> <li>Inicio de la labor de mejora de las casas albergues que durará toda la vida del proyecto.</li> <li>Mejoras paulatinas en infraestructura de las casas.</li> <li>Selección preliminar de atractivos y actividades del producto.</li> <li>Conocimiento del proyecto al Comité de Desarrollo de La Encañada y acuerdos de participación de Municipio Distrital.</li> <li>Designación de Casa Andina (centro de operaciones de ASPADERUC) como Centro de Interpretación e implementación parcial.</li> </ul>

<p><b>SEPTIEMBRE</b> 1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación de proyectos piloto en ALTUR 98 en Cusco.</li> <li>■ Monitoreo externo de acciones realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stand con fotos y material promocional</li> <li>■ Reunión de coordinación con consultores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador</li> <li>■ ASPADERUC promocio el proyecto piloto en stand con fotos y material promocional.</li> <li>■ ADEFOR y ASPADERUC participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No tuvieron una participación activa.</li> <li>■ Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación de Agroturismo como potencial nuevo producto en la zona para lo que se elaboraron materiales promocionales. Permió el conocimiento de otras experiencias de turismo a nivel nacional.</li> <li>■ Se acordó organizar curso sobre desarrollo de producto, y definir segmento nacional e internacional del producto turístico.</li> </ul>
<p><b>NOVIEMBRE</b> 1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reunión en Trujillo con empresarios e instituciones del sector turístico del norte.</li> <li>■ Visita de monitoreo y evaluación de avances a proyectos piloto (A. Grana).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Discusión entre diferentes productos ALTUR 98 sobre importancia de asociarse para dar más peso al circuito norte.</li> <li>■ Evaluación de actividades, visitas de campo, reuniones talleres con beneficiarios finales, reuniones con coordinadores, verificación física de avances, reunión final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participo ASPADERUC en representación de las casas albergues.</li> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No tuvieron una participación activa.</li> <li>■ Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Firma del acuerdo de Amistad y Circuito Turístico Norte</li> <li>■ Se recomienda culminar las casas de campesinos, capacitación en gestión de calidad y atención de turistas para su posterior evaluación y reorientación de las actividades conjuntas dirigidas a la inserción de la experiencia en el Comité Pro-Competir (agrupación de entes públicos y privados que fomentan turismo en Cajamarca).</li> </ul>
<p><b>DICIEMBRE</b> 1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reunión con agencia de viajes y Turismo Atahualpa Inca Tours para promocionar nuevo producto</li> <li>■ Primer curso taller en sensibilización sobre Patrimonio Cultural, Natural e Identidad Cultural en Centro Cívico de la Municipalidad para pobladores de la zona</li> <li>■ Curso de Historia de La Encanada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Negociación.</li> <li>■ Exposiciones, comentarios y participación del campesinado del proyecto y vecinos por sensibilización.</li> <li>■ Taller participativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ASPADERUC como promotor</li> <li>■ ASPADERUC como promotor y facilitador.</li> <li>■ ASPADERUC como promotor y facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ninguna</li> <li>■ Participación activa</li> <li>■ Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No se conoce de visitas de turistas a través de este contacto.</li> <li>■ Participación de campesinos de casas albergue y zonas aledañas en primer curso de capacitación.</li> <li>■ Participación de población local.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: LA ENCAÑADA ANEXO III

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
ENERO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuertes lluvias en la zona de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso de Capacitación en Gestión de Calidad y Desarrollo Turístico en Centro Cívico de la Municipalidad La Encañada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposiciones básicas sobre: itinerario, contabilidad y gestión en turismo.</li> <li>Teatro en temas de calidad y atención al turista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC como promotor y facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso dado por docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de campesinos de casas albergue y vecinos de la zona. No se puede determinar si fueron las mismas familias de capacitaciones anteriores, pero se asume que las capacitaciones son integrales para estas familias por ser ámbitos rurales.</li> </ul>
FEBRERO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultades en coordinación con ASPADERUC y consutor a cargo de la capacitación</li> <li>dificultad realización de talleres específicos para familias campesinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller compuesto por tres módulos: conceptualización de producto turístico (1); costos y gastos de un circuito turístico (tipos, depreciación) (2); Determinación de tarifas (mercados objetivo, cálculo de costos, demanda) (3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participativo y teórico práctico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC como facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación parcialmente activa de familias ya que no se tocó su caso. Módulo 1 se realizó en Porcón y módulo 2 y 3 en Cajamarca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dictado por Grana, ME Bací y N. Vérand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el primer módulo conjuntamente con Porcón aunque no estuvo inicialmente considerado fue positivo ya que se comparó ambos proyectos. Resto de la capacitación no pudo profundizar demasiado temas a ser tratados por dificultad en fijar conceptos. Se utilizaron ejemplos agrícolas.</li> </ul>
MARZO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lluvias en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo curso taller en sensibilización sobre Patrimonio Cultural, Natural e Identidad Cultural en albergue Casa Andina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposiciones, comentarios y participaciones del campesinado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC como promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso dado por equipo técnico de ASPADERUC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de campesinos de casas albergue y vecinos de la zona.</li> </ul>
ABRIL 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atrasos de ASPADERUC en ejecución de actividades.</li> <li>Problemas administrativos y de lluvias.</li> <li>El énfasis absoluto de la contraparte local, ASPADERUC estuvo puesta en la mejora de las casas campesinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión en Lima entre responsables de ASPADERUC y del Programa Unión Europea - PromPerú</li> <li>Reformulación del proyecto en zonas de ASPADERUC y reformulación de actividades priorizando temas de capacitación, sensibilización y promoción.</li> <li>Diseño de página WEB entregada a PromPerú para su difusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dividido en dos partes: la primera sobre cocinas mejoradas, duro cinco días, en cada casa campesina.</li> <li>La segunda, parte consistió de charlas en la Casa Andina sobre alimentación, nutrición y dietética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unión Europea PromPerú auditor y facilitador. ASPADERUC como facilitador y promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tuvieron participación directa.</li> <li>Participación activa en capacitación y sensibilización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firma del Addendum N°2 donde se independiza accionar de ASPADERUC y ADEFOR</li> <li>Se amplía por 15 días plazo del convenio inicial</li> <li>Se acordó publicar guía promocional conjunta de La Encañada y Cumbemayo.</li> <li>Ejecución de actividades más importantes previstas en matriz de planificación.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de Guía Turística conjunta para La Encañada y Cumbemayo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASPADERUC encargo el diseño a empresa especializada</li> <li>ASPADERUC trabajó en contenido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador.</li> <li>Facilitador y promotor brindando materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna</li> <li>Ninguna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del contenido de página WEB.</li> <li>Guía Turística conjunta para La Encañada y Cumbemayo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mural de señalización al inicio del circuito.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y Construcción de un Mural de Señalización del Circuito Turístico de La Encañada en el cruce entre Celendín y La Victoria km 36.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra de campesinos de la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra</li> </ul>			

**MAYO 1999**

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de Elaboración de Planes de Calidad sobre atención al turista y calidad del producto turístico</li> <li>■ Reunión con Municipalidad de La Encañada y su Comité de Desarrollo</li> <li>■ Taller de Selección de Atractivos y Actividades del Circuito experimental en casa albergue de Jesús Bríngas</li> <li>■ Realización de bosquejo de casa campesina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación, exposición y representación teatral buscando participación activa.</li> <li>■ Exposición</li> <li>■ Participativa, se realizaron exposiciones, se identificaron atractivos y actividades, visitas a casas albergue y alrededores</li> <li>■ Arquitecto de ASPADERUC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ASPADERUC como facilitador.</li> <li>■ Facilitador</li> <li>■ Facilitador y promotor.</li> <li>■ Facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> <li>■ Limitada</li> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dictado por equipo de ASPADERUC y especialista invitado.</li> <li>■ Se contó con equipo de 3 expertos locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de 9 campesinos. Elaboración del Decálogo del Turista y del Alberguista</li> <li>■ Entrega de 3 Juegos de menaje de cocina y comedor para cada familia</li> <li>■ Apoyo a proyecto y al desarrollo de turismo en la zona. Interés en turismo, préstamo de la fachada del albergue municipal</li> <li>■ Participación de 15 campesinos pero quedó pendiente alianzas con agencias y afianzar circuito.</li> <li>■ Bosquejo para ampliación de casa campesina.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cierre del proyecto Unión Europea – PromPerú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposición</li> <li>■ Acondicionamiento de ambientes para mostrar chacras andinas.</li> <li>■ Recorrido y evaluación de mejora en infraestructura de casas campesinas y Centro de Interpretación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facilitador</li> <li>■ Facilitador</li> <li>■ Facilitador</li> <li>■ Evaluación y promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de familias campesinas.</li> <li>■ Mano de obra</li> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de 17 campesinos al taller. Se ve necesidad de investigación histórica más profunda antes de publicación.</li> <li>■ Centro de Interpretación parcialmente acondicionado y con muestra de productos de las chacras</li> <li>■ Inauguración e inicio de las casas albergue.</li> <li>■ Fin del convenio ASPADERUC con la Unión Europea-PromPerú.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se acepta propuesta de actividades de ADEFOR para la continuación del proyecto Agroturismo en Granja Porcón con acciones de apoyo en Cumbemayo y La Encañada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visitas de campo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ASPADERUC y ADEFOR como facilitadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Limitada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Guía titulado (O. Revolleto) como responsable de campo a tiempo completo para las tres zonas de intervención: La Encañada, Cumbemayo y Porcón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identificación parcial de puntos críticos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú continúa individualmente actividades de desarrollo de producto y gestión de calidad en proyectos piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se estructura un diagnóstico participativo de los siete proyectos piloto para una propuesta de acción de 80 días y una visión al año 2002.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú como facilitador y promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asesor metodológico externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller diseñado y coordinaciones logísticas y de campo realizadas</li> </ul>	

**AGOSTO 1999**

**SETIEMBRE 1999**

# PROYECTO PILOTO: LA ENCAÑADA ANEXO III

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
OCTUBRE – DICIEMBRE 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de estrategia de PromPerú con proyectos piloto.</li> <li>Debilidad de familias campesinas a nivel organizativo y de capacidades para ofrecer producto turístico planteó necesidad de desarrollar esta zona como proyecto especial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de Estrategias de Consolidación de los Proyecto Piloto</li> <li>Plan de 80 días de Consolidación de proyectos piloto se traduce en una estrategia de mediano plazo de reformulación del proyecto.</li> <li>Diagnóstico de la zona buscando organizaciones base, líderes locales, posibles alianzas locales. Se inspeccionan las casas y se mejora la infraestructura (compra de camas a Porcón).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller participativo con representantes de todos los proyectos piloto.</li> <li>Se busca establecer una relación directa con la población local (intervención directa).</li> <li>Visitas de campo.</li> <li>Mejora de la infraestructura e identificación de líderes locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú facilitador y promotor</li> <li>ASPADERUC brindando apoyo logístico.</li> <li>Participaron Pablo Sanchez y Martín Requejo de ASPADERUC en taller.</li> <li>PromPerú facilitador y promotor.</li> <li>PromPerú facilitador y promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participaron de las familias campesinas: Andrés Llovera, Nicolás Bacon, Rosa Abanto, Ulinda Sanchez y Manuel Vásquez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representantes de los otros seis proyectos piloto, del equipo del programa de Lima y consultor externo (facilitador).</li> <li>Guía contratado por PromPerú para realizar labor de campo en La Encañada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se obtuvieron de cada uno de los proyectos piloto los logros y obstáculos, logros y dificultades del marco lógico, análisis FODA, la visión de futuro y las expectativas de los proyectos al 2002.</li> <li>Plan de 80 días.</li> <li>Propuesta de trabajo para primer trimestre del 2000 (desestimada).</li> <li>Una cama adicional para cada una de las familias del proyecto.</li> <li>Fin de las actividades del proyecto en La Encañada.</li> <li>No se logró concluir el proyecto piloto en producto turístico Agroturismo.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: TÚCUME ANEXO IV

➤ Proyecto piloto: Túcume  
 Registro matriz: Luis Bernedo

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS	COMUNIDAD	ACCIONES	METODOLOGÍA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
SEPTIEMBRE 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interés del gobierno regional (RENOM) por la promoción y desarrollo de Lambayeque.</li> <li>■ Identificación de potenciales contrapartes para proyecto piloto en el norte (UE-PP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Primer taller sobre turismo Sostenible en Chiclayo organizado por comisión de instituciones británicas con apoyo de RENOM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller con participación de representantes del sector turismo (público y privado) y otras instituciones. Reuniones con autoridades y comunidades de Zana, Sipán, Túcume y Batán Grande sobre temas relativos al turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programa UE-PP participa con miras a identificar proyectos que podrían apoyarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de representante de Túcume (Director de Museo de Sitio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interés del Consejo Británico, embajada inglesa e Instituto DICE de la Universidad de Kent por apoyar el turismo en Lambayeque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programa UE-PP evalúa posibles contrapartes para proyecto piloto. Contacta a líderes locales y encuentra condiciones favorables en Túcume, (trabajos realizados desde 1991 por Museo de sitio con la población).</li> </ul>
MAYO JULIO 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Población trabaja activamente en la reconstrucción post-fenómeno de El Niño.</li> <li>■ Retorno de Director de Museo de sitio de beca sobre Conservación y Turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conformación del Comité Solidario para el Desarrollo Integral de Túcume (CSDIT), por iniciativa de la parroquia y ONG Túcume Vivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 6 reuniones de debate entre mayo y junio del '98, con participación de instituciones y líderes locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de representante de museo local para definir objetivos del proyecto.</li> <li>■ Envía a consultor para evaluar potencial y diseñar la matriz del proyecto.</li> <li>■ Aprueba Matriz de Planificación y firma convenio con ONG Túcume Vivo / CSDIT para el desarrollo del Proyecto Piloto Túcume (PPT).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de representantes de municipio, instituciones de base, centros educativos, caseríos, organismos oficiales, museo, Comisión de Regantes y otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El 11 de junio del '98 se establece el Comité Solidario para el Desarrollo Integral de Túcume, como producto de reuniones preparatorias. Por iniciativa de pobladores se incorpora al turismo como una actividad prioritaria y se encarga al Director del Museo de sitio el área de Patrimonio y Turismo.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones para definir proyecto piloto en Túcume.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniones de Alfredo Narvaez con Coordinadora de UE-PP para definir posible proyecto piloto en Túcume.</li> <li>2. Consultor del programa visita Túcume para evaluar su potencial. Talleres con población para elaborar conjuntamente la Matriz de Planificación del PPT; revisiones y ajustes.</li> <li>3. Reuniones semanales con miembros del área de Patrimonio y Turismo (Grupo de gestión local) para discutir finalidad del PPT e incorporar sugerencias de pobladores sobre actividades a realizar.</li> <li>4. Se incorpora a ONG Túcume Vivo al proyecto, para asumir la administración de los fondos, debido a su experiencia en proyectos de cooperación. El área de Patrimonio y Turismo del CSDIT se encargará de ejecución de actividades por su conocimiento de turismo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programa UE-PP se reúne con líder local para definir objetivos del proyecto.</li> <li>■ Envía a consultor para evaluar potencial y diseñar la matriz del proyecto.</li> <li>■ Aprueba Matriz de Planificación y firma convenio con ONG Túcume Vivo / CSDIT para el desarrollo del Proyecto Piloto Túcume (PPT).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de pobladores en Patrimonio y Turismo permiten incorporar expectativas y temas de interés para capacitación.</li> <li>■ Participación en diseño de matriz.</li> <li>■ Discusión y aportes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pobladores participan en etapa de definición del proyecto.</li> <li>■ Firma de convenio con ONG Túcume Vivo / CSDIT e inicio de actividades del PPT.</li> </ul>	

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
AGOSTO SEPTIEMBRE 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Campaña electoral municipal. Clima electoral difícil consolidación de grupo de gestión.</li> <li>■ Festividad de la Purísima Concepción (Fiesta de medio año).</li> <li>■ Demora de ONG Túcume Vivo para entregar dinero del primer desembolso retrasa ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diagnóstico de actitud, percepción y expectativas de la población hacia el turismo a través de encuesta.</li> <li>■ Realización de Concurso de Danzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrenamiento y taller para pobladores encargados de aplicar encuesta. Realización de encuesta piloto para perfeccionarla. Aplicación de encuestas a la población local en Túcume y dos caseríos cercanos.</li> <li>■ El Club de Turismo de Túcume (CTT), motivado por responsables del PPT, organizó el Concurso de Danza de los Diablicos durante la fiesta de "medio año".</li> <li>■ Diversas instituciones y líderes locales fueron incorporados como colaboradores.</li> <li>■ Reuniones semanales con integrantes de grupo de gestión para definir listas de personas interesadas en una misma actividad (Grupos de interés) y que serían beneficiarios de las capacitaciones.</li> <li>■ Se tomó contacto con ONG para asesorar a grupo de casas de hospedaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño de encuestas. Capacitación a personas encargadas de aplicación. Dirección de prueba piloto. Monitoreo de aplicación de encuesta y procesamiento de la información.</li> <li>■ Motivar y comprometer al CTT para organización de Concurso.</li> <li>■ Coordinar con otras instituciones para apoyo.</li> <li>■ Organización y conducción de reuniones semanales.</li> <li>■ Facilitador para contacto con ONG.</li> <li>■ Organización y conducción de taller.</li> <li>■ Selección de artesanos responsables de talleres tipo.</li> <li>■ Diseño de actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informantes y encuestadores.</li> <li>■ CTT organiza concurso de danzas. Masiva concurrencia de población a concurso.</li> <li>■ 70 personas inscritas en reuniones participantes activos en reuniones. Participación en conformación de grupos de interés.</li> <li>■ Organización de grupo de casas de hospedaje.</li> <li>■ Autoridades locales participan en taller acuerdan por unanimidad la organización de un Comité de Gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gran cantidad de autoridades locales y regionales auspician el concurso y la festividad.</li> <li>■ 70 personas inscritas en reuniones participantes activos en reuniones. Participación en conformación de grupos de interés.</li> <li>■ Organización de grupo de casas de hospedaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se realiman resultados de las reuniones semanales con población.</li> <li>■ Expectativas de ingresos económicos a través del turismo.</li> <li>■ Rescate de la danza de los diablicos.</li> <li>■ Mayor interés local por festividad.</li> <li>■ Se pasa de trabajar en reuniones de asamblea general (grupo de gestión local) a conformación de Grupos de Interés: (Acogida al turista; Agroindustria; Casas de Hospedaje; Telar; Serigrafía; Cestería y Junco; Tallado en madera; Cerámica; Residaje papel y otros; Biblioteca Rural; Comida y Bebida; Confecciones- Juguetería-Manualidades y otros; Fotografía y video; Guías locales; Juegos; Mueblería; Música y Danza; Ornato y Limpieza; Platería; Provisiones Agropecuarias; Transporte).</li> <li>■ ONG comprometida a apoyar a grupo de casas de hospedaje.</li> <li>■ Compromiso de autoridades para apoyar el proyecto.</li> <li>■ Selección de 3 artesanos para talleres tipo de textilera, cerámica y serigrafía.</li> <li>■ Definición de la propuesta.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Talleres con autoridades locales</li> <li>■ Propuesta de establecimiento de talleres tipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller con autoridades locales para comprometerlas con el proyecto. Por elecciones se acuerda postergar reuniones hasta contar con nuevas autoridades.</li> <li>■ Se empieza a trabajar en la propuesta de establecimiento de "talleres tipo", como lugares donde se puede apreciar el trabajo artesanal y adquirir los productos. Esta actividad fue sugerida por consultor de UE-PP.</li> </ul>				

<p><b>SEPTIEMBRE 1998</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elecciones municipales. Festividad de la Purísima Concepción. Organización de evento ALTUR '98.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propuesta de Domingos Gastronómicos</li> <li>■ Propuesta de conformación de club de fotografía</li> <li>■ Reunión de asesoría al proyecto por parte de consultora externa (UE-PP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se interesa y seleccionó a pobladores para que participen prestando servicio de alimentación.</li> <li>■ Se propone rescatar al Hornado como plato de origen pre-hispánico</li> <li>■ Como iniciativa de un grupo de jóvenes, se incorpora al proyecto el apoyo a este club.</li> <li>■ Asesora externa organiza reunión con integrantes del proyecto. Se visita el sitio arqueológico y museo de sitio.</li> <li>■ Reunión con integrantes de grupos de interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selección de pobladores para prestar servicio de alimentación.</li> <li>■ Acoge iniciativa de pobladores (proactividad)</li> <li>■ Coordinación de la reunión con responsables e integrantes de grupos de interés.</li> <li>■ Implementa recomendaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación en preparación de plato típico.</li> <li>■ Discusión, aportes.</li> <li>■ Participación en reunión. Discusión, aportes. Los participantes manifestaron sus motivaciones para estar en el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asesora externa (M<sup>a</sup> Eugenia Bazal) evalúa avances y elabora recomendaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollo de un domingo gastronómico y selección de participantes estables.</li> <li>■ Expectativas por conformación de Club de Fotografía, que no se materializan por falta de continuidad de los propios interesados.</li> <li>■ Informe de evaluación. Se resalta labor de equipo y aparición de líderes locales. Se recomienda capacitación en calidad de servicio, elaboración de guiones, senderos interpretativos, mejorar ornato; incorporación de municipio y elegir segmento de mercado al que se orienta el producto.</li> <li>■ Promoción del PPT ante turoperadores y agencias de viaje europeos y nacionales.</li> <li>■ Oportunidad de compartir experiencias y hacer contactos con otras instituciones.</li> <li>■ Falta material promocional.</li> </ul>
<p><b>OCTUBRE NOVIEMBRE 1998</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elecciones municipales. Primera visita de evaluación al PPT del asesor del Programa.</li> <li>■ Problemas administrativos en entrega del primer desembolso de dinero a coordinadores del PPT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollo del proyecto piloto en evento ALTUR '98</li> <li>■ Desarrollo de curso taller para guías locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grupos de interés eligen a representante que participa junto con el coordinador del PPT en evento ALTUR '98.</li> <li>■ Presentación del PPT a turoperadores europeos y otros participantes.</li> <li>■ Curso-taller con jornadas semanales de dos módulos.</li> <li>■ La primera es sobre perfil del guía, dirigida por una guía oficial.</li> <li>■ La segunda parte trata de Arqueología, Identidad Cultural y Patrimonio, dirigida por el coordinador del proyecto. Incluye salida de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación como observador en ruedas de negocios.</li> <li>■ Contacto con turoperadores y representantes de otros productos ALTUR.</li> <li>■ Propuesta de curso. Selección de profesores. Convocatoria a jóvenes.</li> <li>■ Coordinador del PPT dicta el 2º módulo.</li> <li>■ Monitoreo de curso. Preparación y entrega de material de consulta (separatas y fotocopias) a participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de representante de grupos de interés.</li> <li>■ Participación de 18 jóvenes en curso-taller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Profesora M<sup>a</sup> del Pilar Navarro, guía oficial de Chiclayo dicta y dicta primera parte del curso.</li> <li>■ Alfredo Narvaez, como experto en arqueología de la zona, dicta 2º módulo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 18 jóvenes empiezan a recibir capacitación para desempeñarse como guías locales.</li> <li>■ Se espera que al final del curso se cuente con al menos 5 guías locales preparados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollo de curso taller de textilera.</li> <li>■ Acondicionamiento de local para taller tipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso-taller a cargo de tejedora local, realizado en su casa (Casario La Raya). Se eligió este lugar para establecer taller tipo de textilera y se acondiciona.</li> <li>■ Aplicación de técnicas de tradición ancestral con elementos modernos. Utilización de telares de cintura, pero con hilos de lana industrial, debido a la escasez de algodón nativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selección de profesora.</li> <li>■ Convocatoria. Acondicionamiento de la casa para taller tipo.</li> <li>■ Compra y entrega de insumos.</li> <li>■ Monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de 12 alumnas.</li> <li>■ Tejedora local seleccionada como profesora.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación a 12 pobladoras para elaboración de textiles con motivos tradicionales.</li> <li>■ Se ubicó y acondicionó la sede de taller tipo de textilera.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: TÚCUME ANEXO IV

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
OCTUBRE		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de taller adicional de textilera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se organiza otro taller de textilera en el caserío de Túcume Viejo convocando a los interesados en participar. Inscripción gratuita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto acoge iniciativa. Convocatoria. Selección de profesora.</li> <li>Compra y entrega de insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 mujeres inscritas. Presidencia del comedor infantil de Túcume Viejo seleccionada como profesora.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se incorpora a pobladores de caserío Túcume Viejo en la capacitación para elaboración de textiles. Pobladoras interesadas en participar.</li> </ul>
NOVIEMBRE		<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de taller de serigrafía. Realización de curso de serigrafía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se seleccionó la sede del taller de serigrafía. Se convocó para el curso del mismo tema, con una duración de 30 horas. Al final, se realiza un concurso entre los participantes para premiar los mejores productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de sede. Propuesta de curso. Selección de profesor. Convocatoria. Monitoreo.</li> <li>Compra y entrega de insumos.</li> <li>Propuesta de concurso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 pobladores participan en curso</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establece taller de serigrafía e inicia capacitación a 10 pobladores en serigrafía.</li> </ul>
1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de taller tipo de cerámica. Dictado de curso taller de cerámica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se eligió un ambiente del museo de sitio como sede del taller tipo de cerámica. Construcción de horno de inspiración pre-hispanica.</li> <li>Se realiza dictado de curso semanal de cerámica, a cargo de artesano residente en un caserío cercano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo en construcción de taller tipo. Selección de profesor. Convocatoria. Monitoreo.</li> <li>Compra y entrega de insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 pobladores participan en curso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director de Museo de Sitio ofrece ambiente para el taller-tipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elección de sede de taller tipo de cerámica y 80% de avance en obras de construcción del mismo. 10 pobladores reciben capacitación.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de taller para grupo de mujeres dedicadas a confecciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A solicitud de los miembros del grupo de interés en confecciones, se inician reuniones grupales de trabajo, en las que se desarrolla modelos de productos, incorporando motivos locales.</li> <li>Se busca elaborar productos para la venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación y apoyo a grupo. Compra y entrega de insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo de mujeres participa en grupo activamente, elaborando modelos y participando en reuniones programadas. Experimentan con muñecos de peluche con modelos de fauna local.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de taller (no previsto) de 8 mujeres dedicadas a confecciones, participa con mucha dinámica en la producción de muñecos para su comercialización.</li> <li>Elaboración de 3 tipos de productos: Muñecos de trapo; reproducción en miniatura de danzas de Las pastoras y Los Diablicos y reproducciones de fauna nativa.</li> <li>Falta mejorar la presentación y disminuir los costos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de grupo de casas de hospedaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG asesora a miembros de grupo para elaboración de expediente técnico básico de las casas en relación a diseño, materiales de construcción y costos.</li> <li>Visitas de arquitectos para evaluación.</li> <li>Reunión conjunta para formar Asociación de Casas de Hospedaje y solicitar créditos de materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en reuniones. Coordinación con pobladores participantes del grupo. Monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en reuniones.</li> <li>Aportes.</li> <li>Colaboración en visitas de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continúa asesoría técnica de ONG EcoCiudad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pobladores interesados en acondicionar sus domicilios como Casas de Hospedaje y formar asociación.</li> <li>Se crea dinámica que podría generar la formación de microempresas de hospedaje.</li> <li>Este apoyo es valorado como muy importante.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración de réplicas en plata y propuesta de taller tipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se seleccionó y motivó a platero local para elaborar réplicas de objetos de plata del museo.</li> <li>■ Se propone convertir su casa en taller tipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selección de artesanía y propuesta de establecimiento de taller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Artesano comprometido viene realizando trabajo con su familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Museo de sitio da facilidades a artesano para realizar réplicas de objetos de la exposición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración de réplicas de plata y selección de punto de venta y visita. Artesano dedica tiempo libre a actividad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propuesta de casa museo de Danza de los Diablicos. Establecimiento de punto de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se seleccionó y motivó a depositario de la danza para hacer de su domicilio una Casa Museo, punto de venta artesanal y parte del circuito turístico.</li> <li>■ ONG evalúa técnicamente la vivienda para elaborar proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selección de sede de Casa Museo.</li> <li>■ Monitoreo y coordinación con ONG para evaluaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poblador local interesado en participar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ONG EcoCiudad participa, evalúa la vivienda, formula propuestas y elabora expediente técnico para buscar financiamiento para proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elección de sede de Casa Museo y compromiso de poblador local y ONG para llevar a cabo el proyecto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ubicación de grupo de servicio de comida. Curso de cocinas mejoradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selección de área con servicio de agua dentro del museo para la ubicación del grupo de comida. Elaboración e instalación de mesas rústicas y cocina mejorada para beneficiarios.</li> <li>■ ONG dicta curso sobre cocinas mejoradas y entrega folletería con detalle técnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo para elección del lugar de ubicación. Financiamiento para instalación y confección de mesas y cocina mejorada. Coordinación con ONG. Monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grupo de mujeres ofrecen servicio de comida.</li> <li>■ Participación en curso de capacitación.</li> <li>■ Manifestan interés por participar en curso sobre preparación y manejo de alimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Especialista alemán de ONG EcoCiudad dicta curso de cocinas mejoradas.</li> <li>■ Entrega gratuita de folletería sobre el tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 12 mujeres de Tucume participan activamente de grupo de comida y en curso sobre cocinas mejoradas.</li> <li>■ Se ofrecen platos típicos a visitantes del museo (sobre todo nacionales) en un área adecuada.</li> <li>■ Se emplea a mejorar calidad del servicio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Producción de artesanía en madera. Propuesta de curso de tallado en madera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El grupo de artesanos en madera comienza a producir modelos con motivos locales para su futura comercialización. Coordinaciones con profesor para dictado de curso en diciembre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con grupo de artesanos. Monitoreo. Selección de profesor y propuesta de dictado de curso de tallado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poco interés de pobladores por participar en grupo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Solo 3 artesanos participan de grupo de tallado en madera. A pesar de esto, se proyecta realización de curso de tallado en madera.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Instalación de punto de venta artesanal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acondicionamiento de local dentro del museo para venta de artesanía producida por grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elección de área. Financiamiento de obras. Monitoreo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Museo de sitio cede local para uso como punto de venta de artesanía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se inicia la instalación de punto de venta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propuesta para creación de grupo de gestión para organización de festival de danzas locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Motivación a pobladores para formación de grupo de gestión que se encargue de organizar el festival de danzas durante la fiesta de la Purísima. Programación de reuniones de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propone formación de este grupo y motiva a pobladores para que participen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poco interés de pobladores por participar en grupo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No se logra captar el interés de la población por participar en este grupo.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: TÚCUME ANEXO IV

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Visita de monitoreo de asesor del Programa a Proyecto Piloto Túcume. Evaluación de medio término.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de cada actividad en reunión con equipo ejecutor. Visitas de campo. Realización de talleres con grupo base del Comité de Gestión (CG). Talleres con actores relacionados. Reunión final del asesor con equipo ejecutor para presentación de logros y problemas verificados durante la visita, realización de FODITA y tomar acuerdos sobre correctivos. Asesor del programa Alberto Graña conduce reuniones y talleres, visitas de campo y presenta informe con recomendaciones a equipo central del Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinaciones y convocatoria para reuniones y talleres con asesor. Discusión, aporte de ideas y recomendaciones. Participación en reuniones. Proyecto incorpora recomendaciones finales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo base del CG y otros actores participan en reuniones y talleres con asesor. Discusión, aportes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesor formula las siguientes recomendaciones:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento organizacional de CG (circuitos piloto), poner a funcionar 4 PYMES (circuitos piloto), poner a funcionar 4 PYMES (comida, limpieza y ornato, tejido y confección y cerámica) y fortalecer organización de Hermandad para fiesta de la Purísima (feb. 99).</li> <li>Reorientación de estrategia de capacitación. Ejes formativos: Diseño de productos turísticos; Costo y determinación de tarifas; Negociación de productos turísticos; Ejecución / evaluación de circuitos experimentales.</li> </ol> </li> <li>Aplicación de encuestas de satisfacción a turistas.</li> <li>Necesidad de organizar curso taller sobre aspectos organizacionales del CG para intercambio de experiencias entre los CG's de los proyectos piloto.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Culminación de curso taller de textiliería. Continuidad de taller adicional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culminación de curso en caserío La Raya. Se decide ampliar el curso para diseño de artesanías variadas, usando excedente del monto asignado para el curso taller para comprar materiales. Se continúa desarrollando el taller adicional en Túcume Viejo, con clases diarias de 4 horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo y evaluación de curso taller.</li> <li>Se decide ampliar curso y proporcionar materiales a beneficiarias. Monitoreo a grupo participante en taller adicional de textiliería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pobladoras de caserío La Raya comprometidas con esta actividad. Mediana participación en taller adicional en Túcume Viejo. Las profesoras de ambas zonas se comprometen activamente con la capacitación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>10 mujeres reciben 148 horas de capacitación en textiliería, sobrepasando expectativas iniciales, por lo que se decide ampliarlo. 5 mujeres participan en taller de textiliería en Túcume Viejo, cumpliendo 136 horas de capacitación.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en presentación de ALTUR en Lima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan los productos de ALTUR '98 a agencias de Lima y se lleva a cabo una rueda de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinador participa en la rueda de negocios, difundiendo alcances del proyecto a agencias.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Agencias de viaje evalúan productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Túcume es considerado como un producto con potencial. Algunas agencias realizan viajes de familiarización. Falta de material promocional no permite mayor difusión.</li> </ul>
DICIEMBRE 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>Por fiestas navideñas algunas actividades se paralizan la 3ª semana de diciembre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación a pobladores locales sobre técnicas básicas de serigrafía. Con excedente del monto se comprará materiales para continuar con las prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo. Evaluación. Compra de materiales adicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de un grupo de pobladores.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>10 participantes en taller, completan 50 horas de capacitación. Debido al interés, el proyecto compra materiales para prácticas.</li> <li>Se definen 2 grupos: uno en Túcume y otro en Túcume Viejo.</li> </ul>

DICIEMBRE  
1998

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visita de administrador del Programa. Solicita a coordinadores hacerse cargo de la administración de los fondos y presentación de informes económicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso de cerámica (2º módulo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso-taller de 3 módulos: Concluido el 1º (tipo de arcillas, preparación de masa y barbotina, fabricación de moldes). Dictado de 2º módulo (técnicas de moldeado, vaciado, brunido, pulido, etc.) en clases semanales. Módulo final de construcción de hornos por ejecutar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoreo. Equipo ejecutor acoge iniciativa de permitir a turistas elaborar sus propias vasijas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participan pobladores en curso. Aportan ideas. Acuerdan clases semanales de 8 horas. Expectativas de ingresos económicos por esta actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 56 horas de capacitación. Pobladores motivados participan en curso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso taller para guías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Finalización de 2º módulo (sobre arqueología), a través de exposiciones, salidas al campo, visitas guiadas al museo de sitio, material audiovisual y lecturas para alumnos. Entrega de material documental (fotocopias).</li> <li>■ Se decide ampliar el curso taller, con la realización de dos módulos más: etnografía y ecología.</li> <li>■ Se propone también como necesario un taller de oratoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dictado de 2º módulo. Provee material informativo actualizado (copias y separatas). Ofrece facilidades para uso de biblioteca y consultas a arqueólogos. Propone taller adicional de oratoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jóvenes participan activamente en capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participantes en el curso culminan 2º módulo, con 30 horas de capacitación. Hay expectativas por continuar participando en los restantes módulos. Se decide realizar un módulo adicional de oratoria, debido a las debilidades que muestran los jóvenes en este aspecto.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación de Gestión empresarial para PYMES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se coordina con el CTAR para realización de curso. Se prepara borrador de plan de trabajo con PYMES que se formen, la que implica capacitación general, créditos, monitoreo permanente y mercado. Este documento se discutirá con funcionarios del CTAR para elaboración de documento final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinaciones con CTAR y con pobladores interesados para realización de curso. Elaboración de borrador de propuesta. Convocatoria y participación en reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe interés en la población por formar PYMES, pero no tienen mayor información al respecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se prevé realización de curso de Gestión Empresarial.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reforzamiento organizativo de Fiesta y Concurso de Música y Danzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones de coordinación con integrantes del Club de Turismo para organizar concurso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asesoría y motivación a Club de Turismo. Participación en reuniones. Discusión y aportes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación del Club de Turismo con la Hermandad responsable de la fiesta de la Purísima Concepción para organización de concurso de música y danzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gerencia de Promoción de Inversiones del CTAR interesada en colaborar con proyecto. Compromiso de participar en reuniones para elaboración de documento final.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cancelación de taller de tallado en madera e inicio de nuevo taller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se evaluó los resultados alcanzados con el taller de madera y se decidió cancelarlo. Acuerdo para cambiarlo por un nuevo taller de máscaras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluación de taller de madera. Acoge sugerencia de consultor del Programa de cancelarlo e informa a Codirección. Convooca a nuevo taller de máscaras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poco interés en la población por participar en taller de madera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de tallado en madera no llena las expectativas de la población. Por el reducido número de participantes se cancela. Un taller de elaboración de máscaras aparece como más atractivo, orientándose hacia la producción de máscaras para su venta como souvenir.</li> </ul>	

# PROYECTO PILOTO: TÚCUME ANEXO IV

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
DICIEMBRE 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación para integrar al municipio al Proyecto Piloto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de coordinación con alcalde electo para explicar los objetivos del proyecto. Especial énfasis en necesidad de integrar al municipio y autoridades locales en el C.G. que se está conformando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve reuniones para lograr apoyo del municipio.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Acercamiento al alcalde electo para incorporarlo como socio del PP.</li> </ul>
OCTUBRE 1998 ENERO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Navidad / año nuevo.</li> <li>No se conoce fecha de entrega de segundo desembolso de dinero.</li> <li>No se realizan visitas al PPT por parte de codirección del Programa.</li> <li>Pago de impuestos por facturas que emite ONG Tucume Vivo son descontados del presupuesto del PPT. Se recomienda incremento de presupuesto o recorte de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso taller para guías locales</li> <li>Capacitación a docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de Curso Taller básico de oratoria, que comprende aspectos básicos de modulación de voz, lenguaje verbal y corporal y liderazgo de grupo. Pendiente: Módulos de ecología y etnografía.</li> <li>Se prevé promoción en futuro CI y boletería del museo de sitio.</li> <li>Se posterga curso de capacitación a docentes ya programado hasta marzo, después del inicio de labores escolares.</li> <li>Coordinando con el Club de Turismo, se realiza una charla de capacitación sobre identidad cultural a profesores y alumnos de colegios secundarios, con el concurso de ONG de Chiclayo y a cargo de antropólogo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de profesor. Convocatoria. Monitoreo de curso taller.</li> <li>Decisión de postergar curso. Coordinaciones con Club de Turismo y ONG de Chiclayo para realización de charla a alumnos y docentes. Convocatoria. Monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de jóvenes en curso.</li> <li>Club de Turismo apoya en charla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG INDER de Chiclayo colabora en el dictado de una charla sobre identidad cultural. Antropólogo dirige esta actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se continúa con la capacitación de guías locales. 16 horas de capacitación en Oratoria.</li> <li>Se propone ampliar monto para capacitación de guías, a fin de garantizar calidad en formación. Problemas administrativos no permiten fluidez esperada.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de proyecto de Casa Museo de la danza de los Diablicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de proyecto de Casa Museo de la danza de los Diablicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culminación de expediente técnico de vivienda seleccionada. Elaboración de proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta proyecto a diversas fuentes de financiamiento.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta proyecto a instituciones: Tradiciones para el Mañana (Francia), Panamerican Tours, Unión Europea, CTAR Lambayeque, INC, Municipio de Tucumé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de fuente de financiamiento para proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de consolidación del grupo de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones previas con el pleno del Concejo, para definir próximas reuniones.</li> <li>Se tomaron acuerdos sobre CG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinaciones con concejo municipal para establecer reuniones. Propuesta de próximas reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipio de Tucumé interesado en conocer más sobre el PP.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos reuniones previas con el Concejo municipal de Tucumé, en las que se acuerdan los objetivos generales del CG y reconocimiento mediante Resolución Municipal. Se propone concretar normas de funcionamiento.</li> <li>Se programan dos reuniones para exposición del coordinador del PP sobre turismo sostenible y plan del PP y reunión con autoridades locales para concretar organización del CG.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Construcción de taller de cerámica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A través de aprendizajes de técnicas ancestrales, lecturas y creatividad propia, los alumnos del curso de cerámica, culminan la construcción de homo con inspiración pre-hispánica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PP proporciona información escrita y técnica sobre construcción de homo Montoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de alumnos de curso de cerámica en construcción. Aportes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El taller de cerámica en museo de sitio se plantea como atractivo turístico adicional.</li> <li>■ Se propone organizar cursos de cerámica básica para niños.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación en gestión empresarial para PYMES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A través del CTAR Lambayeque (Gerencia de Promoción de Inversiones), se coordinó con diversas instituciones para desarrollar una serie de reuniones orientadas a la capacitación de grupos de interés para ingresar dentro de los programas de PYMES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con instituciones para conseguir apoyo para grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gerencia de Promoción de Inversiones de CTAR Lambayeque, SUNAT, Dirección Regional del Ministerio de Trabajo y PRODAME se comprometen a participar en capacitaciones para grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se concreta una oportunidad de capacitación para grupos de interés, destinada a la formación de PYMES.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propuesta de fuente de créditos para PYMES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con ONG a fin de contar con microcréditos para las PYMES que quieran formarse.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ONG examinará los proyectos y aspectos relacionados con el mercado.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tratamiento de fachadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regiduría de Ornato y Limpieza del municipio asume compromiso para pintado de fachadas y limpieza permanente de basura en la ruta hacia el museo y sitio arqueológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinaciones con regiduría para que colaboren en la limpieza e higiene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Municipio comprometido en colaborar con el ornato y limpieza de Tucume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se inicia un programa de limpieza permanente de ruta hacia el museo y sitio arqueológico, especialmente en contornos de Huaca del Pueblo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propuesta de programa de capacitación en calidad y diseños para artesanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se establecen contactos con especialista británica en artesanías para la realización de un programa de capacitación para miembros de grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con Consejo Británico para contactar a especialista. Propuesta de curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consejo Británico continúa apoyando a PP, a través del contacto con especialista inglesa con conocimiento del mercado mundial de artesanías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se logra una oportunidad de capacitación no prevista en el PP.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Domingos Gastronómicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Miembros del grupo de interés ofrecen alimentos típicos a turistas. Habilitación de área en museo, construcción de cocina mejorada con participación de señoras.</li> <li>■ Entrega de folleto con instrucciones de fabricación y uso.</li> <li>■ Capacitación para manipulación adecuada de alimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoreo. Encargado de promoción.</li> <li>■ Coordinaciones con señoras e instituciones para capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación en construcción de cocina mejorada, elaboración de uniformes, equipamiento de depósitos de agua y adecuación de espacio.</li> <li>■ Participación en capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No se realiza la promoción de los Domingos Gastronómicos debido al poco flujo de visitantes, lo que repercute en pocas ventas y desinterés de pobladoras.</li> <li>■ Se capacita a señoras encargadas de servicio de comida para brindar servicio de calidad.</li> <li>■ En vez de Domingos Gastronómicos, se ofrece servicio de alimentación a los visitantes del museo.</li> </ul>

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
OCTUBRE 1998 ENERO 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establecimiento de Centro de Información (CI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se plantea adquirir una vitrina para exhibición y venta de artesanía local. Confección de panel con información turística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adquisición de materiales. Preparación de información turística. Monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arqueólogo Rosas Fernández colabora con proyecto y ofrece computadora para acceso a información y su biblioteca personal para consulta.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avances en el establecimiento de CI y equipamiento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avances en establecimiento de puntos de venta artesanal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo de PPT en habilitación de puntos de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selección área adecuada. Coordinación para el inicio de trabajos de habilitación en el museo de sitio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajos delimitados hasta contar con fondos de segunda remesa.</li> <li>■ Falta de capital de artesos no permite producción de artículos para la venta. Se propone ejecutar acciones suplementarias (capital inicial de trabajo, capacitación, mercado, diseño y control de calidad) para solucionar este problema.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajos delimitados hasta contar con fondos de segunda remesa.</li> <li>■ Falta de capital de artesos no permite producción de artículos para la venta. Se propone ejecutar acciones suplementarias (capital inicial de trabajo, capacitación, mercado, diseño y control de calidad) para solucionar este problema.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Producción de fotopostales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integrantes del grupo de interés de fotopostales inician producción para la venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo. Monitoreo. Coordinación con librería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Miembros del grupo de interés producen fotopostales para la venta. Interés por formar microempresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Venta de muestras en librería donde funcionara CI.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se empiezan a producir y poner a la venta fotopostales de Tucume. Se necesita mejorar la calidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Problemas con la Hermandad por no haber cambiado de autoridades. Llámamiento a cabildo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conceración interinstitucional para mejorar distribución de ingresos económicos durante la fiesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con Hermandad para organización de fiesta y para que acepte como organizador del Concurso de Danzas al CTT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con instituciones. Apoyo al CTT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sectores de la población no ven bien el no haber cambiado de autoridades de la Hermandad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Escasa concercación. Situación de conflicto en población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PPT decide no intervenir para lograr concercación por problema social y político. Sin embargo se logra la aceptación del CTT como organizador del concurso de danzas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso taller de textilera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pobladores continúan el desarrollo del curso con sus propios medios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo a pobladores. Coordinación con Consejo Británico para la realización de un curso de calidad y diseño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pobladores de caseríos La Raya y Tucume Viejo continúan con el curso con sus propios medios. Elaboración de productos para la venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ C. Británico interesado en colaborar para la presencia de especialista en diseño y calidad en artesanía.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Continuidad de trabajo de tejedoras. Se elaboran productos para la venta, pero PPT es consciente de la necesidad de mejorar su calidad y propone al C. Británico traer a especialista para dictado de curso.</li> </ul>

**FEBRERO 1999**

■ Festividad de la Purísima Concepción atrae interés de población en general.

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso taller de cerámica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realización de 2º módulo, con práctica de técnicas de moldeado, vaciado, pulido, bruñido, etc. Curso semanal de 8 horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoreo. Dirige prueba de honor de inspiración pre-hispánica. Apoyo a participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación en curso. Elaboración de productos para venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se llevan a cabo 28 horas de capacitación. Pobladores participan en curso y elaboran productos para su venta, pero necesitan mejorar calidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Finalización de curso taller para guías locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dictado de 3er. módulo a cargo de responsable del PPT y lecturas para alumnos. Entrega de copias de material documental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dictado de curso y evaluación. Monitoreo. Coordinación con estudiantes para prácticas de guiado en museo de sitio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de grupo de jóvenes en curso y en prácticas en museo de sitio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 16 horas de capacitación en etnografía. Solo 3 de los 7 jóvenes que concluyen todos los módulos acuden al museo para practicar.</li> <li>■ Gradualmente dejan de participar debido a otros estudios, poca concurrencia de turistas o mayor rentabilidad de otras actividades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación de Gestión empresarial para PYMES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realización de curso de gestión empresarial (capacitación general, formalización, aspectos tributarios, créditos, monitoreo permanente –calidad-, y mercado) para integrantes de todos los grupos de interés con el apoyo de instituciones de Chiclayo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con instituciones para el desarrollo de capacitación y con los beneficiarios para concretar su participación. Monitoreo de actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación en curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grupo de pobladores capacitados en gestión empresarial para PYMES.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concurso de Danzas y Música – Fiesta de la Purísima Concepción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CTT organiza concurso del Diablico, en coordinación Hermandad.</li> <li>■ Se compromete a diversas instituciones para que colaboren con premios y diplomas para participantes.</li> <li>■ Ceremonia de homenaje a depositario tradicional de danza, entregándole máscara de plata confeccionada por grupo de interés de platería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación y apoyo a CTT. Apoyo para contar con auspiciadores. Organización de homenaje a Sr. Georgin Carrillo, depositario de danza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CTT organiza el concurso, generando recursos para actividades propias.</li> <li>■ Mayor número de participantes en relación al concurso del año anterior.</li> <li>■ Expectativa en la población por fiesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CTT se posiciona como promotor de danza de los Diablicos, con apoyo de PPT. Crece interés en población por esta tradición local y la festividad, apreciándose visitantes que la graban en video.</li> <li>■ Difusión en canal del estado de la festividad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avances en conformación de CG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realización de 2 reuniones con representantes de las instituciones más importantes de Túcume, para la conformación del CG.</li> <li>■ Exposición de coordinador sobre turismo sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organización de reuniones. Convocatoria a instituciones, conducción y exposición sobre turismo sostenible sobre la base de la conservación, participación de la comunidad y maximización de beneficios para la economía local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Municipio proporciona espacio gratuito en la plaza principal para la venta durante la fiesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se definen miembros del comité: municipio, museo, gobernación política, CTT, representantes de C.E.'s, representante de grupos de interés y personas naturales identificadas con PPT.</li> <li>■ Se establece la sede del CG (casa de Federico Villareal).</li> <li>■ Se propone próxima reunión para iniciar elaboración de estatutos.</li> <li>■ Se crea conciencia acerca del turismo sostenible en participantes.</li> </ul>

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
FEBRERO 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establecimiento de C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acondicionamiento de ambiente en Librería Yoli. Recopilación de documentación (trifolios y otros) de los servicios turísticos más importantes de la zona.</li> <li>■ Se empieza a proporcionar información durante la fiesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoreo. Provee material de información a C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Responsables del CI dan información turística durante fiesta.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se establece oficina de CI y se empieza a proporcionar información turística sobre Túcume.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establecimiento de punto de venta de artesanía durante festividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En coordinación con municipio, se coloco un kiosko en la plaza principal del pueblo para la venta de diversos productos (cerámica, tejidos, muletas, otros) durante la fiesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con municipio y miembros de grupos de interés para establecimiento de punto de venta durante la fiesta. Monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acuerdan con PPT venta de productos y contratar a una persona para la atención por la mañana, atendiendo ellos por turnos en la tarde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Museo de sitio proporciona kiosko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se logra vender productos elaborados por artesanos y miembros de grupos de interés, con apoyo del municipio, museo y PPT. Se genera expectativa en pobladores.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visita piloto de turistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En coordinación con operador de Chiclayo, se realiza la visita de 19 turistas norteamericanos al museo de sitio y alrededores.</li> <li>■ Se realizan coordinaciones con curandero local para incorporar la visita a su casa como atractivo adicional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con operador de Chiclayo para ofrecer programa de coordinaciones con proveedores de servicios. Monitoreo y evaluación.</li> <li>■ Reunión con maestro curandero para integrarlo al PPT.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Panamerican Tours (operador) organiza viaje de turistas a Túcume. Se compromete a llevar más grupos interesados en arqueología.</li> <li>■ Maestro curandero (Victor Bravo) interesado en participar, realizando explicación sobre la mesa ceremonial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se realiza prueba de programa en Túcume con turistas. Se logra ampliar la visita convencional a Túcume (1 hora) a 6 horas, con posibilidades de ampliarla 1 hora más con la incorporación de explicación sobre curanderismo a cargo de maestro local.</li> <li>■ Con esto se espera crear beneficios económicos para la población (servicios).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de Calidad y Diseño para grupos de textilería y confecciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se realiza un taller de Calidad y Diseño a cargo de especialista inglesa, con el apoyo del C. Británico y CTAR Lambayeque.</li> <li>■ Participación de artesanos de Túcume y otros distritos aledaños.</li> <li>■ Se promueven motivos iconográficos de la cultura Lambayeque, provenientes de cuadernillo de diseños confeccionado por el PPT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compromete al Consejo Británico y CTAR Lambayeque para el dictado del curso.</li> <li>■ Proporciona ambientes del museo de sitio. Monitoreo.</li> <li>■ Propone realizar exposición final de los productos en Chiclayo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa en taller. Elaboración de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consejo Británico cubre el costo de curso. CTAR apoya. Artesanos de Ferreñafe, Morrope, San José y Monseñu participan en curso.</li> <li>■ Gran Hotel Chiclayo ofrece ambientes para exposición final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Artesanos reciben capacitación para mejorar calidad y diseño de sus productos, con miras a acceder a nuevos mercados e incrementar sus ventas.</li> <li>■ Tejedoras continúan con los talleres de Túcume Viejo y La Raya.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso taller de cerámica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continúa 2º módulo (8 horas semanales), enfocado a técnicas de preparación de matrices, utilizando como modelos vasijas exhibidas en museo de sitio.</li> <li>Se propone incorporar a egresado de Bellas Artes para próxima etapa del curso, e integrar a jóvenes locales para lograr mayor dinámica, creatividad y dedicación de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo. Proporciona insumos con la finalidad de incorporar a jóvenes. Selección a especialista para próxima etapa del curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca participación constante en el curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se toma contacto con Sr. Raul Salaverry, egresado de Bellas Artes de Lima, para dar continuidad a curso.</li> <li>PPT decide cambiar de estrategia del curso. Problemas con participantes por ser adultos con carga familiar, lo que no permite una dedicación completa y motivación.</li> <li>Se plantea incorporar a jóvenes en siguiente etapa para que sean ayudantes de las personas ya capacitadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a créditos para formación de PYMES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se toma contacto con ONG para brindar información sobre modalidades de créditos y dictado de curso sobre créditos para artesanos y prestadores de servicios interesados.</li> <li>Beneficiarios preparan proyectos y reúnen requisitos solicitados para evaluación de solicitudes de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenio a ONG de dar capacitación y créditos a pobladores de Tucume, el marco del PPT. Monitoreo y coordinación con pobladores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miembros de grupos de interés participan en capacitación y se interesan en obtener créditos. Forma grupos, reúnen requisitos y preparan proyectos que son presentados a ONG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se consigue fuente de créditos para pobladores calificados. Con esto se genera interés por formalización de microempresas de servicios turísticos en Tucume.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de CG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se llevan a cabo 5 reuniones semanales con representantes de las instituciones más importantes del pueblo para conformar CG.</li> <li>Proceso seguido:             <ol style="list-style-type: none"> <li>Entrega de copias de estatutos del CG de Batán Grande, para discusión.</li> <li>Se nombra comisión de 3 personas (museo, CTT y representante de centros educativos) para que elaboren propuesta de estatutos.</li> <li>Discusión y aprobación de estatutos en 1ª instancia.</li> <li>Asesor del programa hace llegar una nueva propuesta, la que se evalúa.</li> <li>Se aprueba definitivamente los estatutos y se nombra a Junta Directiva.</li> <li>Coordinaciones sobre trámites de legalización del CG y firma de libros de actas.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convoca y facilita reuniones. Proporciona borradores de estatutos para discusión. Participa en elaboración de estatutos y aprobación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representantes del CTT y centros educativos elaboran propuesta de estatutos.</li> <li>Representantes de instituciones locales discuten, aprueban los estatutos del CG y eligen junta directiva. Participación activa y decisiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se aprueban los estatutos del CG y nombra la Junta Directiva. Luego de reuniones con participación de instituciones locales más importantes.</li> <li>Se empieza a realizar coordinaciones para formalización del CG ante registros públicos.</li> </ul>

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso taller de Diseño y Elaboración de Productos Turísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso de 3 bloques: (Diseño y estructuración de productos turísticos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convocatoria, participación y apoyo a consultores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participaron las personas mas involucradas de la comunidad. Aportes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres consultores capacitan para ayudar a definir el producto turístico y enseñar como estructurarlo y gestionarlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se creó interés sobre producto turístico, así como sobre dinámica organizacional, con gran impacto en la población.</li> <li>Se aprecia que Túcume, tiene definido el producto genérico y tiene identificada la demanda para su producto.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Acondicionamiento del puesto de venta de artesanías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPT culmina con obras de acondicionamiento de puesto de venta de artesanía en Museo de Sitio. Grupos de interés acuerdan que una persona se dedique a la venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financia acondicionamiento de puesto de venta en Museo de Sitio.</li> <li>Acepta propuesta de elegir a una persona encargada de la venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se reúnen los grupos de interés y deciden encargar a uno de ellos la venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de puesto de venta de artesanías, para aumentar ventas.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecimiento aporte económico de tour operador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinaciones con C. Británico y HIRCA permiten que ETA Tours ofrezca un aporte económico (\$10) por cada paquete turístico vendido dentro del programa PERU PREFIERE VISA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinaciones con C.B. y HIRCA para obtener apoyo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ETA Tours ofrece aporte económico, con apoyo de Visa Internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se consigue fondos que serán canalizados para desarrollar los trabajos de investigación y conservación.</li> </ul>
ABRIL 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraso en pago de honorarios a coordinar (dos meses)</li> <li>Paro nacional realizado el 27 de abril</li> <li>Fuertes lluvias afectan los caminos rurales, haciéndolos intransitables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller Textilera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se invito a docentes de 20 colegios del distrito (2 por C.E) para asistir a 2 cursos taller de capacitación. Identidad cultural y turismo sostenible. y educación para la conservación. Las expositoras fueron 2 capacitadoras, una de Pimentel y una especialista extranjera cuyos gastos fueron financiados por el Museo de Sitio y otras instituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización, convocatoria y monitoreo de 2 cursos taller.</li> <li>Coordinación con expositoras.</li> <li>Invita a Especialista para dictado de Curso y establecer oficina de Educación para la Conservación.</li> <li>A solicitud de participantes acuerdan desarrollar reunión adicional con Perla Staler en Pimentel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia de 16 docentes de 15 colegios a curso</li> <li>Solicitan reunión adicional para tratar temas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panamerican Tours, INC. Museo de Sitio financian gastos para traer a especialista.</li> <li>Yolanda Maldonado. Ella esta interesada en colaborar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se capacita a docentes en temas relacionados con la Identidad Cultural, Turismo Sostenible. y Conservación para que estos mensajes sean transmitidos a niños y jóvenes de Túcume (replicarlos).</li> <li>Profesores se muestran interesados en el tema.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller Textilera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con saldo de presupuesto asignado a curso talleres, se compran insumos para permitir práctica de alumnas y producción.</li> <li>Profesora del taller de Caserio La Raya decide reorganizar el Club de Madres para aliviar el problema de la alimentación e incorporar a pobladoras en producción de tejidos a telar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decide dotar de insumos para continuidad de taller Monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Susana Banzas, profesora del taller de Caserio La Raya tiene iniciativa de reorganizar Club de Madres para incorporar a Mujeres en Taller de tejido en Telar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continúa Taller. Iniciativa de pobladora dirigida a diversificar ingresos de mujeres, no cuenta con apoyo por negativa de esposos a permitir que mujeres abandonen hogar.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso taller de máscaras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollo de curso taller de elaboración de máscaras de la Danza de los Diablos de Tucume.</li> <li>■ Se enseña a taller matrices de acilla para obtener moldes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoreo.</li> <li>■ Compra insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Seis personas participan de curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de pobladores en curso taller. Se empieza a producir máscaras para la venta.</li> <li>■ No se hace estudio de mercado para esta actividad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Microcréditos para PYMES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ONG solidaridad a prueba de créditos a 4 proyectos de Tucume presentados. Taller de serigrafía, Casa de Alojamiento, Taller de confecciones dedicado a producción de mantelería y muñecas de trapo y Taller de Cerámica.</li> <li>■ Por primera vez se otorga crédito a casa de hospedaje considerándose caso piloto. Otros proyectos se encuentran en proceso de examen debido a morosidad de titulares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinaciones con ONG para obtención de créditos. Monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4 proyectos presentados por pobladores obtienen crédito para mejorar, implementar talleres productivos. Casa de hospedaje. Expectativas de miembro de G.I por crédito pese a malas referencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se consigue financiamiento para poner en marcha talleres productivos, casa de hospedaje, a fin de que se generen ingresos para poblados capacitados por el PPT y se vuelvan autónomos e independientes de PPT.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inicio del C.G</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ceremonia oficial de juramentación de los miembros de C. G. En local de municipio.</li> <li>■ Asistencia de representantes de instituciones locales y regionales. Conferencia de directiva, encabezada por coordinador del PPT. INC Lambayeque y consejo municipal de Tucume que reconocen oficialmente al comité a través de la entrega de resoluciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinadora del PPT preside C.G. convocatoria y organización de ceremonia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Representantes de municipio Gobernación, Club de Turismo y personas naturales forman parte de la directiva del comité. Pobladores asisten a ceremonia de juramentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consolidación de C.G. e inicio de actividades. Reconocimiento como institución abocada al desarrollo de turismo.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: TÚCUME ANEXO IV

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGÍA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
ABRIL 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación a prestadores de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos Taller dirigidos a representantes de bodegas, restaurantes y transportistas. Empresa B y C consultores de Chiclayo es contratada para hacerse cargo. Curso para mejorar la calidad de los servicios a la actividad turística.</li> <li>Desarrollo del curso por grupos: 1 transportista, comité de mototaxis y autos, 2 bodegas y restaurantes.</li> <li>Charlas dictada por personas especializadas.</li> <li>Temas Generales:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Identidad cultural</li> <li>turismo sostenido</li> <li>información turística</li> <li>calidad del servicio y trato al turista.</li> </ol> </li> <li>Temas Específicos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>bodegas y restaurantes</li> <li>normas básicas de higiene</li> <li>tipo de dietas y menús</li> <li>manipulación de alimentos</li> <li>transportistas</li> <li>educación vial: nociones básicas de mecánica y mantenimiento al final del curso.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de empresas consultoras. Convocatoria a cursos de elaboración y programa del evento.</li> <li>Dictado del monitoreo de temas: Identificación cultural, turismo sostenible .</li> <li>A iniciativa de beneficio acuerdan nuevas reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de 16 representantes de bodegas y restaurantes</li> <li>12 miembros del comité "Cristo Rey" de mototaxis participan entusiastamente en cursos.</li> <li>Poco interés de transportistas (microbuseros) por participar en curso .</li> <li>Inasistencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>B y C consultores a cargo del dictado de cursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se brinda capacitación a prestadores de servicio, dirigida a mejorar calidad en servicio.</li> <li>Se logra interés en bodegas y restaurantes y participación parcial de transportistas (solo mototaxis)</li> <li>Debido a inasistencia de microbuses se suspende dictado de tema: seguridad vial y mecánica.</li> <li>Se emplea a mejorar servicio de grupo de comida (museo) y un restaurante de Tucume (La Sirena) Participantes muestran entusiasmo por realizar otras reuniones que serán responsabilidades de C.G.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Punto de venta de artesanía en Museo de Sillo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se decide concentrar la venta de los productos de los diferentes talleres en un punto de venta de Museo de Sillo.</li> <li>Se prevé realizar breve ceremonia de inauguración de este punto dada la idiosincracia local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de artesanos. Monitoreo. Plantea ceremonia de inauguración a pedido de artesanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de 16 representantes de bodegas y restaurantes.</li> <li>12 miembros del comité "Cristo Rey" de mototaxis participan entusiastamente en cursos.</li> <li>Poco interés de transportistas (microbuseros) por participar en curso .</li> <li>Inasistencia.</li> <li>Deciden tener un solo punto de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se brinda capacitación a prestadores de servicio, dirigida a mejorar calidad en servicio.</li> <li>Se logra interés en bodegas y restaurantes y participación parcial de transportistas (solo mototaxis)</li> <li>Debido a inasistencia de microbuses se suspende dictado de tema: seguridad vial y mecánica.</li> <li>Se emplea a mejorar servicio de grupo de comida (museo) y un restaurante de Tucume (La Sirena) Participantes muestran entusiasmo por realizar otras reuniones que serán responsabilidades de C.G.</li> <li>Se desestima la idea original de tener 3 puntos de venta y se opta por concentrar la venta en el museo por tener mayor afluencia de turistas (lugar de paso obligado)</li> </ul>	

<b>MAYO 1999</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se amplia plazo para ejecución de actividades – 15 de junio.</li> <li>■ Inminente finalización de PPT - 15 de junio</li> <li>■ Retraso en actividades ocasionado por retraso en entrega de fondos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propuesta de cambios en montos asignados a actividades de PPT</li> <li>■ Culminación de taller de Máscaras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La cercanía a la fecha límite de PPT obliga a replantear los montos asignados a las actividades pendientes de ejecución se propone : <ul style="list-style-type: none"> <li>a) utilizar saldos de actividades ya realizados y en las que se gastó menos del presupuesto</li> <li>b) cancelar las actividades de menor impacto para aumentar presupuesto de otras actividades mas urgentes.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informa a codirección sobre propuesta para electuar cambios en presupuesto. Solicita autorización.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El presupuesto se varía la siguiente manera. <ul style="list-style-type: none"> <li>- El monto para establecimiento de talleres tipo se pasa a tratamiento de fachadas</li> <li>- El monto asignado a 1 trío sobre domingos gastronómicos se pasa a establecimiento de 3 puntos de venta artesanal y sin realizar la primera actividad.</li> <li>■ El monto asignado a un curso de domingos gastronómicos, se pasa a acondicionamiento de C. Información turística.</li> </ul> </li> </ul>
<b>JUNIO 1999</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ONG TUCUME VIVO proporcionó dinero del último desembolso al 11 de junio, 2 días útiles antes de cierre. Este impide cumplir con todo lo propuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cambio de forma organizativa del C.G.</li> <li>■ En reuniones mensuales</li> <li>■ Traslado de C.I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La directiva acuerda cambiar la figura legal del comité por asociación</li> <li>■ Pendiente inscripción en registros públicos.</li> <li>■ Por acuerdo del C.G. se traslada el C.I. a la casa del Federico Villarreal. Se adquiere mobiliario básico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convoca y preside reuniones del C.G.</li> <li>■ Apoya noción de cambio de figura legal del C.G.</li> <li>■ Coordina con C.G. para traslado de C.I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grupo pequeño de pobladores participa en taller.</li> <li>■ Miembros de directiva del C.G. participan en reuniones mensuales.</li> <li>■ Miembros del CTT se responsabilizan por atención del C.I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se propone que el C.G. se transformen en una asociación con la finalidad de que tenga mayores posibilidades de conseguir financiamiento para llevar a cabo tareas propuestas y permitir labor mas amplia.</li> <li>■ Consolidación de C.G.</li> <li>■ Se traslada el local del C.I a un lugar más visible para los turistas y se establece un nuevo punto de venta artesanal, que es atendido por jóvenes del CTT.</li> </ul>
<b>JULIO 1999</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pintado de fachadas y campañas de limpieza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cierre de actividades del Proyecto Unión Europea – PromPerú</li> <li>■ Coordinaciones con ACODET para participación de representantes en taller a realizarse en Granja Porcón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El municipio continúa con la limpieza del complejo arqueológico y la ruta hacia el museo. Se realizan campañas colectivas por cuadras, para limpieza y pintado de fachadas.</li> <li>■ Se concluyen actividades del proyecto. Presentación de informes finales</li> <li>■ PromPerú como promotor. ACODET invita a representantes de artesanos y municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordina con municipio y representantes de vecinos para la limpieza y el pintado de fachadas. Compra de pintura.</li> <li>■ Elaboración de informes finales.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Continúan campañas de limpieza. Municipio ofrece arborizar y vecinos se comprometen a apoyar. Se crea conciencia acerca de la importancia de la limpieza de la ciudad.</li> <li>■ Fin del PPT. ACODET asume la continuidad de las actividades del proyecto.</li> <li>■ Se invita a representantes del PPT a taller en Granja Porcón. a fin de proponer acciones para consolidar las actividades realizadas.</li> </ul>
<b>SEPTIEMBRE 1999</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organización de taller de consolidación para los proyectos piloto.</li> </ul>					

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
OCTUBRE NOVIEMBRE 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú continúa individualmente actividades de desarrollo de producto y gestión de calidad en proyectos piloto.</li> <li>Estrategia de acción de PromPerú busca establecer relación directa con la población local (intervención directa).</li> <li>Se busca estructurar un producto que pueda ser comercializado por alguna organización local.</li> <li>Ausencia de Presidente de ACODET dificulta coordinaciones para el trabajo de guía. Vice-presidente no convoca a reuniones mensuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de Consolidación de los Proyectos Piloto UE-PP.</li> <li>Se coordina con representantes de ACODET para llevar a cabo el Plan de Consolidación de 80 días del PPT.</li> <li>Contratación de guía para labor permanente de campo.</li> <li>Levantamiento de imágenes para material promocional: Multivisión y CD-Rom.</li> <li>Capacitación a guías locales.</li> <li>Diagnóstico de componentes de producto.</li> <li>Organización de Concurso "Historias de mi Pueblo - Túcume".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se contrata a consultor externo para facilitar el taller. Realización de un diagnóstico participativo de los siete proyectos piloto para una propuesta de acción de 80 días y visión al año 2002.</li> <li>Se trabaja en la estructuración del producto para su entrada al mercado a través de capacitación para guías, servicios de restauración y fortalecimiento del producto.</li> <li>PromPerú capacita y elabora plan de trabajo para Guía encargado de acompañamiento a guías locales y mejora de circuitos.</li> <li>Trabajo de campo de empresa contratada para tomar imágenes para posterior elaboración de material promocional.</li> <li>Se realiza un curso práctico sobre Técnicas de Guiado para los guías locales, como inicio del acompañamiento de guía.</li> <li>Guía realiza diagnóstico de algunos componentes del producto.</li> <li>CTT decide organizar el concurso para fortalecerse como organización local y recopilar historias que puedan ser incorporadas al guión de los guías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú como promotor.</li> <li>PromPerú como promotor y monitoreando labor de guía.</li> <li>PPT ofrece alojamiento a guía y facilidades para cumplir su labor.</li> <li>Representantes de ACODET brindan facilidades logísticas.</li> <li>PromPerú coordina con ACODET la realización del curso.</li> <li>Escasa coordinación con ACODET, por ausencia de presidente.</li> <li>PromPerú propone al CTT organizar el concurso y asesora, brindando información sobre la experiencia realizada en Urubamba – Ollantaytambo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asisten ex-coordinadores del PPT, alcalde y regidor de Túcume, como representantes de ACODET.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representantes de los otros seis proyectos piloto, del equipo del programa de Lima y consultor externo (facilitador).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se obtuvo de cada proyecto piloto los logros y obstáculos, logros y dificultades del marco lógico, análisis FODA, la visión de futuro y las expectativas de los proyectos al 2002.</li> <li>Representantes de ACODET solicitan capacitaciones.</li> <li>Recomendaciones de consultor externo sobre proyectos piloto.</li> <li>Se decide que PromPerú actuará más directamente en Túcume, a fin de lograr consolidar un producto turístico.</li> <li>Se organizan serie de actividades y capacitación en temas prioritarios.</li> <li>Se envía a un guía para labor permanente de campo en Túcume (R.Chang).</li> <li>Ante ausencia de A. Narvaez, cumple además función de facilitador para coordinaciones con población local.</li> <li>Se obtienen imágenes de Túcume para presentación Multivisión y CD-Rom de Turismo Vivencial.</li> <li>Se identifica grupo base para fortalecimiento de guías locales, así como problemas internos y externos. Este grupo será fortalecido por la presencia de practicante.</li> <li>Guía presenta informe, resaltando la necesidad de trabajar en señalización, capacitación y organización de prestadores de servicios (guías, alimentación, artesanías). Los servicios que se promocionan en las guías turísticas no se vienen ofreciendo.</li> <li>Se logra interés de miembros del CTT por esta actividad. Además se estudia la posibilidad de que el CTT pueda comercializar algunos circuitos.</li> </ul>

**DICIEMBRE**  
1999

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Temporada de siembra de arroz.</li> <li>■ Flujo de turistas baja considerablemente.</li> <li>■ No se convoca a reuniones mensuales de ACODET por ausencia de presidente.</li> <li>■ Por fiestas navideñas y fin de año se suspenden actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identificación de potenciales circuitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Practicante identifica circuitos que incorporan temas de curanderismo, naturaleza e interacción con población local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Practicante coordina con CTT y pobladores.</li> <li>■ Motiva a participar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CTT y pobladores capacitados de Túcume, apoyan a practicante para reconocer los circuitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se hace una identificación preliminar de los circuitos que incorporan los diversos atractivos de Túcume, con énfasis en la parte vivencial.</li> <li>■ Este será la base para la estructuración del producto vivencial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propuesta de fortalecer al Club de Turismo para la comercialización del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se retoma el contacto con pobladores que recibieron capacitaciones, para incorporarlas en la estructuración del producto.</li> <li>■ Se busca formalizar el CTT como organización local que comercialice el producto, por tener miembros capacitados para guías locales y otros servicios.</li> <li>■ Se busca aprobación de los estatutos del CTT e inscripción en registros públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se retoma el contacto con pobladores que recibieron capacitaciones, para incorporarlas en la estructuración del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Practicante asesora a CTT para formalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CTT muestra interés por comercializar circuitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Problemas internos del CTT no permiten consolidación de la organización.</li> <li>■ Se desestima la comercialización del producto a través de esta organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación a guías locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organización de prácticas de guiado con jóvenes y sensibilización sobre necesidad de mejorar su información sobre los atractivos de Túcume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Practicante organiza prácticas de guiado y sensibiliza a guías locales con reuniones frecuentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los dos guías que continúan siguen curso para guías en Chiclayo y buscan información sobre Túcume.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se reduce el número de interesados en desempeñarse como guías locales. Solo dos jóvenes perseveran y el resto se aleja por otras actividades.</li> <li>■ Se buscan oportunidades de práctica en el museo de sitio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se reduce el número de interesados en desempeñarse como guías locales. Solo dos jóvenes perseveran y el resto se aleja por otras actividades.</li> <li>■ Se buscan oportunidades de práctica en el museo de sitio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organización de Concurso Historias de mi Pueblo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocatoria e inscripciones para participación en el concurso. Se establecen 2 categorías: Vecinos de Túcume y escolares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocatoria e inscripciones para participación en el concurso. Se establecen 2 categorías: Vecinos de Túcume y escolares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Practicante asesora en la organización.</li> <li>■ PromPerú ofrece colaborar con premios para los ganadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CTT convoca y difunde el concurso entre los pobladores.</li> <li>■ Inician inscripciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se logra mayor presencia del CTT en Túcume.</li> <li>■ Se empiezan a recibir historias para el concurso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación en preparación y presentación de alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso práctico para diversificar y mejorar la presentación de los alimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso práctico para diversificar y mejorar la presentación de los alimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Señoras participan en curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 10 señoras de Túcume reciben capacitación para mejorar servicio de alimentación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación en desarrollo de producto turístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposición de definición de producto turístico, componentes, cómo venderlo, ciclo de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposición de definición de producto turístico, componentes, cómo venderlo, ciclo de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú como promotor y ejecutor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se refuerza conceptos de desarrollo de productos turísticos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Campaña electoral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propuesta de creación de empresa municipal de turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se trabaja con el Municipio de Túcume a fin que comercialice el producto de turismo vivencial.</li> <li>■ Reuniones con representantes del municipio ante ACODET.</li> <li>■ Contacto con Municipalidad de Lima para intercambio de experiencias sobre comercialización de servicios turísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Guía realiza contacto con el área de Cultura y Turismo de la Municipalidad de Lima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Municipio de Túcume encarga a guía coordinaciones para establecer convenio de cooperación con Municipalidad de Lima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se logra motivar al Municipio de Túcume para que asuma la comercialización del producto de turismo vivencial.</li> </ul>

**ENERO 2000**

# PROYECTO PILOTO: TÚCUME ANEXO IV

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGÍA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
FEBRERO MARZO 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiesta de la Purísima Concepción.</li> <li>Campaña electoral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de concurso de danzas</li> <li>Concluye Concurso Historias de mi Pueblo</li> <li>Propuesta de alianza con Proyecto Algarrobo (INRENA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CTT consigue fondos para la organización del concurso de "El Diablico del Año" como parte de las celebraciones de la fiesta principal de Túcume.</li> <li>Selección de jurado para evaluar las historias presentadas. Evaluación y selección de ganadores.</li> <li>Coordinaciones con responsables del Proyecto Algarrobo para alianza que permita capacitaciones y circuitos en el Bosque de Poma / Batán Grande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú como facilitador.</li> <li>PromPerú contacta a Proyecto Algarrobo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CTT encargado de la organización del concurso.</li> <li>CTT elige jurado y coordina selección de ganadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsables del Proyecto Algarrobo muestran interés en acciones desarrolladas por el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se consolida la celebración del concurso de danzas.</li> <li>Municipio compromete su apoyo.</li> <li>Se inicia contacto con Proyecto Algarrobo, que permite capacitar a guías locales en aspectos de naturaleza e intercambio de experiencias para implementación de CI. Por falta de seguimiento y viajes de responsables del Proyecto Algarrobo, no se concreta la cooperación.</li> </ul>
ABRIL 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de evento ALTUR 2000.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postergación de coordinaciones para creación de empresa municipal de turismo</li> <li>Premiación de Concurso Historias de mi Pueblo – Túcume.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se postergan actividades por celebración de la fiesta principal de Túcume, campaña política y falta de financiamiento.</li> <li>Se plantea retomar esta actividad en el segundo trimestre y trabajar en una propuesta para incluirla en presupuesto del municipio para el año 2001.</li> <li>Organización de ceremonia de premiación a ganadores de las dos categorías del concurso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú como facilitador. Entrega de premios.</li> <li>ACODET coordina con tour operador para estructuración del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipio posterga coordinaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de premios crea mucha expectativa por realizar un nuevo concurso.</li> <li>Municipio ofrece organizar otro concurso para el segundo semestre del 2000.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se paraliza la iniciativa de comercializar el producto de turismo vivencial hasta contar con financiamiento y aprobación del pleno del concejo de Túcume.</li> <li>Guía continúa asesorando para elaboración de propuesta.</li> </ul>
JUNIO 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evento ALTUR 2000.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en ALTUR 2000.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establece alianza entre tour operador de EELU con oficina en Chidlayo para ofrecer un producto especializado en arqueología en Túcume.</li> <li>Participación y promoción del producto en el evento ALTUR 2000.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú como promotor. Presidente de ACODET como representante del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panamericam Tours estructura el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panamericam Tours participa en evento como comercializador del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianza entre ACODET y tour operador permite tener listo un producto especializado en arqueología y ser seleccionado para participar en evento ALTUR 2000</li> <li>Promoción del producto y participación en rueda de negocios con tour operadores extranjeros y nacionales.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: URUBAMBA ANEXO V

➤ Proyecto piloto: Urubamba  
 Registro matriz: Jesús Orccottoma, Claricia Tirado, Sandra Doig  
**MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGÍA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
SEPTIEMBRE 1997		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contactos preliminares con organizaciones locales y diagnóstico de la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones con organizaciones locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facilitador y promotor.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definición de Urubamba como zona de intervención.</li> </ul>
OCTUBRE 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Centro de Estudios Regionales Bartolomé de las Casas en Cusco, institución de promoción del desarrollo de las comunidades andinas, transfiriendo conocimiento, generando información y acompañando dinámicas locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Solicitud de propuestas a organizaciones locales como Centro Bartolomé de las Casas, Arantiva, CDI entre otras y selección de contraparte local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con autoridades y organizaciones locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facilitador y promotor.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propuestas de proyectos piloto de mejora de la calidad presentadas por instituciones y organizaciones locales.</li> <li>■ Pre-selección de propuesta del Centro Bartolomé de las Casas para trabajar en Valle del Urubamba por ser institución de prestigio con experiencia en proyectos de desarrollo en la zona, y con posibilidad de replicar experiencia en otros ámbitos de trabajo.</li> </ul>
ENERO FEBRERO 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Centro Bartolomé de las Casas tiene gran interés en participar en proyecto piloto de turismo por ser bastante novedoso el tema y potencial de réplica en la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Centro Bartolomé de las Casas contrata a coordinadora para Maestría en Gestión Cultural y Patrimonio Turístico y proyecto piloto para Urubamba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CBC convoca a concurso público para coordinador del proyecto.</li> <li>■ Reuniones de trabajo para definir propuesta final de proyecto piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facilitador y promotor</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consultor externo en turismo apoya en elaboración de propuesta de proyecto piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinadora seleccionada para proyecto piloto.</li> <li>■ Diseño del proyecto se basa en asegurar participación activa de la población local, fortalecimiento de la identidad cultural y gestión local e impactos económicos positivos en la zona.</li> </ul>
MARZO 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones con los Alcaldes de Urubamba y Yucay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación y difusión de los alcances del proyecto piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promoción y difusión del proyecto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de autoridades locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aceptación de las autoridades para participar en el proyecto piloto.</li> </ul>
ABRIL 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Etapa inicial del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reunión del equipo para reestructurar la propuesta del proyecto.</li> <li>■ Trabajo de campo en Maras, Pichingoto, Pumahuanca y Chicon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Discusión en equipo y elaboración del proyecto</li> <li>■ Visita y definición de los perfiles de los posibles ámbitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dar claridad al proyecto</li> <li>■ Motivación y difusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recepción de la información y participación en reuniones</li> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Centro Bartolomé de las Casas</li> <li>■ Participación de las autoridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contraparte definitiva y proyecto piloto reestructurado.</li> <li>■ Posibles beneficiarios del proyecto</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de Diagnóstico y Planificación con la Gerencia de Maras Sal. 24.04.98</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participativa. Exposición y trabajo en grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño y conducción del taller.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación del Director Municipal de Urubamba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se acordó elaborar y ejecutar el proyecto Ecolturismo en las Salineras de Maras para lo cual se formaría una comisión.</li> <li>■ Se acordó incorporar socios en proyecto, elaborar plan de acción de desarrollo turístico, nombrar equipo responsable de las coordinaciones.</li> </ul>

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
MAYO 1998	Etapa inicial del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión con Plan COPESCO para informar sobre el Plan de Acción de Turismo Participativo en las Salineras de Maras.</li> <li>Reunión con la ONG SANBASUR.</li> <li>I Taller Diagnóstico sobre Turismo en Urubamba</li> <li>Foro Regional sobre perspectivas del turismo frente al Milenio 13 de mayo</li> <li>Coordinación con la DRT Cusco para las actividades del proyecto</li> <li>II Taller de Diagnóstico con la Asociación de Productores de Sal de Maras</li> <li>Inventario de servicios turísticos en la ciudad de Urubamba.</li> <li>Reunión con Asociación de Hoteles y Restaurantes Turísticos del Valle Sagrado de los Incas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación interinstitucional</li> <li>Coordinación interinstitucional</li> <li>Exposiciones en el auditorio</li> <li>Conferencias.</li> <li>Coordinación interinstitucional</li> <li>Participativa. Exposición y trabajo en grupos.</li> <li>Trabajo de campo de 5 encuestadores. Zonificación de zona comercial. Ingreso de información en fichas.</li> <li>Convocatoria amplia a gremios locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotor y facilitador.</li> <li>Promotor y facilitador.</li> <li>Difusión del proyecto sobre turismo</li> <li>Promotor y facilitador.</li> <li>Difusión del proyecto</li> <li>Diseño y conducción del taller.</li> <li>Promotor y facilitador.</li> <li>Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de 6 personas de la Junta Directiva de la Asociación de Maras Sal.</li> <li>Participación de la Asociación de Productores de Sal.</li> <li>Participación activa de directivos de las comunidades de Pumahuanca, Chichón y productores de Yucay.</li> <li>Participación</li> <li>Participación</li> <li>Participación 8 de 9 miembros de la Asociación.</li> <li>Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación del Director de COPESCO.</li> <li>Participación del director de SANBASUR</li> <li>Participación de alianzas estratégicas</li> <li>Asistencia de COPESCO, INC, ONG</li> <li>BARDA – oficina especializada en bases de datos regionales del Centro Bartolomé de las Casas.</li> <li>Participación del Presidente de la Asociación y de tres hoteles de Urubamba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interés de COPESCO en el proyecto. Posibilidad de mejorar la carretera de Maras a las salineras.</li> <li>Se acepta solicitud de la Asociación de Productores de Sal de Maras de apoyar construcción de un módulo de letrinas.</li> <li>Se presentó el panorama general del turismo en Urubamba y Yucay, mostrando indicadores de la realidad turística en la zona. Se muestra interés, aceptación y compromiso para desarrollar turismo participativo.</li> <li>Las conferencias trataron principalmente sobre las posibilidades de desarrollo turístico dando énfasis en los cambios del perfil del turista en los últimos años.</li> <li>Se logró el apoyo institucional y generar interés por el proyecto.</li> <li>Se definieron actividades, responsabilidades y medidas para adecuación de Salineras al turismo participativo.</li> <li>Análisis de los servicios turísticos. Directorio de establecimientos turísticos de Urubamba y Yucay.</li> <li>Interés y disposición para participar en capacitaciones.</li> </ul>

**JUNIO  
1998**

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Etapa inicial del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller Organización Técnica del Turismo Participativo en las Salineras de Maras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposiciones sobre turismo participativo y su organización técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo de autoridades locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Registro de propietarios inscritos en la actividad de turismo participativo. Organización de un comité de socios inscritos para coordinaciones con agencias de turismo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller Organización Técnica del Turismo Participativo en las comunidades de Pumahuanca y Chicon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposiciones sobre turismo participativo y su organización técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de 12 agricultores de Pumahuanca y 1 de Chicon.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se definieron los productos más importantes de la zona y el cronograma de actividades agrícolas. Se elaboró un registro de productores que participarían en el nuevo producto turístico.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller con los productores de los andenes de Yucay. Se elaboró plan de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposición del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definición de las zonas de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de 25 productores de los andenes de Yucay.</li> <li>■ Comité de Gestión conformado por 5 personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de los regidores de las comisiones de Educación y Turismo de la Municipalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se formó el Comité de Gestión de Desarrollo Turístico de los Productores de los andenes de Yucay, conformado por 5 personas (se juramentó el 9 de julio).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fiestas Patrias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller para identificar rutas turísticas entre microcuencas de Pumahuanca y Chicon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación, preparación, desarrollo y recorrido con los campesinos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se identificaron 6 rutas y se dibujaron en paneles. Se acuerda realizar viaje de reconocimiento por la ruta Awamarka-Lares-Yanawara. Se conforma grupo de 13 campesinos para la expedición.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller sobre la Organización del Turismo Participativo en los Andenes de Yucay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocatoria amplia. Participativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Confección de calendarios agrícolas e identificación de andenes y ubicación de parcelas de productores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación para el desarrollo de la expedición Awamarka/Lares/ Yanawara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrevistas con autoridades y recorrido de ruta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Motivación y organización a cargo del Centro Bartolomé de las Casas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se trazo ruta para la expedición. Apoyo de campesinos con alimentos y animales. Se recompone grupo de productores a participar en la caminata.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reconocimiento de parcelas de productores de Pumahuanca inscritos en las actividades sobre turismo participativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrevista y visita a productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrevistas y organización de visitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de comité de regantes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se visitó y registró las propiedades de 9 campesinos que mostraron interés en participar en el proyecto piloto, de la comunidad de Paikaraqui.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con productores de Sal de Maras para visita de representante del Plan COPESCO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de administración y trabajadores de empresa Marasal</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La administración de la empresa Marasal se compromete a organizar una visita guiada para el Director del Plan COPESCO al distrito de Maras, el grupo arqueológico Moray y las salineras</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Continuación del reconocimiento a parcelas de productores de Pumahuanca inscritos en las actividades sobre turismo participativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrevista y visita a productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrevistas y organización de visitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de comité de regantes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se visitó y registró las propiedades de 8 campesinos de la comunidad de Paikaraqui.</li> </ul>

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGÍA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
JULIO 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estrategia de fortalecimiento de identidad cultural contempló incorporar prácticas y tecnologías locales en diseño de producto, talleres de formación sobre elementos de la cultura e identificación de los mismos a nivel local y recuperación histórica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Firma de Convenio de Cooperación Financiera Interinstitucional entre Unión Europea/PromPerú y el Centro Barblomé de las Casas. (Contraparte local) por 10 meses del 1 de abril 1998 al 31 de enero de 1999. Incluye como documentos técnicos Matriz de Planificación con detalle de actividades, cronograma, costo de actividades y resumen descriptivo.</li> <li>■ Intervención en tres localidades: Yucay, Pumahuanca y Maras en la modalidad de administración de fondos con rendición de cuentas, presentación de informes parciales y finales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración y firma del documento.</li> <li>■ Utilización de matriz de planificación de actividades conjuntas, y resumen descriptivo.</li> <li>■ Matriz cuenta además con un detalle de las actividades, cronograma y costo de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, y facilitador.</li> <li>■ Generador de dinámicas locales que parten de una visión de turismo sostenible en su triple aspecto de respeto al medio ambiente, fortalecimiento de la identidad cultural y participación activa de las comunidades locales bajo parámetro de rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de 6 productores nombrados para la expedición y comité de regantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CBC como contraparte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establecimiento de marco y condiciones para la ejecución del Proyecto Piloto en Urubamba por parte del proyecto y la contraparte.</li> <li>■ Incorpora marco lógico que recoge expectativas de la población, las mismas que hablan salido de los talleres previos con la población.</li> <li>■ La selección de las zonas de intervención se basó en criterios como: actividad turística creciente, existencia de servicios básicos e interés de poblador por participar en proyecto piloto.</li> <li>■ Las comunidades seleccionadas se encontraban incorporadas a una economía de mercado local, organizadas comunalmente, con clara identidad cultural (bilingües) y biodiversidad.</li> </ul>
AGOSTO 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encuentro con productores de Pumahuanca para la organización de la expedición a Lares.</li> <li>■ Taller de identificación de rutas turísticas en Yucay</li> <li>■ Expedición en la ruta Awamarka – Lares – Yanawara con productores de la microcuenca del río Pumahuanca.</li> <li>■ Taller sobre calendarios festivos - religiosos en Yucay, Pumahuanca y Maras (27 asistentes del programa de turismo participativo y guías comunales)</li> <li>■ I Taller de capacitación a guías comunales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con el grupo seleccionado</li> <li>■ Coordinación, convocatoria y desarrollo del taller.</li> <li>■ Recorrido de la ruta.</li> <li>■ Recorrido de la ruta.</li> <li>■ Metodología participativa: juegos y dinámicas de grupos. Se utilizaron 24 dibujos de Guamán Poma, para identificar continuidades y transformaciones</li> <li>■ Exposiciones didácticas, técnicas participativas, prácticas dirigidas en cada zona de trabajo y autoevaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Motivación y organización del grupo</li> <li>■ Promotor y facilitador.</li> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de campesinos productores de los andenes de Yucay.</li> <li>■ Participación de 7 representantes del Comité de riego de la microcuenca de Pumahuanca.</li> <li>■ Participación activa</li> <li>■ Asistentes del programa de turismo participativo y guías comunales:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 27 de Yucay,</li> <li>■ 30 de Pumahuanca y 16 de Maras.</li> </ul> </li> <li>■ Participación de 15 productores de Maras, Yucay y Pumahuanca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facilitadores: Hugo Pepper y Onestes Belloia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se establece plazo para definición del grupo expedicionario. Se continuó con registro descriptivo de parcelas para las actividades sobre turismo participativo.</li> <li>■ Se identificó y trazó 5 rutas largas y 3 cortas. Se acuerda realizar viaje de reconocimiento por la ruta Andenes de Yucay – Nexado de San Juan – Wayoqari en setiembre.</li> <li>■ Reconocimiento de 5 circuitos.</li> <li>■ Refuerzo de la identidad cultural</li> <li>■ Incorporación en el contenido del guiado</li> <li>■ Reconocimiento de continuidades, transformaciones y pérdidas de las costumbres, y elaboración de calendarios productivos-religiosos contemporáneos.</li> <li>■ Se capacita en organización y planificación del trabajo, liderazgos y conducción de grupos, criterios para la comunicación y construcción y estructura de discursos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de capacitación en autoestima y relación interpersonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajo de autovaloración a nivel individual y ejercicio para medir grado de identidad y autoestima colectiva frente a la imagen de un extranjero. Metodología participativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño y conducción del taller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selección de participantes</li> <li>■ 33 participantes de la zona de Pumahuanca y 18 de las zonas de Yucay y Maras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facilitadores: Verónica Zavallos y Pilar Guisti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Buen nivel de participación. Se intercambiaron expectativas e inquietudes generadas por la visita de turistas. Dificultad para medir el grado de autovaloración personal y colectivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concurso de limpieza de los andenes incas de Yucay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocatoria, seguimiento a la limpieza, evaluación del concurso y entrega de premios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de productores.</li> <li>■ (participaron 75 propietarios de los 300 que tienen propiedades en los andenes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Municipalidad de Yucay</li> <li>■ INC y Hotel Posada del Inca de Yucay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Limpieza de los andenes en un 40%, efecto multiplicador, revaloración del sistema de mantenimiento y uso de los andenes inca de Yucay.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asamblea con autoridades y pobladores de Pumahuanca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocatoria amplia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formación del Comité de Gestión de Pumahuanca elegido por miembros de la comunidad</li> <li>■ Comité de Gestión tuvo respaldo de la Comunidad al ser elegidos en Asamblea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formación del Comité de Gestión de Pumahuanca elegido por miembros de la comunidad</li> <li>■ Comité de Gestión tuvo respaldo de la Comunidad al ser elegidos en Asamblea</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración de afiche sobre Turismo Participativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación y definición con el artista plástico del contenido del dibujo/pintura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Orientación visual sobre turismo participativo.</li> <li>■ Distribución de 500 afiches en ALTUR 98.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Orientación visual sobre turismo participativo.</li> <li>■ Distribución de 500 afiches en ALTUR 98.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Orientación visual sobre turismo participativo.</li> <li>■ Distribución de 500 afiches en ALTUR 98.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración de tríptico visual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Redacción de contenido, coordinación y apoyo en el diseño e impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promoción e información básica de las comunidades.</li> <li>■ Distribución de 500 trípticos en ALTUR 98.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promoción e información básica de las comunidades.</li> <li>■ Distribución de 500 trípticos en ALTUR 98.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promoción e información básica de las comunidades.</li> <li>■ Distribución de 500 trípticos en ALTUR 98.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración de un video en español dirigido a operadores turísticos a nivel nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Redacción de contenido, coordinación y apoyo en el diseño e impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Video en VHS de 17 minutos de duración.</li> <li>■ Presentación y difusión en ALTUR 98 a operadores locales, en eventos de capacitación a autoridades locales y comités de gestión y en festividades organizadas por CBC. Se entregó una copia a la Municipalidad de Urubamba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Video en VHS de 17 minutos de duración.</li> <li>■ Presentación y difusión en ALTUR 98 a operadores locales, en eventos de capacitación a autoridades locales y comités de gestión y en festividades organizadas por CBC. Se entregó una copia a la Municipalidad de Urubamba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Video en VHS de 17 minutos de duración.</li> <li>■ Presentación y difusión en ALTUR 98 a operadores locales, en eventos de capacitación a autoridades locales y comités de gestión y en festividades organizadas por CBC. Se entregó una copia a la Municipalidad de Urubamba.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación en ALTUR 1998</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación del proyecto piloto en proceso de consolidación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organización del evento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo</li> <li>■ Municipio y comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Difusión y promoción del producto.</li> <li>■ Conocimiento de otras experiencias de productos turísticos a nivel nacional y conocimiento del mercado potencial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de capacitación en autoestima para comuneros del Valle de Urubamba (Yucay y Maras)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño y conducción del taller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de 18 personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arq. María Eugenia Bacci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se esperaba una mayor cantidad de participantes. Los grupos mostraron buen nivel de integración.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller sobre Desarrollo de Producto Turístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reunión para evaluación del producto en la sede del Centro Bartolomé de las Casas. Recomendaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa de representantes de las tres zonas de intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se hicieron recomendaciones al proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se hicieron recomendaciones al proyecto.</li> </ul>

**SEPTIEMBRE 1998**

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
OCTUBRE 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aniversario de Urubamba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de página web.</li> <li>Expedición en la ruta Andénis de Yucay – Comunidad Campesina de San Juan – Laguna de Yatacocha – Comunidad de Weyok'ari.</li> <li>I Taller sobre gestión de calidad de los servicios turísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación para elaboración de la página, suministro de información y material visual.</li> <li>Reconocimiento de antiguos caminos de comercio y comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotor y facilitador.</li> <li>Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro Bartolomé de las Casas como participante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página web semi estructurada en internet con información sobre turismo participativo en Pumahuanca, Maras y Yucay.</li> <li>Reconocimiento de potencial circuito.</li> </ul>
OCTUBRE NOVIEMBRE 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller y reuniones de trabajo para confección del guión para exposición de los guías comunales de Pumahuanca, Maras y Yucay.</li> <li>II Taller de capacitación a guías comunales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinámicas grupales con técnicas y métodos participativos.</li> <li>Participativa.</li> <li>Exposiciones, dinámicas participativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotor y facilitador.</li> <li>Diseño y conducción del taller.</li> <li>Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa (33 participantes)</li> <li>Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se explicaron criterios para confeccionar un guión de exposición. No se logró que los guías generaran directamente un documento base por la poca organización de los grupos para leer la bibliografía que había sido entregada con anterioridad al taller, pero se logró recabar información para ser utilizada posteriormente con turistas.</li> <li>15 horas de capacitación en técnicas de guiado y manejo de grupos. Identificación de guías con mayor potencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación del nivel de contribución de las actividades a resultados y elementos claves a ser modificados. Recomendaciones de correctivos.</li> </ul>	
NOVIEMBRE DICIEMBRE 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de monitoreo y evaluación de los proyectos piloto.</li> <li>Taller sobre elaboración de artesanías en Sal de Maras</li> <li>Convocatoria y entrega de premios del concurso "Historias de mi pueblo".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas de campo a zonas de intervención. Asistencia a cursos y talleres organizados por las contrapartes. Dinámicas con comités de gestión y entrevistados con autoridades, gremios, profesores y usuarios.</li> <li>Práctica</li> <li>Convocatoria, selección de ganadores y entrega de premios.</li> <li>Modalidad: relato libre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotor y facilitador.</li> <li>Crear las condiciones para reforzar la capacidad de gestión de los actores locales que intervienen en el proceso</li> <li>Diseño y conducción del taller.</li> <li>Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa de 12 guías comunales de Maras, Yucay y Pumahuanca</li> <li>Participación activa.</li> <li>Participación activa (30 personas de las Salinezas)</li> <li>Participación moderada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador: Orestes Belloira</li> <li>Consultor externo: A. Graña</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en técnicas de producción de artesanías en sal utilizando tecnologías más desarrolladas. Acuerdo con el Colegio Sínchi Roca de Maras para incorporar en curso de Laboral elaboración de artesanía por parte de los alumnos.</li> <li>Se seleccionaron 5 ganadores de 30 trabajos originales enviados de las comunidades de Maras, Pumahuanca y Yucay.</li> <li>Se entregaron premios a los tres primeros. Interés de otros miembros de la comunidad por participar en actividades similares.</li> </ul>	

<p><b>DICIEMBRE 1998</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Época siembra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller para la formación de guías comunales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposición y prácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se capacitó a 14 guías de Pumahuanca, Yucay y Máras en prácticas y técnicas de guiado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elecciones Municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones de coordinación con la Municipalidad de Yucay para la implementación de una oficina de información en la Municipalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones y acondicionamiento del lugar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementación de una oficina de información en la Municipalidad de Yucay.</li> <li>■ La oficina de información funcionaría hasta febrero en este lugar.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contrato de la Coordinadora termina en Enero. Pedido de ampliación Abril de 1999</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación y exposición del proyecto piloto a autoridades locales, regionales, operadores turísticos y público en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desayuno de trabajo y visita de campo a la comunidad de Pumahuanca y andenes de Yucay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo del Centro Bartolomé de las Casas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se realizó la presentación del proyecto a 6 operadores de la zona.</li> </ul>	
<p><b>ENERO 1999</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller para elaboración del Manual de Formación de Guías Comunales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dinámicas participativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa de representantes de Pumahuanca, Máras y Yucay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identificación de FODA y alternativas de solución.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reunión de coordinación para la visita del grupo de Guatemala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa de los guías comunales y miembros de los Comités de Gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definición del circuito turístico, definición de las familias receptoras, definición de guías comunales. Se acordó la distribución de los ingresos</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vista del grupo de Guatemala compuesto por 7 personas de nacionalidad guatemalteca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se dividió el grupo en 2, 4 turistas fueron a Pumahuanca y 3 a Yucay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se realizaron recorridos guiados por las comunidades de Pumahuanca y Yucay. Los turistas llenaron una encuesta de satisfacción.</li> <li>■ Recomendaron incorporar a las autoridades locales como parte del Comité de Gestión y buscar alianzas estratégicas con actores clave para desarrollo de actividad.</li> </ul>		
<p><b>FEBRERO 1999</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proyecto para el funcionamiento del Hotel - Escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visita y reunión con el Municipio de Urubamba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocatoria y visita al Municipio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de autoridades locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No se concretó el proyecto debido a que el local donde funcionaría el Hotel - Escuela fue privatizado.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reunión entre la Municipalidad de Yucay y Posada Aventura de Yucay para señalar los andenes de Yucay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones de coordinación, reconocimiento previo para ubicación de señales e implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de la Municipalidad de Yucay y Posada Aventura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se señalaron los andenes.</li> </ul>	

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
MARZO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paro Regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinaciones para la implementación de la oficina de información en la casa de uno de los beneficiarios locales.</li> <li>Taller sobre Diseño, Estructuración, Negociación y Gestión de Productos Turísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinaciones con beneficiario local y acondicionamiento de la oficina.</li> <li>Exposiciones, trabajos grupales, Dinámicas participativas.</li> <li>3 bloques:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Bloque 1: diseño y estructuración de productos turísticos</li> <li>Bloque 2: costos, tarifas y negociación.</li> <li>Bloque 3: Gestión estratégica y planificación de productos turísticos.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotor y facilitador</li> <li>Promotor, conductor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> <li>Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de María Eugenia Bardi, A. Grana, N. Verand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de la oficina de información turística en la casa de uno de los beneficiarios locales. (Mario Espinoza)</li> <li>Se capacito en conceptualización y estructuración de productos turísticos. En cuanto al bloque 3 (N. Verand): identificación de costos fijos y variables y determinación de margen de ganancia. Aprender a calcular costos y negociación para la venta de paquetes turísticos. Toma de conciencia sobre importancia de considerar todos los costos.</li> <li>Formación del Comité de Gestión Turística del Valle Sagrado de los Incas (compuesto por alcaldes, instituciones y población organizada del valle), al quedar claro que todos pertenecían al valle sagrado, vivían de la agricultura y cultivaban el famoso maíz gigante del Cusco; identificándose con "todos somos valle".</li> <li>Elaboración de Matriz de Planificación (actividades y resultados) de Comité.</li> </ul>
ABRIL 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>El Taller Gestión de Calidad dirigido a establecimientos de hospedaje y restaurantes de Urubamba y Yucay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición de temas, rueda de preguntas, casos prácticos, grupos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y conducción del taller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa. (58 asistentes)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se capacito en normatividad de restaurantes, técnicas de atención, tecnología del servicio y atención en el bar. Propuesta gastronómica para festividad y elaboración de recetario de principales platos típicos.</li> </ul>
JUNIO 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de libro de relatos ganadores del Concurso "Historias de mi Pueblo"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación de relatos ganadores de concursos organizados en Ollantaytambo, Miras, Yucay y Pumahuanca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>500 ejemplares impresos. Libro presentado en ceremonia de presentación del producto (05-06-99).</li> </ul>
JULIO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencia del programa a PromPerú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cierre de actividades del Proyecto Unión Europea - PromPerú</li> <li>Se remitió de Lima Update N° 11 solicitando información a los proyectos piloto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se concluyen actividades del proyecto. Presentación de informes finales.</li> <li>Encuesta de medición de impacto de productos ALTUR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de informes finales.</li> <li>PromPerú promotor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin del proyecto piloto. Comités de Gestión deben asumir continuidad de actividades del proyecto en el desarrollo del producto.</li> <li>Encuesta resuelta</li> </ul>
AGOSTO SETIEMBRE 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú continua individualmente actividades de desarrollo de producto y gestión de calidad en proyectos piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de Taller de Estrategias de Consolidación de los Proyecto Piloto</li> <li>Elaboración de Plan de Negocios para la comercialización conjunta de los proyectos piloto del Cusco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinaciones con los Comités de Gestión y coordinadores.</li> <li>Se encargó elaboración de plan a consultor externo y se presentó propuesta a responsables del Programa de Turismo Unión Europea- PromPerú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú como promotor.</li> <li>PromPerú como promotor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultor externo como facilitador metodológico.</li> <li>Consultor externo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller diseñado y coordinaciones logísticas y de campo realizadas</li> <li>Plan de Negocios que no pudo ser aplicado por proceso de transferencia y limitaciones de proyectos piloto.</li> </ul>

OCTUBRE  
1999

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se define estrategia de acción de PromPerú con proyectos piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de Estrategias de Consolidación de los Proyecto Piloto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realización de un diagnóstico participativo de los siete proyectos piloto para una propuesta de acción de 80 días y una visión al año 2002.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú como promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Representantes de los otros seis proyectos piloto, del equipo del programa de Lima y consultor externo (facilitador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se obtuvieron de cada uno de los proyectos piloto los logros y obstáculos, logros y dificultades del marco lógico, análisis FODA, la visión de futuro y las expectativas de los proyectos al 2002.</li> <li>■ Recomendaciones generales de consultor externo sobre proyectos piloto.</li> <li>■ Se decide que PromPerú actuará más directamente en cada una de las zonas de intervención.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plan de Consolidación de 80 días de los proyectos piloto se traduce en una preparación del producto para su entrada al mercado a través de capacitación en negociación, guías, servicios de información, restauración, atención en hospedajes, y fortalecimiento del producto.</li> <li>■ Se busca establecer una relación directa con la población local (intervención directa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Levantamiento de imágenes para material promocional: Multivisión y Cd-rom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación en planeamiento y organización de una microempresa y comercialización para microempresas turísticas.</li> <li>■ Mejora de circuitos y capacitación a guías locales (guía permanente).</li> <li>■ Visita de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú como promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se decide que PromPerú actuará más directamente en cada una de las zonas de intervención.</li> <li>■ Se organizan capacitaciones en temas de negociación y planificación, desarrollo de producto, guías locales y circuitos turísticos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informe preliminar de sistematización de la experiencia de coordinadora local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajo de campo de empresa contratada para tomar imágenes a ser utilizadas en posterior elaboración de material promocional.</li> <li>■ Trabajo de gabinete y de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú como promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador</li> <li>■ Diseño del informe preliminar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facilitador</li> <li>■ Coordinador del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación Multivisión realizada en tres oportunidades en Lima a operadores y prensa nacional. Cd-Rom de Turismo Vivencial en elaboración.</li> <li>■ Documentos preliminar elaborado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intervención directa de PromPerú.</li> <li>■ Coordinadora delega funciones a un asistente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contratación directa de Eliana Gamarra como coordinadora local de las actividades del proyecto piloto para el periodo noviembre - diciembre.</li> <li>■ Study tour a operadores nacionales.</li> <li>■ Study tour II a operadores nacionales.</li> <li>■ Constitución de empresa de Turismo Participativo Inca Pusayuc. S.R.L.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinaciones para plan de trabajo en zona de intervención.</li> <li>■ Trabajo de campo y evaluación de resultados.</li> <li>■ Trabajo de campo y evaluación de resultados.</li> <li>■ Tramite legal para formalización de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consultor contratado como coordinador.</li> <li>■ Presentación de los proyectos pilotos.</li> <li>■ Presentación de los proyectos pilotos.</li> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intervención directa de PromPerú a través de coordinadora. Se organizan talleres de capacitación en temas de gestión de calidad, comercialización y promoción.</li> <li>■ Opiniones de los operadores locales: fortalezas y debilidades del producto.</li> <li>■ Opiniones de los operadores locales: fortalezas y debilidades del producto.</li> <li>■ Formalización de la empresa Inca Pusayuc.</li> </ul>

NOVIEMBRE  
1999

MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
NOVIEMBRE 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso de capacitación en gestión empresarial y de comercialización.</li> <li>Curso Taller sobre Técnicas de Guabo dirigido a guías comunales de Yucay, Pumahuanca y Maras</li> <li>Se contrata guía para acompañamiento a guías locales y mejora de circuitos, por el periodo noviembre – diciembre.</li> <li>Charla en desarrollo de producto turístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinámicas participativas.</li> <li>Exposición y práctica de técnicas de guiado y manejo de grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotor y facilitador.</li> <li>Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> <li>Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultores contratados: Natalia Verand y Eva Benassi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de objetivos organizacionales, actividades, organigrama y funciones de cada área de la empresa.</li> <li>Calculo de tarifarios, se logro estandarizar los precios de las tres comunidades, se entrego a participantes un resumen del taller anterior.</li> <li>Un total de 15 horas de capacitación. Identificación de 2 guías con mayor potencial. Sensibilización sobre importancia de mejorar el producto. Mejora en la utilización de técnicas de guiado y manejo de grupos. Identificación de debilidades en los circuitos Yucay y Pumahuanca.</li> <li>Organización de actividades con guías. Elaboración de diagnóstico de situación de guías locales.</li> <li>Reforzar conceptos de desarrollo de producto turístico.</li> <li>Negociación con Posada Aventura para incorporar guías locales como parte de su producto no se concretó.</li> </ul>
DICIEMBRE 1999 / ENERO 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinadora delega funciones a un asistente, lo que dificulta coordinación de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de alianza de Posada Aventura a guías locales.</li> <li>Capacitación de guías locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de coordinación entre Posada Aventura, coordinador del proyecto y beneficiarios.</li> <li>Recorrido de circuitos acompañado de guías locales. Prácticas de técnicas de guiado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación y facilitación.</li> <li>Guía organiza prácticas de guiado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> <li>Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posada Aventura como comercializador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de circuitos existentes e identificación de nuevos circuitos en Yucay, Pumahuanca y Maras.</li> <li>Evaluación de desempeño de guías. Identificación de potenciales formadores de guías.</li> </ul>
FEBRERO 2000		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación y evaluación a guías locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recorrido de circuitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía organiza recorrido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas de campo y evaluación de guías locales.</li> </ul>
MARZO ABRIL MAYO 2000		<ul style="list-style-type: none"> <li>Guiones de los circuitos de las tres zonas</li> <li>Evaluación final de guías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesamiento de información y redacción de documento.</li> <li>Recorrido de circuitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotor y facilitador.</li> <li>Guía organiza recorrido.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Se entrego una copia a cada guía local y a la empresa.</li> <li>Elaboración de informe final.</li> </ul>
JUNIO 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervención directa de PromPerú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso de preparación a la Feria Altur 2000</li> <li>Participación en Altur 2000</li> <li>Elaboración de tríptico bilingüe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de material de venta, prácticas de negociación.</li> <li>Presentación del producto turístico</li> <li>PromPerú contrato a editor externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PromPerú como promotor.</li> <li>Apoyo en la promoción del producto</li> <li>Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación</li> <li>Activa de Presidente de empresa.</li> <li>Participación activa de Presidente de empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Refuerzo de las capacidades de comercialización.</li> <li>Promoción del producto a operadores locales e internacionales</li> <li>Elaboración de 1000 trípticos promocionales.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: OLLANTAYTAMBO ANEXO VI

> Proyecto piloto: Ollantaytambo  
 Registro matriz: Jesús Orcotoma, Claricia Tirado y Luis Bernedo

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGÍA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
SEPTIEMBRE 1997		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contactos preliminares con organizaciones locales y diagnóstico de la zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones con organizaciones locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facilitador y promotor.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definición de Ollantaytambo como zona de intervención.</li> </ul>
OCTUBRE 1997		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Solicitud de propuestas a organizaciones locales como Asociación Inca, CDI, CBC, Arariva y otras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con autoridades y organizaciones locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facilitador y promotor.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propuestas de proyecto piloto de mejora de la calidad presentadas por instituciones y organizaciones locales.</li> </ul>
NOVIEMBRE 1997 – ABRIL 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisión de propuestas presentadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facilitador</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ninguna propuesta se ajustó a requerimientos del proyecto.</li> </ul>
MAYO JUNIO 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programa Unión Europea – PromPerú interviene directamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propuesta para desarrollar un proyecto para desarrollar rutas ancestrales en Ollantaytambo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contacto con la Dirección Regional de Industria y Turismo (DRIT) - Cusco para proponerle hacerse cargo del proyecto de Ollantaytambo.</li> <li>■ Se capacita a historiador para que se haga cargo del diseño del producto y realice una investigación histórica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elabora perfil del proyecto. Capacitación a historiador sobre rutas ancestrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ DRIT Cusco manifiesta su interés por participar en el proyectos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Replanteamiento del proyecto piloto de Ollantaytambo basado en alianza con la Dirección Regional de Turismo y una propuesta de desarrollo de rutas ancestrales.</li> </ul>
JULIO – AGOSTO 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración de marco lógico del proyecto y formación del equipo coordinador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones de consultor a cargo de los proyectos piloto con encargados del proyecto de Ollantaytambo para elaborar el marco lógico del proyecto (sin participación de pobladores).</li> <li>■ Incorporación de operadora de turismo de Cusco al equipo de coordinación del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación en elaboración del marco lógico.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establecimiento de marco lógico y condiciones para la ejecución del Proyecto Piloto de Ollantaytambo por parte del Programa y la contraparte.</li> <li>■ Se integra una empresaria de Cusco al equipo coordinador, para aportar experiencia empresarial.</li> </ul>
SEPTIEMBRE 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Época siembra</li> <li>■ Elecciones Municipales</li> <li>■ Pocas posibilidades de coordinación con la DRIT Cusco por celebración del Mes Turístico de Cusco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Firma de Convenio de Cooperación Interinstitucional entre Unión Europea / PromPerú y la Dirección Regional de Turismo de Cusco (contraparte local) vigente de Setiembre 1998 a Abril 1999</li> <li>■ Se dio énfasis a trabajo de fortalecimiento cultural con la comunidad de Willoc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración y firma del Convenio.</li> <li>■ Inicio de actividades en Ollantaytambo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ DRIT como contraparte local.</li> <li>■ Consultor para comunidad de Willoc.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se inicia el proyecto piloto, decidiéndose que la operadora de Cusco asuma la responsabilidad de las actividades en Willoc, debido a su conocimiento de la zona y del idioma (quechua).</li> <li>■ El historiador se hará cargo de la investigación histórica y apoyar el diseño de las rutas y la DRIT Cusco queda como coordinador general del proyecto.</li> </ul>

# PROYECTO PILOTO: OLLANTAYTAMBO ANEXO VI

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS	
SEPTIEMBRE 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación del proyecto a la comunidad de Willco.</li> <li>■ Taller de Estrategia de Intervención dirigido al personal DRIT Cusco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reunión de profesores y alumnos en el centro educativo.</li> <li>■ Reuniones con la comunidad. Visitas de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración de informe del proyecto.</li> <li>■ Promotor, conductor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poca participación.</li> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo del centro educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se presenta el proyecto a la comunidad, más no se logra la participación de muchos pobladores</li> <li>■ Taller para sensibilizar a los encargados del proyecto acerca de los objetivos y acciones a desarrollar.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación del proyecto piloto a los operadores regionales e internacionales, autoridades locales en el marco de ALCUR 98.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinación con los pobladores locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Brindar información del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asistencia a la reunión convocada.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conocer otras experiencias de proyectos piloto, productos y mercado.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asamblea para la formación del Comité Transitorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Información y convocatoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Buscar los beneficiarios del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se formó el Comité Transitorio (provisional) hasta lograr una mayor sensibilización en la población y poder formar el Comité de Gestión definitivo.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller para elaborar rutas ancestrales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dinámica participativa.</li> <li>■ Trabajo en grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, conductor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación en el taller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo de casas de hospedaje y restaurante.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se diseñó cuatro rutas ancestrales</li> </ul>
SETIEMBRE/ NOVIEMBRE 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller sobre Desarrollo de Producto Turístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reunión para evaluación del producto en la DRIT. Recomendaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa (integrantes de la DRIT con participación en el proyecto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consultora: Arq. Maria Eugenia Bacci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se hicieron recomendaciones al proyecto. DRIT tiene múltiples funciones, por ello se deben buscar otros socios estratégicos a nivel comunidad y formar un Comité de Coordinación del proyecto. Las rutas deben ser escogidas tomando en cuenta la participación de las comunidades y el conocimiento del perfil del turista interesado en este producto.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actividades permanentes en las escuelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocatoria a población estudiantil, proyección de videos, inscripciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo de Asociación Inca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formación del Club Ecologista de Ollantaytambo (25 jóvenes).</li> </ul>	
OCTUBRE / NOVIEMBRE 1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoreo y evaluación de los proyectos piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visitas de campo a zonas de intervención. Asistencia a cursos y talleres organizados por las contrapartes. Dinámicas con comités de gestión y entrevistas con autoridades, gremios, profesores y beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador</li> <li>■ Crear las condiciones para reforzar la capacidad de gestión de los actores locales que intervinieron en el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consultor de Unión Europea/PromPari. A. Grana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identificación del nivel de contribución de las actividades a resultados y elementos claves a ser modificados. Recomendaciones y correctivos.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Epoca siembra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño del Taller Artesanal.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de Creación del Comité de Gestión.</li> <li>■ II Taller de Estrategia de Intervención (Comunidad de Ollantaytambo).</li> <li>■ I Campaña de Limpieza de Ollantaytambo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Información y convocatoria.</li> <li>■ Reuniones con la comunidad, Visitas de campo</li> <li>■ Jornada participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> <li>■ Promotor, conductor y facilitador.</li> <li>■ Motivación y acompañamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación.</li> <li>■ Participación activa.</li> <li>■ Ejecución de campañas.</li> <li>■ Participación limitada a niños y algunos vecinos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyaron Centros Educativos y Centro de Salud</li> <li>■ Organizado por Centro Bartolomé de las Casas en Urubamba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se formó el Comité de Gestión.</li> <li>■ Participación masiva lo cual permitió un mayor acercamiento a la comunidad.</li> <li>■ Limpieza de calles.</li> </ul>
NOVIEMBRE /DICIEMBRE 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de Calidad de Servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposiciones y prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de representantes de casas de hospedaje y restaurantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejoramiento de la calidad y mayor demanda por capacitación.</li> </ul>	
DICIEMBRE 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Epoca siembra</li> <li>■ Convocatoria y entrega de premios del concurso "Historias de mi pueblo".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocatoria, selección de ganadores y entrega de premios.</li> <li>■ Modalidad: relato libre.</li> <li>■ Dos categorías: Estudiantes y publico en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación moderada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jurado calificador.</li> <li>■ Se consigue auspicio de APOTUR y Machu Pichu Pueblo Hotel para premios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se seleccionaron ganadores en base a criterios como originalidad, carácter etnográfico, perspectiva histórica, uso de fuentes históricas y estilo. De 16 trabajos se seleccionaron 4. Se vio interés de otros miembros de la comunidad por participar en actividades similares.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ III Taller de Estrategia de Intervención, Comité de Gestión Ollanta Tlikariy.</li> <li>■ Construcción del mercado artesanal para la venta de tejidos en la Comunidad de Willaq.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones con la comunidad, visitas de campo</li> <li>■ Construcción con participación de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, conductor y facilitador.</li> <li>■ Apoyo con técnicos y recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> <li>■ Participación activa.</li> <li>■ Mano de obra puesta por la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de autoridades municipales.</li> <li>■ Apoyo del Centro Educativo (el mercado se hizo en un terreno de su propiedad), Dirección Regional de Turismo y CTAR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acercamiento a la comunidad.</li> <li>■ Mercado artesanal concluido, en funcionamiento y entregado a la comunidad con 28 puestos de ventas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de Costos.</li> <li>■ II Campaña de Limpieza de Ollantaytambo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposición y prácticas.</li> <li>■ Jornada participativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> <li>■ Motivación y acompañamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de casas de hospedaje.</li> <li>■ Ejecución de campañas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollado por Proyecto San Blas.</li> <li>■ Apoyo de Centros Educativos y Salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mayor conocimiento de temas tratados.</li> <li>■ Limpieza de calles.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I Taller de Creación y Diseño de Rutas Ancestrales de Ollantaytambo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación directa. Pobladores a cargo del diseño de circuitos, evaluación posterior de factibilidad y valor turístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, conductor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa de 16 miembros de la comunidad (casas de hospedaje, restaurantes, artesanos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reconocimiento de 11 posibles rutas que conformarían el circuito de las Rutas Ancestrales</li> <li>■ Coordinación con ONG Adesa para facilitación de tres rutas turísticas trabajadas por ellos.</li> <li>■ Participación de pobladores en la creación del producto Rutas Ancestrales. Se comprometieron a participar en caminatas de exploración.</li> </ul>	

# PROYECTO PILOTO: OLLANTAYTAMBO ANEXO VI

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
ENERO 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de Autoestima y Atención de Calidad a turistas; dirigido a la definición de cualidades y potencialidades de personas que brindan un servicio a los turistas (Comunidad de Ollantaytambo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Técnicas participativas (sociodrama). Exposiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, conductor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa de 13 miembros de la comunidad (casas de hospedaje y restaurantes).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desinhibición e integración de los participantes.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Premiación a colegios participantes en campaña de limpieza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ceremonia de premiación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocatoria; Facilitador y promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación en ceremonia.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Motivación de la población a participar de futuras convocatorias, sobretodo por la naturaleza de los premios.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nomenclamiento de un nuevo Director en la DRT. Dinamismo en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encuestas objetivas (trabajo de campo en Ollantaytambo y Willcoq). Focus group (participación de 15 personas de los grupos meta) y conversaciones directas con pobladores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ninguna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personal contratado: Veronica Zéballos, Jenny Briccno, Patricia Berríos y Victor Zuniga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leve percepción del nuevo producto a la fecha. Se determinó interés de población por asuntos vinculados a difusión histórica y cultural, capacitaciones en mejora de la atención al visitante y participación activa en el desarrollo turístico de su comunidad. La población identifica un valor comercial en la cultura.</li> </ul>
FEBRERO 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Juramentación del Comité de Gestión Ollanta T'ikariy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acto publico, participación de miembros de la comunidad y autoridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Difusión y organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de autoridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comité formalmente constituido y reconocido.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller sobre Conciencia Turística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocatoria y coordinación con pobladores locales.</li> <li>■ Charla y videos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, conductor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de casas de hospedaje, restaurantes, guías locales y artesanos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interés de pobladores.</li> <li>■ El taller pudo ser más participativo.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Caminatas de reconocimiento a rutas ancestrales definidas en el Taller de Creación y Diseño de Rutas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reconocimiento y prácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación escasa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Menu final y definitivo de las rutas ancestrales de Ollantaytambo concluido y reconocido. 4 rutas definidas.</li> </ul>
MARZO 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller sobre Gestión de Calidad en Establecimientos de Hospedaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposiciones, videos, prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa. Asistieron 18 de los 24 establecimientos invitados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se capacito en técnicas de recepción, reservas, pisos y house keeping. Demanda por mayor capacitación.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller sobre gestión de calidad en establecimientos de servicios turísticos (restaurantes y hoteles) 04, 05 y 06-03-99.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposiciones, videos, prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, conductor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa. 74.2% de asistencia.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se capacito en: técnicas de atención en restaurante y bar, tecnología de cocina, preparación y presentación de platos de la región, técnicas de manipulación de alimentos y prácticas de buffet y decoración de comidas.</li> <li>■ Demanda por mayor capacitación (Taller sobre Cocina Internacional)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller sobre Diseño, Estructuración, Negociación y Gestión de Productos Turísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposiciones, trabajos grupales, Dinámicas participativas.</li> <li>■ 3 bloques: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bloque 1: diseño y estructuración de productos turísticos</li> <li>Bloque 2: costos, tarifas y negociación.</li> <li>Bloque 3: Gestión estratégica y planificación de productos turísticos.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, conductor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de María Eugenia Bacchi, A. Granja, N. Verand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se capacitó en conceptualización y estructuración de productos turísticos. En cuanto al bloque 3 (N. Verand): el público objetivo (en su mayoría niños) fue un impedimento para cumplir objetivos instruccionales. Se realizó exposición sobre costos (tipos) y gastos de un circuito turístico, incluyendo depreciación. No se pudo explicar parte de planeamiento operativo (margen de contribución y punto de equilibrio).</li> <li>■ Formación del Comité de Gestión Turística del Valle Sagrado de los Incas y de la Mairiz de Planificación del Comité.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajo de investigación y recopilación histórica sobre la historia local de Ollantaytambo y las rutas ancestrales.</li> <li>■ Investigación sobre identidad y memoria histórica en San Isidro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño, formación del equipo y coordinación con las autoridades locales.</li> <li>■ Aplicación de metodología de investigación académica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realización de la investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación y aprobación.</li> <li>■ Facilitador de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Instituto Nacional de Cultura y el Centro Batolomé de las Casas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informe "Ollantaytambo: El Jambó del Maíz" (24 páginas de trabajo, introducción y bibliografía básica consultada).</li> <li>■ Material para contenido de las rutas ancestrales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso taller de inglés básico para personas involucradas en la actividad turística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementación de tres horarios distintos.</li> <li>■ Lugar: Museo CATCCO. Duración: 2 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, conductor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa y constante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Profesores extranjeros contratados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 85% de los inscritos finalizaron el curso. Entrega de certificados de participación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso Taller Píntemos La Historia de Ollantaytambo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dinámicas participativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño y conducción del taller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa (42 personas; la mitad fueron niños de las escuelas de Ollantaytambo).</li> <li>■ Participación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración y publicación de cartilla sobre Historia de Ollantaytambo. La población local mostró bastante interés.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso Taller sobre Identidad Cultural y Calidad de Vida, dirigido a la Asociación de Tejedoras de Willloq</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposición y uso de ejemplos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, organizador y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fortalecimiento de la identidad cultural.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso sobre técnicas de tejidos con tintes naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposición y prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, organizador y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa de la Asociación de Tejedoras de Willloq</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo de la Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Solicitud de más cursos.</li> <li>■ Se nombró Junta Directiva de Tejedoras de Willloq. Compromiso de equipamiento de museo con tejidos para exposición. Solicitud de más cursos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso Taller de Historia con profesores de las Escuelas de Ollantaytambo y comunidades aledañas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, conductor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación de profesores y alumnos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mayor identificación con la historia local.</li> </ul>

ABRIL  
1999

# PROYECTO PILOTO: OLLANTAYTAMBO ANEXO VI

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
ABRIL 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Il Taller sobre Gestión de Calidad en Cocina Internacional dirigido a propietarios y conductores de restaurantes y hospedajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposición y prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poca participación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación a un promedio de 15 personas por sesión. Distribución de recetario de platos enseñados entre participantes.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de capacitación para guías locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposición de conceptos de técnicas de guiado y prácticas recorriendo algunas de las rutas ancestrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organización del taller y convocatoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 34 jóvenes participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se contrató a experto en arqueología de Ollantaytambo para la capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se capacitó a un grupo de jóvenes que venía ofreciendo sus servicios de guía de manera informal. La duración del curso no permitió profundizar los conocimientos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Firma del Convento Interinstitucional para establecimiento de un Centro de Información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinaciones previas a nivel institucional para la firma de un convenio que permita el funcionamiento de un Centro de Información en las instalaciones del Museo CATCCO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor del convento. Adquisición de los equipos y paneles.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se consigue el compromiso de Cusichaca Trust y el Plan Copesco, instituciones a cargo del Museo CATCCO, para apoyar esta iniciativa.</li> </ul>
MAYO 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de capacitación en costos de paquetes turísticos para miembros del comité de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Material de costos para participantes. Ejercicios prácticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación gratuita de Agathe Blanchon, graduada en ESSEC – París</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño de posibles paquetes turísticos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso taller de sensibilización sobre resultados de la investigación con profesores de escuelas de Ollantaytambo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposición y práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personal contratado: Verónica Zaballos, Martín Romero, Emma Cluffardi.</li> <li>■ Coordinación con autoridades educativas de la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Motivación a profesores para incorporar nuevos elementos de historia local en currículo de sus clases. Compromiso verbal de implementación del club de turismo de Ollantaytambo.</li> <li>■ Formación de club histórico turístico.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actividades permanentes en las escuelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocatoria a población estudiantil local, proyección de videos, inscripciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo de Iván García (Asociación Inca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formación de un Club Ecologista de Ollantaytambo (25 jóvenes). Club de Turismo e Historia. Incorporación de temas de historia local en la curricula de los colegios de Ollantaytambo.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso Taller sobre tintes naturales y polvos anilina, dirigido a artesanas textiles de Willoq.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor, organizador y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa (30 artesanas de Willoq).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejoramiento de las destrezas. Interés y disposición a trabajar con tintes naturales</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de Confecciones de prendas de vestir dirigido a artesanos de Ollantaytambo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exposiciones y prácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reforzar participación local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interés de artesanos por mayor capacitación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Curso Taller de Marketing de Productos Turísticos para comités de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Material de marketing para participantes. Ejercicios prácticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación gratuita de Agathe Blanchon, graduada en ESSEC – París</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño de estrategia de mercado que debe ser implementada por miembros de la Asociación.</li> </ul>

**MAYO 1999**

<p>Intervención directa de PronPeru</p>	<p>Convenio INC/Unión Europea/PronPeru/DRTI: señalización Parque Arqueológico de Ollantaytambo y las rutas ancestrales</p>	<p>Coordinaciones previas</p>	<p>Dotar de condiciones necesarias a las rutas ancestrales.</p>	<p>Apoyo de la DRTI e INC</p>	<p>Firma de convenio de cooperación interinstitucional entre proyecto e INC para señalización de la ciudad inca y rutas ancestrales (ejecutado en su primera etapa). Panel cerámico instalado en Plaza Manyataqui (entrada de la Fortaleza). Flechas señalizadoras en La Fortaleza (14 flechas) y en el Pueblo (11). Flechas y paneles señalizadores de las Rutas Ancestrales instalados en el Pueblo inca y en la salida hacia las rutas</p>
<p>MAYO 1999 / JUNIO 1999</p>	<p>Elaboración de página web del producto Rutas Ancestrales</p> <p>Proyecto de Rescate de la Memoria Histórica de Comunidades en Cusco por medio de talleres de investigación, estructuración narrativa y representación para los niños de las comunidades.</p>	<p>Elaboración de página web informativa del producto Rutas Ancestrales de Ollantaytambo para la promoción a través de internet.</p> <p>Juegos, dinámicas participativas, recorridos a zonas aledañas, dinámicas de dibujo.</p>	<p>Redacción de contenido de la página web. Traducción al Inglés y supervisión del diseño.</p> <p>Promotor y facilitador.</p>	<p>El Centro Barblomé de las Casas ofrece el alojamiento gratuito de la página promocional del producto.</p> <p>Contratación de Gustavo Ventocilla para elaboración e implementación del proyecto.</p>	<p>Página web consistente en 17 páginas en español y 17 en inglés instalada en la red en el servidor de CBC Cusco. Oportunidad de promoción en internet.</p> <p>El empleo de herramientas lúdicas tuvo gran aceptación entre los niños de la comunidad. Apoyo al fortalecimiento de los conceptos de identidad y autoestima en niños. Acercamiento a niños para conocimiento de su historia.</p>
<p>JUNIO 1999</p>	<p>Taller sobre Gestión Empresarial, Oportunidades de Mercado y Exportaciones, dirigido a artesanos.</p> <p>Presentación del nuevo producto.</p> <p>Organización de Maratón Andina para inaugurar Rutas Ancestrales.</p> <p>Fam trip Rutas Ancestrales de Ollantaytambo.</p> <p>Publicación de relatos ganadores del Concurso "Historias de mi Pueblo"</p>	<p>Exposiciones y prácticas.</p> <p>Convocatoria abierta. Participación de 14 operadores nacionales, 3 periodistas locales y 2 periodistas de Lima.</p> <p>Participación de 54 atletas entre locales y regionales.</p> <p>Participación de 8 operadores locales</p> <p>Publicación de relatos ganadores de concursos organizados en Ollantaytambo, Maras, Yucay y Pumahuanca.</p>	<p>Promotor y facilitador.</p> <p>Difusión del proyecto a nivel local</p> <p>Convocatoria y organización de la maratón.</p> <p>Organizador y promotor.</p> <p>Coordinación con el CBC para la publicación de las historias ganadoras.</p>	<p>Participación de la Asociación de Artesanos</p> <p>Organizar la convocatoria</p> <p>Participación de pobladores.</p> <p>Participación activa.</p> <p>Espectativas en la población por la publicación del libro.</p>	<p>Interés de artesanos de mayor capacitación</p> <p>Difusión de las rutas ancestrales</p> <p>Por problemas en la competencia no hubo premiación. Se logró promoción parcial de las rutas.</p> <p>Familiarización con rutas ancestrales.</p> <p>Se consigue la impresión y difusión de las historias ganadoras, lo que contribuye con el objetivo de fortalecimiento de la identidad cultural. Libro presentado en ceremonia de presentación del productos</p>

# PROYECTO PILOTO: OLLANTAYTAMBO ANEXO VI

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑO/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
JUNIO 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración de folletos informativos sobre el producto turístico en español e inglés</li> <li>■ Construcción del Taller de Textilera en la Comunidad de Willloq</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concesión de un terreno propiedad de la comunidad. Construcción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Folleto impreso: 2,000 copias en inglés y 1,500 copias en español. Folletos distribuidos en el Centro de Informaciones de Ollantaytambo, en el Centro de Informaciones del aeropuerto del Cusco, y entre algunos operadores turísticos de la ciudad del Cusco.</li> <li>■ Implementación del taller con áreas de lavado, hilado, teñidos, telares, acabados, lavado de prendas, planchado y almacenamiento</li> <li>■ Consolidación de la Asociación de Tejedoras integrado por 38 socias, todas productoras de textiles. Se ha elaborado un reglamento interno de la Asociación. Elaboración de folleto informativo del taller.</li> </ul>
JULIO 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transferencia del programa a PromPerú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cierre de actividades del Proyecto Unión Europea - PromPerú</li> <li>■ Se remitió de Lima Update N° 11 solicitando información a los proyectos piloto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se concluyen actividades del proyecto. Presentación de informes finales.</li> <li>■ Encuesta de medición de impacto de productos ALTUR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración de informes finales.</li> <li>■ PromPerú promotor</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fin del proyecto piloto. Comités de Gestión asumen continuidad de actividades del proyecto en el desarrollo del producto.</li> <li>■ Encuesta resuelta</li> </ul>
AGOSTO - SETIEMBRE 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inactividad del comité de gestión.</li> <li>■ Se empieza a evaluar la pertinencia de formar una microempresa que comercialice el producto turístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación de propuestas para consolidar las rutas ancestrales y la organización local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se solicitan propuestas para la contratación de un coordinador que se encargue de la consolidación y formalización de la organización local a cargo de las rutas ancestrales y que apoye a la organización del Museo CATCCO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú solicita propuestas a consultores vinculados al Proyecto Piloto.</li> <li>■ Evaluación de propuestas y selección del ganador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentación de dos propuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se selecciona al coordinador a cargo del apoyo organizativo del Museo CATCCO y el ente local que se hará cargo del producto.</li> <li>■ Firma de contrato.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Firma de Acuerdo de Cooperación entre el Plan Copesco, The Cuschaca Trust y PromPerú para reforzar la estructura organizativa y gestión del CATCCO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suscripción de convenio que permita la renovación del convenio entre el Plan Copesco y The Cuschaca Trust, para la continuidad del Museo CATCCO. El coordinador contratado por PromPerú asume la Dirección Ejecutiva del CATCCO.</li> <li>■ Asimismo, se consigue el apoyo de estas instituciones al proyecto piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú promotor del convenio. Asume los honorarios del Director Ejecutivo del CATCCO.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compromiso de The Cuschaca Trust y Plan Copesco de apoyar al proyecto piloto en su fase de consolidación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La firma de este acuerdo permite la designación del Director Ejecutivo del museo y sinergias con dos importantes instituciones.</li> </ul>	

**OCTUBRE  
1999**

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú continúa individualmente actividades de desarrollo de producto y gestión de calidad en proyectos piloto.</li> <li>■ Estrategia de acción de PromPerú busca establecer relación directa con la población local (intervención directa).</li> <li>■ Se busca estructurar un producto que pueda ser comercializado por alguna organización local.</li> <li>■ Ausencia de Presidente de ACODET dificulta coordinaciones para el trabajo de guía. Vice-presidente no convoca a reuniones mensuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taller de Consolidación de los Proyectos Piloto UE-PP.</li> <li>■ Se coordina con representantes del comité de gestión y el coordinador para llevar a cabo el Plan de Consolidación de 80 días.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se contrata a consultor externo para facilitar el taller. Realización de un diagnóstico participativo de los siete proyectos piloto para una propuesta de acción de 80 días y visión al año 2002.</li> <li>■ Se trabaja en la formalización de la organización local, convocando a reuniones en las que se propone formar una microempresa.</li> <li>■ Se planifica una serie de capacitaciones dirigidas a los guías locales y los miembros de la futura empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PromPerú como promotor.</li> <li>■ Coordinador lidera este proceso de consolidación con el apoyo de los locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asisten el coordinador del Proyecto, teniente alcalde y representante del comité de gestión.</li> <li>■ Participación de un grupo reducido de pobladores. Algunos se absienten de participar por falta de interés o no contar con capital para formación de empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Representantes de los otros seis proyectos piloto, del equipo del programa de Lima y consultor externo (facilitador).</li> <li>■ Se obtiene de cada proyecto piloto los logros y obstáculos, logros y dificultades del marco lógico, análisis FODA, la visión de futuro y las expectativas de los proyectos al 2002.</li> <li>■ Representantes del proyecto piloto solicitan capacitaciones y apoyo en la promoción del producto.</li> <li>■ Recomendaciones de consultor externo sobre proyectos piloto.</li> </ul>
--	---	--	--	--	---

**NOVIEMBRE  
1999**

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Levantamiento de imágenes para material promocional: Multivisión y CD-Rom.</li> <li>■ Contratación de guía para labor permanente de campo.</li> <li>■ Realización de Study tour para operadores nacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajo de campo de empresa contratada para tomar imágenes para posterior elaboración de material promocional.</li> <li>■ PromPerú capacita y elabora plan de trabajo para guía oficial encargado de acompañamiento a guías locales y la mejora de las rutas ancestrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Representantes de la organización local brindan facilidades logísticas. Coordinador prepara un programa de visitas pero se presentan problemas logísticos.</li> <li>■ PromPerú como promotor y monitoreando labor de guía. El proyecto piloto ofrece ciertas facilidades para cumplir su labor.</li> <li>■ Organización y convocatoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Equipo de Multivisión realiza el levantamiento fotográfico pero manifiestan preocupación por logística.</li> <li>■ Se contrata a Omar Arakaki como guía - practicante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se obtienen imágenes de Ollantayambo para presentación Multivisión y CD-Rom de Turismo Vivencial.</li> <li>■ Se producen problemas internos en la organización local por cierta desorganización en la atención al equipo de Multivisión.</li> <li>■ Se envía a un guía para labor permanente de campo en Ollantayambo (O. Arakaki).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La evaluación de la idea de producto es aprobatoria pero se señala la necesidad de mejorar la calidad de los servicios y la organización.</li> <li>■ Los operadores manifiestan interés por el producto ya que es innovador dentro de la oferta del Valle Sagrado.</li> <li>■ Operadores que no lograron participar solicitan a PromPerú que se realice un nuevo Study Tour.</li> </ul>
---	---	---	---	---	--

# PROYECTO PILOTO: OLLANTAYTAMBO ANEXOVI

## MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

AÑOS/MES	COYUNTURA	ACCIONES	METODOLOGIA	ROL PROYECTO	ROL BENEFIC.	ROL OTROS	RESULTADOS
NOVIEMBRE 1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de segundo Study tour para operadores nacionales.</li> <li>Capacitación sobre Producto Turístico</li> <li>Capacitación a guías locales.</li> <li>Diagnóstico de componentes de producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debido a la solicitud de los operadores que no pudieron participar en el primer Study tour, se organiza un segundo.</li> <li>Se realiza un curso de reforzamiento de conceptos sobre el producto turístico y el producto a ofrecer en Ollantaytambo.</li> <li>Se realiza un curso práctico sobre Técnicas de Guiado para los guías locales, como inicio del acompañamiento de guía.</li> <li>Guía realiza diagnóstico de algunos componentes del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nueva convocatoria a potenciales agencias interesadas. Coordinación con proveedores (alojamiento, alimentación, transporte).</li> <li>Atención a los participantes durante el Study Tour.</li> <li>PromPerú coordina con la organización local para la realización del curso.</li> <li>PromPerú coordina con la organización local para la realización del curso.</li> <li>Guía evalúa los servicios de alojamiento, guías, alimentación y transporte, así como las rutas ancestrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de algunos prestadores de servicios locales (alojamiento, guías, alimentación y transporte).</li> <li>Poca participación.</li> <li>Participan 3 jóvenes en curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participan 12 representantes de agencias de Lima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevamente la evaluación resalta el carácter novedoso del producto y señala aspectos a mejorar en los servicios y organización.</li> <li>Se refuerza en cierta medida la base de producto a comercializar en Ollantaytambo.</li> <li>Evaluación de rutas ancestrales.</li> <li>Evaluación de desempeño de guías. Identificación de potenciales formadores de guías.</li> <li>Este grupo será fortalecido por la presencia del guía - practicante.</li> <li>Guía presenta informe, resaltando la necesidad de trabajar en la capacitación y organización de prestadores de servicios.</li> <li>Algunos servicios que se promocionan en las guías turísticas no se vienen ofreciendo.</li> </ul>
DICIEMBRE 1999 / ENERO 2000		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilación de información para guiones de rutas ancestrales</li> <li>Capacitación y evaluación a guías locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación bibliográfica. Entrevistas con pobladores.</li> <li>Recorrido de circuitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotor y facilitador.</li> <li>Guía organiza recorrido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> <li>Participación activa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recopiló información y trabajo en los guiones.</li> <li>Prácticas de campo y evaluación de guías locales.</li> </ul>
FEBRERO 2000		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de guiones de las Rutas Ancestrales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de documento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de los guiones de las Rutas Ancestrales: Pueblo Inca, Apu o Cerro Pinkuylluna, Hacienda Pachar, Canteras de Cachiccata, Laguna Yanacocha, Ruinas de Pumamarca y Comunidad de Willoq</li> <li>Se entregó una copia a cada guía local y a la empresa Ollanta Tikariy.</li> </ul>
MARZO 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miembros de la empresa interesados en hacer reconocimiento a los circuitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación final a guías locales.</li> <li>Reconocimiento de las rutas con miembros de la empresa Ollanta Tikariy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recorrido de circuitos.</li> <li>Cronograma de salidas trabajado en reunión previa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía organiza recorrido.</li> <li>Promotor y facilitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa.</li> <li>Participación activa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de informe final.</li> <li>Salidas a Pueblo Inca, Apu Pinkuylluna, Hacienda Pachar y Comunidad de Willoq. Conocimiento del producto y recomendaciones para cada ruta.</li> </ul>

<p><b>JUNIO</b> <b>.2000</b></p> <p>■ Intervención directa de PromPerú</p>	<p>■ Curso de técnicas de negociación como preparación para el evento Altur 2000</p> <p>■ Participación en Altur 2000</p>	<p>■ Se organiza en Lima un curso intensivo sobre técnicas de negociación para los representantes de los productos de Urubamba y Ollantaytambo.</p> <p>■ Dinámica de juego de roles, prácticas.</p> <p>■ Participación de representante del producto en la rueda de negocios con operadores extranjeros y nacionales.</p> <p>■ Promoción del producto turístico.</p>	<p>■ PromPerú como promotor. Contrata a consultora para que dicte el curso.</p> <p>■ Apoyo en la promoción del producto.</p>	<p>■ Participación de la gerente general de la empresa Ollanta Tinkari.</p> <p>■ Participación, promoción del producto.</p>	<p>■ PromPerú contrata a consultora para el dictado del curso.</p>	<p>■ Refuerzo del tema de comercialización con miras a la participación en el evento Altur 2000.</p> <p>■ Promoción del producto a operadores locales e internacionales. La gerente de la empresa realiza contactos y adquiere experiencia en este tipo de eventos.</p>
--	---	--	--	---	--	---

**TIPOS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

AÑO/MES	COYUNTURA	EMPRESA COOPERATIVA	COMUNIDADES CAMPESINAS O NATIVAS
DEFINICIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organización sin fines de lucro que procurará, mediante el esfuerzo mutuo y la ayuda de sus socios, el servicio mediato de éstos y de la comunidad. Adquiere la calidad de Persona Jurídica desde su inscripción en los Registros Públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organizaciones tradicionales y estables de interés público, constituidas por personas naturales y cuyos fines se orientan al mejor aprovechamiento de su patrimonio, para beneficio general y equitativo de los comuneros, promoviendo su desarrollo integral.</li> <li>■ Requisitos: estar integradas por familias con fuertes vínculos sociales, económicos y culturales, que habitan y controlan determinados territorios (en posesión de ellos) y tener la aprobación de por lo menos 2/3 de los integrantes de la Asamblea General.</li> </ul>
BASE LEGAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ DS N°074-90-TR</li> <li>■ Ley General de Cooperativas, publicada el 01/07/91.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Código Civil: Art. 134° y 139°.</li> <li>■ Ley General de Comunidades Campesinas y su Reglamento (N°24656), del 02/12/91.</li> </ul>
NÚMERO DE SOCIOS		Ilimitado	Ilimitado
RESPONSABILIDAD FRENTE A TERCEROS		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Si la persona jurídica no se constituye o no se ratifican los actos realizados en nombre de ella, quienes lo hubieran celebrado son solidaria e ilimitadamente responsables frente a terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Responsabilidad ilimitada o limitada según régimen económico (comunales; multicomunales – de responsabilidad limitada a comunidades socias- ; como socias en empresas públicas, asociativas o privadas).</li> </ul>
ORGANOS DE LA SOCIEDAD		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asamblea General</li> <li>■ Consejo de Administración</li> <li>■ Consejo de Vigilancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asamblea General</li> <li>■ Directiva Comunal</li> <li>■ Comités especializados por actividad</li> </ul>
CAPITAL SOCIAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se constituye con las aportaciones de los socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No está regulado</li> </ul>
RÉGIMEN TRIBUTARIO		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I.G.V. : 18%</li> <li>■ Renta : 30%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exonerados del impuesto a la Renta</li> <li>■ Exoneradas del impuesto a la Alcabala (y de todo impto. por crearse a la propiedad o tenencia a la tierra).</li> </ul>

ORG. NO GUBERNAMENTALES - ONG'S	MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	EMPRESA MUNICIPAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Son organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro que dependen de los fines o intereses a los que se dedique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Son aquellas empresas operadas por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial (incluye empresas familiares).</li> <li>■ Desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, comercialización de bienes o de prestación de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es cualquier persona jurídica contratada por la Municipalidad para formar una empresa dentro de la misma.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Decreto legislativo 719-92-PCM.</li> <li>■ Decreto Supremo 015-92-PCM del 30/01/92.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ley General de Sociedades,</li> <li>■ Ley N° 26887 del 09/12/97.</li> <li>■ Ley de Promoción de la micro y pequeña empresa.</li> <li>■ Decreto Supremo 030-2000- MITINCI.</li> <li>■ Ley General de la pequeña y mediana empresa N° 27268 del 27/05/00.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Está bajo la ley orgánica de municipalidades, Ley N° 23853 del 8/06/84.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lo conforma la institución que se encuentra en ese momento como ONG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sociedad Anónima Cerrada - S.A.C. : mínimo 2 y máximo 20.</li> <li>■ Empresa Individual de Responsabilidad Limitada - EIRL: 1 persona.</li> <li>■ Donde una microempresa no excede las 10 personas y una pequeña empresa las 20 personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Depende de la municipalidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Depende del tipo de formación y sólo pueden ser asociaciones y fundaciones suscritas y aprobadas por el SECTI (Secretaría Ejecutiva de Cooperación Técnica Internacional), lo que las posibilita a recibir apoyo técnico y financiero internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SAC : responsabilidad ilimitada de socios por deudas sociales. Accionistas no responden por deudas.</li> <li>■ EIRL : ilimitada en base a su patrimonio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Esta la asume la municipalidad directamente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Depende del tipo de organización para la cual ha sido creada o formada.</li> </ul>	<p>SAC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Junta General de Accionistas</li> <li>■ Directorio</li> <li>■ Gerencia</li> <li>EIRL :</li> <li>■ Titular-dueno</li> <li>■ Gerente como representante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Depende de cada Municipalidad y el tipo de función para la cual ha sido creada. Puede ser:</li> <li>■ Directorio</li> <li>■ Gerente General</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No se requiere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se constituye con las aportaciones de los socios.</li> <li>■ SAC : Acciones pueden ser por dinero y/o bienes.</li> <li>■ EIRL : Bienes que el aportador haya constituido en favor de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cada Municipalidad lo establece con su capital de trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pueden recibir donaciones y cuentan con exoneraciones tributarias tan sólo si son proyectos aprobados en el SECTI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I.G.V : 18%</li> <li>■ Renta : 30%</li> <li>■ Micro: Valor total anual de ventas no exceda 12 U.I.T.s.</li> <li>■ Pequeña: Valor total anual de ventas no exceda 25 U.I.T.s.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I.G.V : 18%</li> <li>■ Renta : 30%</li> </ul>

TIPOS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: SOCIEDADES

	SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA	SOCIEDAD ANÓNIMA ABIERTA	SOCIEDAD COLECTIVA
<b>DEFINICIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La propiedad de la empresa no tiene conexión directa ni indirecta con aquella de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La propiedad de la empresa no tiene conexión directa ni indirecta con aquella de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sociedad de personas naturales bajo razón social.</li> <li>■ Tiene plazo de duración determinado.</li> <li>■ Prórroga por unanimidad</li> </ul>
<b>NÚMERO DE SOCIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dos socios y menos de 20.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mínimo 20 a más de 700 socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dos socios, sin límite mayor.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDAD FRENTE A TERCEROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Socios no responden personalmente de las deudas sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Socios no responden personalmente de las deudas sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Socios responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales.</li> </ul>
<b>ORGANOS DE LA SOCIEDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Junta General de Accionistas</li> <li>■ Directorio</li> <li>■ Gerente(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Junta General de Accionistas</li> <li>■ Directorio</li> <li>■ Gerente(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Según acuerdo de Pacto Social (Estatuto de la Empresa).</li> </ul>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aporte dinerario y No dinerario.</li> <li>■ Acciones no deben ser inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aporte dinerario y No dinerario.</li> <li>■ Oferta pública primaria de acciones</li> <li>■ Inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participaciones nominativas suscritas y pagadas.</li> </ul>
<b>TRIBUTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I.G.V.: 18 %</li> <li>■ Renta: 30 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I.G.V.: 18 %</li> <li>■ Renta: 30 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I.G.V.: 18 %</li> <li>■ Renta: 30 %</li> </ul>

SOCIEDAD EN COMANDITA	SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	SOCIEDAD CIVIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tiene una duración determinada.</li> <li>■ Simple: Se aplican reglas de la sociedad colectiva.</li> <li>■ Por acciones: Se aplican reglas de la Sociedad Anónima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La propiedad de la empresa no tiene conexión directa ni indirecta con aquella de los socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Constituidas para un fin común de carácter económico realizado mediante ejercicio personal de una profesión u oficio por alguno o todos los socios. Pueden ser ordinarias o de responsabilidad limitada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dos socios, sin límite mayor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dos socios con un máximo de veinte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ordinaria: Dos socios.</li> <li>■ Responsabilidad Limitada: Dos socios y no más de 30.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Socios colectivos responden solidaria e ilimitadamente.</li> <li>■ Socios comanditarios responden en relación a su compromiso de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Socios no responden personalmente por las obligaciones sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ordinaria: Responsabilidad personal y en forma subsidiaria proporcional a sus aportes.</li> <li>■ Responsabilidad Limitada: No responden personalmente por las deudas sociales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Según acuerdo de Pacto Social (Estatuto de la Empresa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gerencia ejercida por socios o terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La ley no especifica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Simple: Constituida por participaciones en bienes en especie o en dinero.</li> <li>■ Por acciones: Integro de su capital social constituido por acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capital social integrado por las aportaciones de los socios y dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles. No podrán ser incluidos como títulos valores ni denominarse acciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Debe estar íntegramente pagado al tiempo de la celebración del pacto social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I.G.V.: 18 %</li> <li>■ Renta: 30 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I.G.V.: 18 %</li> <li>■ Renta: 30 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I.G.V.: 18 %</li> <li>■ Renta: 30 %</li> </ul>

# GLOSARIO DE TERMINOS

## a

---

**Agencia de viajes:** Empresa que se dedica a la organización de viajes y venta de servicios individuales o en forma de paquetes. Esta empresa tiene carácter de intermediaria entre el prestador de servicios y el usuario, para fines turísticos, comerciales, o de cualquier otra índole.

**Agencia de viajes especializada:** Empresa especializada en un producto turístico dirigido a un segmento determinado del mercado, con destinos, características y servicios concretos.

**Agroturismo:** Es un segmento del turismo rural, que posee la peculiaridad de ubicarse en granjas o zonas agrícolas preferentemente activas, y de cuyas diferentes actividades agropecuarias puede hacerse partícipe al turista (CEFAT).

**ALTUR:** Evento que promueve alternativas turísticas sostenibles en el Perú a mayoristas, operadores, agencias de viaje, prensa especializada y empresarios turísticos especializados internacionales. ALTUR es sinónimo de Turismo Alternativo, de productos innovadores dirigidos a segmentos de mercado específicos y que resaltan la cultura viva y su identidad, respecto al medio ambiente y la participación activa de la población local.

La primera edición, ALTUR '97, organizada por el Eurocentro de Cooperación Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, se realizó en Lima y consistió en una presentación de proyectos turísticos.

En su segunda edición, ALTUR '98 - Turismo con Identidad, la organización estuvo a cargo del Programa de Turismo Unión Europea – PromPerú, y fue realizado en la ciudad de Cusco. Este evento presentó 31 nuevos productos turísticos de la zona norte y sur del país a un grupo de tour operadores europeos y americanos.

En su tercera edición, ALTUR 2000 - Turismo Vivencial, la organización fue realizada por PromPerú, y tuvo lugar en la ciudad de Cajamarca. Consistió de una rueda de negocios entre tour operadores extranjeros y nacionales, en donde se presentaron 31 nuevos productos turísticos de las regiones norte, centro y sur, y se visitó los productos turísticos de la zona. Paralelamente, se realizó el Seminario «Experiencias Exitosas en Sistemas de Certificación de Sostenibilidad Turística y Sellos de Calidad».

**Atractivo turístico:** Es todo lugar, objeto, elemento, o acontecimiento de interés turístico, aprovechado y desarrollado en la actualidad. Por ejemplo, monumentos, paisajes, gastronomía, actividades culturales, deportivas, o recreativas. Los atractivos turísticos constituyen la motivación principal para el flujo turístico de un país.

## C

---

**Capacidad de Carga:** Es el nivel de explotación turística que una zona puede soportar, asegurando una máxima satisfacción a los visitantes y una mínima repercusión sobre los recursos. Esta definición supone la

existencia de límites al uso de visitantes, y su estimación toma en consideración factores medioambientales, sociales y de gestión (OMT/PNUMA, 1992).

**Centro de Información:** Centro en el que se brinda información turística (gratuita o no) sobre los servicios o productos de uno o varios destinos turísticos a través de material promocional, mapas u otros.

**Centro de Interpretación:** También denominado Centro de Visitantes, es aquel lugar donde se puede apreciar mapas, cuadros, maquetas, exhibiciones, paneles, muestras de animales, plantas o piezas culturales u otros, dirigidos a ofrecer información de utilidad para el visitante. Es el punto focal de los programas de interpretación y educación dentro del Área Silvestre, al estimular y esforzarse en transmitir un mensaje coherente que brinde una visión integral del tema que está siendo tratado, como la preservación del medio natural, cultural y social. «La interpretación es un proceso de comunicación, diseñado para revelar el significado y los vínculos existentes entre nuestro patrimonio cultural y natural, mediante una implicación con objetos, artefactos, paisajes y lugares». (CEFAT, 1994).

**Circuito:** Itinerario turístico que tiene como punto final de destino el mismo que el de origen.

**Componente de Producto:** Son los atractivos, servicios, actividades, imagen y precio que, articulados, forman el producto turístico. Por ejemplo, si el producto ofrecido por un empresario hotelero fuera el alojamiento en un Hotel, el atractivo de este producto sería la comodidad y cercanía a un centro de convenciones. El servicio ofrecido podría incluir habitación limpia, agua caliente, lavado y planchado de prendas a solicitud, restaurante a disposición, desayuno y acceso a internet. Como actividades podría ofrecerse un spa y gimnasio, con clases en horarios definidos. Su imagen podría ser la de un hotel, donde el trabajo no excluiría la posibilidad de relajarse, a un precio adecuado.

**Conservación:** Toda actividad orientada a proteger los recursos, particularmente aquellos recursos naturales renovables que, por mal manejo, están al borde de la extinción (SECAB, 1992).

**Corriente turística:** Movimiento de turistas, por tierra, mar o aire, de un punto geográfico a otro, que los hace permanecer fuera de su lugar habitual de residencia. También se le denomina flujo turístico.

## d

---

**Destino Turístico:** También denominado producto turístico global. Es el lugar hacia donde tiene que desplazarse la demanda (el turista) para consumir el producto turístico, es decir, donde se concentran las instalaciones, atractivos y servicios (OMT). Según Kotler, Bowen y Makens, «los destinos son lugares delimitados de alguna manera por fronteras reales, o percibidas como tales, como las fronteras físicas de una isla, límites políticos, o incluso fronteras creadas por el propio mercado» (por ejemplo el Caribe, que reúne a varios países).

Un destino puede ofrecer toda una serie de productos turísticos, pero, a diferencia de un producto, el destino es el punto de llegada para el turista y la razón por la que se moviliza de su lugar de origen.

## e

**Ecoturismo:** Actividad turística ecológicamente responsable, en zonas donde es posible apreciar y disfrutar de la naturaleza y de valores culturales asociados al lugar, y que contribuye de este modo a su conservación, generando escaso impacto sobre el medio ambiente natural, y dando cabida a una activa participación socioeconómica beneficiosa para las poblaciones locales. (Reglamento Ley Forestal y de Fauna Silvestre).

Otras definiciones mundialmente aceptadas son la de la Sociedad Internacional de Ecoturismo, que considera al Ecoturismo como aquel viaje responsable que conserva el entorno natural y sostiene el bienestar de la población local. (TIES).

Por otro lado, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, define Ecoturismo como aquella modalidad turística ambientalmente responsable, que consiste en visitar áreas naturales con el fin de apreciar sus atractivos naturales (paisaje, fauna y flora silvestre), así como cualquier manifestación cultural que pueda encontrarse en esos lugares, a través de un proceso que promueve la conservación, que tiene bajo impacto ambiental y cultural, que propicia una participación activa, y que beneficia socio-económicamente a las poblaciones locales.

**Ecología:** Estudio científico de las interrelaciones entre los organismos y su medio ambiente natural (SECAB, 1992).

**Estacionalidad:** Tendencia de la demanda turística a concentrarse en determinadas épocas del año.

## f

**Fam trip:** Viaje de familiarización organizado para agentes de viaje extranjeros, y con un itinerario estructurado, con el fin de permitirles «probar» el destino, y evaluar, en el destino mismo, los servicios y productos que se desea que la agencia promocióne y venda a los turistas potenciales en sus respectivos mercados.

**Feria turística:** Evento masivo en donde participan oficinas de promoción turística de gran número de países, así como expositores de diferentes sectores de la industria turística, tales como cadenas hoteleras, agencias de viaje y, en general, prestadores de servicios turísticos, y en donde muestran los productos o servicios que ofrecen. Es una vitrina dirigida a operadores turísticos y/o al público en general.

## g

**Guía de turismo:** Profesión turístico-informativa privada, cuya misión es informar, asistir y atender a los turistas en sus visitas.

## h

**Heritage Trails:** Heritage Trails, o Rutas Ancestrales, se refiere a la utilización del legado histórico de un área para proveer productos turísticos especializados y en pequeña escala como rutas ancestrales. Este legado histórico incluye el entorno natural, cultural, y sitios arqueológicos (Miller, 1991).

## i

**Industria de viajes:** Conjunto de empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con viajes. Comprende a los transportistas, los hoteleros y las agencias de viajes en todas sus formas (mayoristas, tours operadores, operadores locales, agencias de viajes detallistas).

**Itinerario turístico:** Ruta donde se describe y especifica los lugares de paso a los turistas.

## l

**Llegada:** Es el arribo de una persona a un determinado lugar. Toda persona que visita un mismo país varias veces durante el transcurso del año, se cuenta como una nueva llegada. Si una persona visita varios países durante el transcurso de un mismo viaje, la llegada a cada uno de estos países se contara por separado.

## m

**Marketing:** Es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor. Es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.

**Marketing turístico:** Conjunto de políticas y técnicas sistematizadas y coordinadas que llevan a cabo empresas, organismos públicos y privados, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades y motivaciones turísticas de los consumidores, y con el objeto de lograr, de esta manera, un beneficio apropiado.

**Mayorista:** Empresa que prepara y comercializa viajes —todo incluido— para la venta, a través de agencias de viajes minoristas.

**Minorista:** Agencia de viajes cuya función es vender al público.

**Modelo de Desarrollo de Producto Turístico:** Modelo que busca diversificar la oferta de productos turísticos, mejorando o modificando los existentes, o creando nuevos, en base a la identificación de una necesidad insatisfecha en el mercado. El proceso empieza por una etapa de diseño, donde se define lo que se quiere ofrecer; una etapa de desarrollo, donde se trabaja sobre los componentes que van a formar parte del producto; y una etapa de estructuración, donde se articula todos estos componentes, para luego promocionar el producto turístico y comercializarlo.

El modelo presentado parte del supuesto de que se está desarrollando un producto turístico sostenible, responsable para con el entorno local y con participación activa de la población. En este contexto, las áreas a tener en cuenta en el desarrollo de un producto turístico son las siguientes: manejo ambiental, interculturalidad, proyección comunal, participación de la comunidad, enfoque de mercado, componentes de producto y gestión operativa.

**Modelo de Mejora de la Calidad del Destino Turístico:** Modelo que busca mejorar la calidad de los servicios existentes en un destino turístico, fomentando además la aparición de nuevos servicios y/o productos turísticos conexos y afines, los que, luego de ser promocionados, logren un aumento homogéneo en el flujo de visitantes durante el año, una mejora en la calidad de vida de la población local, así como en el nivel de satisfacción del turista.

En este documento, entiéndase además que se trata de fomentar un turismo sostenible con una activa participación de las poblaciones locales.

## O

**Oferta turística:** Es la capacidad receptora de un país, es decir, el conjunto de bienes, servicios y organización turística que posibilitan y facilitan las corrientes turísticas.

## p

**Pais emisor:** Pais que, debido a las características de su alto nivel de vida económico y social, genera una corriente turística hacia otro (pais receptor)

**Pais receptor:** Pais que, debido a sus características naturales, historico-monumentales y climáticas, calificadas como recursos turísticos, atrae una corriente turística o flujo turístico hacia él.

**Paquete turístico:** Conjunto de servicios entre los que, normalmente, se

encuentran alojamiento, transporte, alimentación y visitas turísticas. Este paquete se vende a un precio global preestablecido.

**Press tour:** Viaje de familiarización para la prensa turística, que tiene como objetivo central publicitar y difundir los atractivos turísticos que el país desea promocionar en determinados mercados emisores. En un press tour, los participantes realizan un itinerario turístico por medio de una invitación, para publicar, posteriormente, un artículo, o producir material audiovisual relacionado con el viaje efectuado.

**Producto turístico:** Conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado, con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas de los turistas.

**Programa turístico:** Descripción pormenorizada presentada en un folleto promocional, el cual contiene el itinerario, las excursiones, las tarifas, y todo lo concerniente a las actividades del viaje.

**Promoción turística:** Dentro del contexto del marketing turístico, por promoción turística se entiende el conjunto de acciones, públicas o privadas, llevadas a cabo con el fin de incrementar el número de visitantes a un país, una región o un determinado destino turístico.

## r

**Recursos turísticos:** Son aquellos valores, bienes u objetos de interés turístico que pueden aprovecharse y desarrollarse en un futuro próximo.

**Ruta:** Recorrido o itinerario. Generalmente aplicado a un recorrido aéreo.

## S

**Study Tour:** Viaje organizado para agentes de viajes o expertos en turismo, con un itinerario estructurado, con el fin de que puedan evaluar un producto turístico en proceso de consolidación y formular recomendaciones. Estas recomendaciones están basadas en su experiencia del mercado y en las exigencias de los turistas potenciales. También se refiere a viajes de estudio relacionados con temas específicos, como arquitectura, botánica, etc.

## t

**Tour:** Paseo dentro de una determinada ciudad, en que se muestra a los turistas los principales lugares de interés, atracciones, avenidas, iglesias, museos, monumentos, etc.

**Tour operador:** Empresa que crea y/o comercializa viajes —todo incluido— y/o presta servicios turísticos y/o subcontrata su prestación. Los tour operadores venden a través de agencias de viajes minoristas, o directamente al consumidor en sus propios locales de venta al público.

**Turismo:** Conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, de negocios u otros, pero sin fines lucrativos.

**Turismo cultural:** Actividad turística que consiste en realizar viajes y visitas a lugares geográficos para conocer los hechos históricos, artísticos, culturales y antropológicos que forman parte del patrimonio cultural de la humanidad, como monumentos histórico-artísticos, museos, manifestaciones culturales y de espectáculos, a través de rutas e itinerarios histórico-monumentales, asistencia a seminarios, simposios culturales, cursos de idiomas en el extranjero, manifestaciones folclóricas y antropológicas, entre otros.

**Turismo de aventura:** Tipo de turismo no convencional (alternativo), en que los turistas tienen experiencias al aire libre y/o realizan un esfuerzo físico. Por ejemplo: trekking, canotaje, andinismo, ciclismo, etc.

**Turismo ecológico:** Tipo de turismo no convencional (alternativo), en que el turista entra en contacto con la naturaleza e interactúa con ella.

**Turismo especializado:** Tipo de turismo no convencional (alternativo), en que el turista viaja con un interés determinado.

**Turismo Interno:** También conocido como Turismo Doméstico. Es el realizado por los residentes visitando su propio país. (OMT).

**Turismo místico:** Tipo de turismo convencional referido al turismo de naturaleza religiosa, de peregrinación, en donde se realizan manifestaciones de fe como procesiones, etc.

**Turismo Participativo:** Es la experiencia de inter-aprendizaje y convivencia entre campesinos y turistas, donde se enfatiza de manera especial las actividades productivas cotidianas y tradicionales, y que aporta a las poblaciones locales, como resultado de dicha actividad turística, un beneficio económico directo.

**Turismo Receptivo:** Aquel que involucra a los no residentes procedentes de un país determinado. (OMT).

**Turismo Rural:** «El Turismo Rural se define como cualquier actividad turística implantada en el medio rural, considerando en éste último las áreas naturales, litorales, etc.» (CEFAT).

El Proyecto LEADER de la Unión Europea diferencia el turismo rural del turismo en espacios rurales, señalando una característica importante: «La condición diferenciadora de la oferta turística en el turismo rural, es aquella que permite a los turistas un contacto personalizado, una inserción en el medio rural concreto con sus moradores, así como, dentro de lo posible, una participación en las tareas, costumbres y modos de vida de sus habitantes».

**Turismo Sostenible:** Es aquel que satisface las necesidades de los turistas actuales y de las regiones visitadas, protegiendo y mejorando, al mismo tiempo, las oportunidades para el futuro. El desarrollo sostenible conduce

a una gestión integral de todos los recursos, de forma tal que permita cubrir las necesidades económicas, sociales y ambientales de las poblaciones, manteniendo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y la sostenibilidad de los sistemas de vida. (OMT).

**Turismo Vivencial:** Es una experiencia integral que promueve el contacto con culturas vivas, la interacción del poblador local con el viajero, el compartir costumbres, festividades y actividades cotidianas, cualesquiera que fueran, que enfatiza la actividad turística como intercambio cultural (a diferencia del Turismo Participativo, cuyo énfasis descansa en las actividades productivas).

**Turista:** Visitante que permanece al menos una noche en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado. (OMT).

## V

**Ventaja Competitiva:** Ventaja sobre los competidores obtenida al ofrecer al consumidor un mayor valor, ya sea por precios más bajos, o por beneficios adicionales que justificarían un precio mayor.

**Viajes de familiarización - Fam Trips:** Son viajes organizados para agentes de viajes, con un itinerario estructurado, con el fin de que puedan «probar» el destino y evaluar in situ los servicios y productos que se desea que la agencia promocióne y venda a los turistas potenciales en sus respectivos mercados. Esta herramienta es de gran utilidad para incrementar el nivel de recordación de un determinado producto o servicio turístico. Asimismo, los fam trips contribuyen a reforzar la imagen de una empresa, y constituyen eventos que permiten contactar con aquellos operadores altamente interesados en adquirir productos turísticos.

**Visitante:** Es toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual por una duración inferior a 12 meses consecutivos y cuya finalidad principal de viaje no es la de ejercer una actividad remunerada.

**Visitas promocionales:** Son las realizadas directamente al mercado emisor, con el fin de presentar un destino, sus facilidades, y las ayudas de ventas disponibles para facilitar su venta en el mercado consumidor.

## W

**Workshop (Bolsa de turismo):** Son reuniones de trabajo en donde se realizan negociaciones directas entre operadores turísticos peruanos y extranjeros. Los workshops constituyen un instrumento de mucha utilidad para las empresas turísticas al permitir el establecimiento de contactos con operadores extranjeros interesados en adquirir sus servicios turísticos. Específicamente, son de mayor utilidad para incrementar las ventas, aplicar y evaluar nuevas estrategias de marketing y construir una base de datos de potenciales clientes.

## BIBLIOGRAFIA

- Asociación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (APECO), «Guía de Interpretación Ambiental en Áreas Silvestres», Lima, 1994.
- Asociación Nekazalturismo: Farm Tourism in Action: Las Actividades de Ocio en los Alojamientos de Turismo Rural, Force, Formación Continua en Europa, España.
- Baker, Michael J.: «The Marketing Book», The Chartered Institute of Marketing, Fourth Edition, Butter - Worth-Heinemann, Great Britain, 1999.
- Bákula, Cecilia: «Reflexiones en torno al Patrimonio Cultural». Revista Turismo y Patrimonio N°1, Escuela Profesional de Turismo y Hotelería, Universidad San Martín de Porres, Lima, 2000.
- Bifani, Paolo: «Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible», IEPALA, 4ª edición, Madrid, 1999.
- Brack Egg, Antonio: Diversidad Biológica y Mercados, SEPIA VIII, Hurtado Isabel (compilador), Solidaridad Centro de Estudios Sociales, Lima, 1999.
- Caravedo Molinari, Baltazar: «Lo social y la empresa a fines de siglo. Responsabilidad social empresarial: avances y logros». Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima, 1999.
- Degregori, C., Portocarrero, G.: Cultura y Globalización, Red para el Desarrollo de la Ciencias Sociales en el Perú, Lima, 1999.
- Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística (CEFAT): «Desarrollo Turístico Sostenible en el Medio Rural», Madrid, España, 1993.
- Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística (CEFAT): «Interpretación Ambiental y Turismo Rural», Madrid, 1994.
- Comité Peruano del Consejo Internacional de Museos: «Museos, Patrimonio y Turismo Cultural», ICOM, Lima, junio 2000.
- Degregori, Carlos Iván: No hay país más diverso - Compendio de Antropología Peruana, Red para el Desarrollo de la Ciencias Sociales en el Perú, Lima, mayo 2000.
- Diccionario Universidad de Oviedo, España, 2001.
- Escuela para el Desarrollo, Desarrollo e Interculturalidad en la Zona Andina; Jorge Acevedo (compilador), Documento de Trabajo 13 Lima, octubre 1998.
- Escuela para el Desarrollo: «Desarrollo e Interculturalidad en la Zona Andina», Lima, 1998.
- Harrison and Husbands: Practicing Responsible Tourism, John Wiley and Sons, Inc., United States of America, 1996.
- ICOM, Comité Peruano del Consejo Internacional de Museos, Museos, Patrimonio y Turismo Cultural; Encuentro latinoamericano, mayo 2000, Trujillo (Perú) y La Paz, (Bolivia), Lima, 2001.
- Inskip, Edward: «Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach», John Wiley and Sons, Inc., United States of America, 1991.
- Jara, Oscar: «Para Sistematizar Experiencias», Alforja, Costa Rica, 1994.
- Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James: «Marketing for Hospitality and Tourism», Prentice – Hall, Inc, 2nd Edition, USA, 1999.
- Lambin, Jean-Jacques: «Marketing Estratégico», Tercera Edición, Mc-Graw - Hill / Interamericana de España S.A., Madrid, España, 1995.
- Leave No Trace (LNT) en: <http://www.Int.org>
- Muñoz, Fanni: «El bosque o el árbol. Balance sobre sistematización de experiencias de desarrollo», Escuela Para el Desarrollo, Lima, 1998.
- Observatorio Europeo LEADER: «La competitividad territorial Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER», [Fascículo 1], diciembre 1999.
- Océano Centrum: «Diccionario de Administración y Finanzas, Grupo Editorial S.A.
- OMT – PNUMA – CAP/IMA.: «Directrices: Ordenación de los Parques Nacionales y Zonas Protegidas para el Turismo», Serie Informes Técnicos N°13, 1ra reimpresión, Madrid, España, 1995.
- OMT: «Desarrollo y Comercialización de Productos Turísticos», Secretaría de Turismo de México / Organización Mundial del Turismo, México, 1998.
- OMT: «Introducción al Turismo», 1ra edición, Madrid, España, 1998.
- OMT: «Agenda para Planificadores Locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal», Organización Mundial del Turismo, Madrid, España, 1999.
- OMT: «Desarrollo Turístico Sostenible - Guía para planificadores locales», Organización Mundial del Turismo, Madrid, España, 1993.
- Pacific Consultants International: «Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional en la República del Perú (Fase-1)», JICA - MITINCI, marzo 1999.
- PromPerú: Guía Túcume: arqueología y naturaleza del norte, Noviembre, 1999, Lima, Perú.
- PromPerú, Boza, B.: El Rol del estado en la labor de promoción país: Hacia una Auditoria Académica de PromPerú; Lima, Perú, agosto 2000.

- PromPerú; Catálogo ALTUR 2000, Lima, Perú, junio 2000.
- PromPerú; Guía Agroturismo en Granja Porcón, Lima, Perú.
- PromPerú; Guía Rutas Ancestrales de Ollantaytambo, Lima, Perú, noviembre 1999.
- PromPerú; Guía Turismo Participativo en el Valle Sagrado de los Incas - Urubamba, Lima, Perú, agosto 1999.
- PromPerú; Manual de Importancia e Impacto del Turismo en el Perú, Lima, Perú, julio 2000.
- PromPerú; Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero, 1ra edición, Lima, Perú, diciembre 2000.
- PromPerú; Perfil del Turista Extranjero 2000, 1ra edición, Lima, Perú, diciembre 2000.
- PromPerú; Perfil del Turista Nacional 2000, 1ra edición, Lima, Perú, diciembre 2000.
- PromPerú; Perfiles de los Canales de Distribución Internacional, 1ra edición, Lima, Perú, agosto 1999.
- PromPerú; Proyecto NTP / 89 /504/919. «Programa Integrado de Apoyo al Desarrollo del Sector de Turismo en Perú», Programa Operativo Global (versión resumida), Lima.
- Quiroz C. A. y Tréllez E.; «Manual de Referencia sobre Conceptos Ambientales», Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB), Colección Ciencia y Tecnología N° 27, Santafé de Bogotá, Colombia, 1992.
- Reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre (D.S. N° 014-2001-AG).
- Seaton, A.V., Bennett, M.M.; «Marketing Tourism Products, Concepts, Issues and Cases», International Thomson Business Press, UK, 1996.
- Sproule, Keith W; «Community - Based Ecotourism Development: Identifying Partners in the Process», Bulletin Series Yale School of Forestry and Environmental Studies, Number 99, USA.
- The International Ecotourism Society; «Directrices para el Ecoturismo: Una Guía para los Operadores de Turismo Naturalista», USA, 1995.
- Tobin, B., Torres, J., Tapia, M.; «Ecosistemas de Montañas: ¿Un Nuevo Banco de Oro? », Friedrich Ebert Stiftung, Serie Cuestión Perú, Lima, diciembre 1998.
- Villena Lescano, Carlos; «Introducción al Turismo. Teoría y Realidad Peruana», 3ª edición, CENFOTUR, Lima, 1993.
- Zutter, Pierre de; «Historias Saberes y Gentes. De la experiencia al conocimiento», Escuela para el Desarrollo y Editorial Horizonte, Lima, 1997.
- Zutter, Pierre de; «Mitos del desarrollo rural andino», Editorial Horizonte / Tinkuy, Lima, 1998.