

Dedicado a mi amada familia

AGRADECIMIENTOS

A mi muy querido profesor Alejandro Blacutt, por su orientación, entrega y pasión por transmitir sus conocimientos y experiencia para guiar la investigación.

A Roberto Poma, representante de la comunidad originaria Chacaltaya, que con su experiencia de vida y compromiso con los suyos inspiró los caminos del estudio de campo.

A Jacqueline Argote, responsable del área de turismo del GAMLP, que desprendidamente orientó y brindó la información necesaria para conocer en profundidad la experiencia de desarrollo expuesta en el documento.

RESUMEN

Las nuevas características de la realidad rural presentan grandes desafíos para lograr su desarrollo desde la opción de la pluriactividad, esto implica que el turismo sea considerado como una alternativa viable para la generación de ingresos. La implementación de proyectos de turismo rural, en Bolivia, no ha sido en muchos de los casos exitosa, diversas razones han influido en que los objetivos y resultados requeridos por el proyecto no hayan sido alcanzados o hayan sido logrados con deficiencias de calidad, tiempo y costo; situación que también tiene consecuencias negativas en las empresas que resultan de estos proyectos, que en su mayoría no han logrado sostenibilidad comercial.

Por tanto, se propone la implementación de un modelo de gerencia de proyectos para el ámbito del turismo rural, a fin de que viabilice el desarrollo de los procesos de planificación, ejecución y cierre de los proyectos.

Palabras clave: *Turismo Rural, Gerencia de Proyectos, Administración por Procesos*

ABSTRACT

New features of the rural reality present big challenges for its development from the option of "pluriactivity", this implies that tourism is considered as a viable alternative for income generation. The implementation of rural tourism projects in Bolivia has not been successful in many cases, several reasons have affected that the objectives and results required for the project have not been made or have been made deficient in quality, time and cost, a situation that also has negative consequences for companies resulting from these projects, most of which have not reached commercial sustainability.

Therefore, the implementation of a project management model for rural tourism in order to make viable the development of the planning, execution and project closure is proposed.

Keywords: *Rural Tourism, Project Management, Management by Processes*

2.2.2 Gerencia Proyectos	74
2.2.2.1 Concepto de Gerencia	74
2.2.2.2 Concepto de Gerencia Proyectos	78
2.2.2.3 Ciclo de Vida de los Proyectos	86
2.2.2.4 Proceso de la Gerencia de Proyectos	87
2.2.2.5 Grupos de Sub-Procesos de la Gerencia de Proyectos	89
2.2.2.6 La Cadena de Valor	94
2.2.2.7 Efectividad en proyectos de turismo rural	99
Marco Práctico III: Estudios de Caso: Proyecto de Turismo Rural en la Comunidad Originaria de Chacaltaya	100
3.1 Diagnóstico Situacional	101
3.1.1 Datos Geográficos	101
3.1.1.1 Ubicación	101
3.1.1.2 Clima	102
3.1.2 Datos Socio – Demográficos	103
3.1.2.1 Historia local	103
3.1.2.2 Demografía	105
3.1.3 Territorio y Actividades Productivas	106
3.1.3.1 Vivienda	109
3.1.3.2 Oferta Turística	110
3.1.4 Salud, Servicios Básicos y Educación	112
3.1.5 Situación Ambiental	113
3.1.6 Transporte, Acceso y Telecomunicaciones	115
3.1.7 Organización Social y Coordinación Institucional	116
3.1.8 Políticas Estatales de Promoción Turística	117
3.2 El proyecto: “Dinamización Turística de la Laguna Pampalarama y su Área Circundante”	121
3.2.1 Nacimiento del Proyecto	121
3.2.2 Definición y Organización	122
3.2.2.1 Diagnóstico Contextual	123
3.2.2.2 Documento del Proyecto	123
3.2.3 Planificación y Ejecución	126
3.2.3.1 Planificación	126
3.2.3.2 Ejecución	128
3.2.3.3 Seguimiento y Control	141
3.2.3.4 Evaluación	143

3.2.3.5 Cierre	143
3.2.4 Operación de la Empresa Turística	146
Capítulo IV: Validación de la Hipótesis	151
4.1 Validez en los Estudios de Caso en Administración	151
4.1.1 Validez de la construcción conceptual y Validez interna	151
4.1.2 Argumentos en favor de la Hipótesis	154
Capítulo V: Marco Propositivo	156
5.1 Modelo de Gerencia de Proyectos de Turismo Rural, desde el	
Enfoque de Procesos	156
5.1.1 Objetivo	156
5.1.2 Restricciones	156
5.1.3 Componentes del Modelo	157
5.1.3.1 Procesos de la Gerencia del Proyecto	158
5.1.3.2 Actividades Primarias del Proyecto	160
5.1.3.3 Actividades de Soporte del Proyecto	162
5.1.3.4 Impacto	163
5.1.4 Recursos	164
5.1.5 Gerencia del Modelo	165
5.2 Conclusiones	167
Anexos	170
Bibliografía	187

LISTA DE FIGURAS	Pág.
Figura No. 1: Modelo de Turismo Sostenible	31
Figura No. 2: Definición de Turismo Rural	39
Figura No. 3: Sistema Turístico Integrado	46
Figura No. 4: Proceso Tradicional vs. Proceso de Administración en Países en Desarrollo	71
Figura No. 5: Dimensiones Estructurales y Contextuales	74
Figura No. 6: Áreas del Conocimiento del PMBOK y Herramientas y Técnicas	86
Figura No. 7: Características del Ciclo de Vida del Proyecto	87
Figura No. 8: Proceso de Gerencia de Proyectos	88
Figura No. 9: Esquema de la Cadena de Valor	95
Figura No. 10: Mapa de Ubicación Comunidad Chacaltaya	101
Figura No. 10: Clima en la Comunidad Chacaltaya	103
Figura No. 11: Recursos Hídricos	109
Figura No. 12: Atractivos turísticos	111
Figura No. 13: Organización para la Ejecución del Proyecto	129
Figura No. 14: Infraestructura construida por el proyecto	131
Figura No. 15: Habitación del albergue	133
Figura No. 16: Miembros de la comunidad capacitados	136
Figura No. 17: Actividades de promoción	139
Figura No. 18: Albergue a los pies del nevado Wilankilizani	148
Figura No. 18: Validez de la Construcción Conceptual e Interna	153
Figura No. 18: Cadena de Valor de los Proyectos de Turismo Rural	158
Figura No. 19: Proceso de la Gerencia de Proyectos	159

LISTA DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Término
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
FONDESIF	Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y Apoyo al Sector Productivo
GAMLP	Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMPE	Oficialía de Promoción Económica
OMT	Organización Mundial de Turismo
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PMI	Project Management Institute
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
TCO	Tierra Comunitaria de Origen
TIOC	Territorio Indígena Originario Campesino
UMSS	Universidad Mayor de San Simón

INTRODUCCIÓN

La investigación fue desarrollada en cinco capítulos, el Capítulo I presenta la metodología de investigación adecuada al tema en cuestión. El Capítulo II contiene todas las bases teóricas que permitieron brindar un marco referencial para orientar el estudio de caso, que fue desarrollado en el Capítulo III, donde se realiza una descripción general de un proyecto de turismo rural en el altiplano de Bolivia.

En el Capítulo IV se desarrolla la validación cualitativa de la hipótesis propuesta en la metodología, y finalmente, el Capítulo V contiene las consideraciones finales de la investigación, donde se plantea un modelo de gerencia y las conclusiones.

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización presenta nuevos desafíos para el desarrollo rural, que es una estrategia de desarrollo que busca brindar soluciones a problemas que tiene este sector que vienen arrastrándose en los últimos 60 años, estos problemas pueden ser abordados desde: la necesidad de aumentar la producción, la productividad y la seguridad alimentaria; así también están presentes otras demandas insatisfechas que tienen que ver con el acceso equilibrado a recursos, problemas de racismo, exclusión, igualdad y equidad¹.

Por tanto los actores del desarrollo presentan estrategias de combate contra la pobreza y de búsqueda de equidad; preservación del territorio y rescate de valores culturales; desarrollo de una nueva cultura agrícola y rural que permita la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales; el aumento de los niveles de participación para fortalecer el desarrollo democrático y la ciudadanía rural; y el desarrollo de acciones para viabilizar y apoyar la participación de las mujeres, indígenas y jóvenes en el desarrollo nacional, desde las dinámicas que presenta el área rural.

En la región andina la tierra es un elemento vital para la sobrevivencia de los campesinos, como lo es el territorio para los pueblos indígenas, la Reforma Agraria en Bolivia, solucionó algunas demandas surgidas en las décadas de los

¹ John D. Vargas Vega, 2003. 50 años de Reforma Agraria en Bolivia, Balance y perspectivas, pág. 22.

40's y 50's (4% de los propietarios controlaban más del 70% de la tierra²) y posteriormente, es con la "Marcha por el Territorio, los derechos de Participación Política y el Desarrollo" (1996) que se realiza la aprobación de la Ley del Instituto Nacional de Reforma Agraria que aceptó explícitamente el concepto de "territorio indígena", mencionado en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo, tipificando una nueva figura de propiedad: Tierra Comunitaria de Origen (TCO), que establece que dentro de éstas existe la vigencia de los usos y costumbres de cada grupo étnico, como mecanismo interno de gobierno y de toma de decisiones y mediante la que se exige que los estados reconozcan el derecho propietario de los pueblos indígenas sobre las tierras que poseen o que tradicionalmente ocupan³; desde el 2010 el actual gobierno dispuso la conversión de las TCO a Territorio Indígena Originario Campesino (TIOC)⁴.

En este entorno rural, tradicionalmente asociado a la actividad agropecuaria, se presenta actualmente una diversidad de actividades y relaciones sociales que la vinculan estrechamente con los centros urbanos y la actividad industrial. El análisis del campo no puede ser abordado sectorialmente, en función de la actividad agropecuaria y forestal, sino que debe tomar en cuenta las demás actividades desarrolladas por su población, tanto a escala local como regional, y su relación con los diferentes ámbitos nacionales e internacionales. Por otro lado, la ciudad, que antes estaba claramente diferenciada del área rural, mantiene nuevas relaciones con su entorno, menos dicotómicas, más

² Artículo: La Reforma Agraria de Bolivia, Jemio Ergueta Angel, 1973, pág. 23.

³ Proceso Agrario en Bolivia y América Latina, Bienvenido Zacu, 2003, pág 333.

⁴ Migración Rural-Urbana en Bolivia: Ventajas y Desventajas, Lykke Andersen - Instituto de Investigaciones Socio - Economicas UCB, 2002. Pág.2.

complejas e interconectadas. En consecuencia existe la presencia de una nueva relación “campo - ciudad” los límites entre ambos ámbitos de la sociedad se desdibujan, sus interconexiones se multiplican, se confunden y se hacen más complejas⁵.

En este contexto un elemento definitorio es la perspectiva que se tiene de la dimensión territorial, que puede ser mejor comprendida mediante la presencia de los siguientes elementos⁶:

- Acento en la dimensión territorial en contraste con la sectorial agraria, así como mayor conciencia de las distintas funciones y servicios prestados por la agricultura más allá del aspecto productivo.
- Reconocimiento de los múltiples vínculos entre las ciudades y el campo circundante y de la relación entre desarrollo urbano y rural.
- Reconocimiento de la complementariedad entre agricultura y otras ocupaciones en la generación de ingresos rurales, de la generalización de la agricultura a tiempo parcial y del origen multisectorial del ingreso de muchas familias rurales.
- Conciencia de la función residencial de las zonas rurales, en oposición a una percepción puramente productiva o recreativa de las mismas, que lleva a prestar atención a la provisión de servicios sociales y residenciales a las poblaciones rurales.
- Reconocimiento de la creciente integración de las zonas rurales en los mercados (de productos, insumos, tecnología y mano de obra) y su

⁵ La sociedad Rural y la Nueva Ruralidad, Emilio Fernandez. Pag. 9.

⁶ Artículo: La Nueva Ruralidad, la Remake del Término Pluriactividad, María José Martínez, 2010.

incorporación al proceso de globalización, así como conciencia de la importancia de la competitividad territorial frente a la sectorial.

- Atención al potencial económico que ofrecen los activos ligados al territorio, de tipo geográfico, histórico, cultural, paisajístico y ecológico.
- Acento en la participación de los diversos agentes involucrados en el diseño y la aplicación de políticas y programas de desarrollo rural.

El fenómeno del turismo rural en Bolivia se presenta en las zonas donde nuestro país cuenta con un patrimonio turístico, tangible e intangible, de gran potencialidad y las comunidades que habitan estas contienen niveles de pobreza elevados, desde inicios de los años noventa se han ejecutado más de 40 proyectos de turismo rural⁷, la mayor parte de ellos con la consigna de “turismo comunitario”⁸; organismos de cooperación, ONG’s, Municipios e incluso el sector privado participaron de distintas maneras en el apoyo a la creación de estos emprendimientos en coordinación con las comunidades locales, en la actualidad el turismo comunitario es un pilar estratégico del plan de turismo del gobierno nacional.

No obstante el apoyo brindado al rubro los impactos de estos proyectos no han sido los deseados, las causas aún no son claras, pero los síntomas del problema indican una implementación prematura, una equivocada adecuación

⁷ Dato de elaboración propia sobre la base de la guía “Bolivia desde Adentro, Ecoturismo Comunitario – Turismo Sostenible”; de Conservación Internacional, Fundación Praia, Swisscontact y PPD/PNUD.

⁸ La presente investigación estudiará el fenómeno del turismo desde el enfoque de “Turismo Rural”, tomando en cuenta que el “Turismo Comunitario” es una modalidad del anterior, pero con la particularidad de que “la iniciativa se origine en la comunidad; la propiedad de los activos pertenezca a la misma; la autogestión de la actividad económica; una apropiación social de los beneficios que son distribuidos entre sus miembros según las reglas de equidad establecidas de común acuerdo. No obstante, esta definición no excluye que las comunidades suscriban alianzas con el sector privado, las ONGs y otros agentes económicos según formas de participación libremente determinadas”, como lo establece C. Maldonado en la Memoria Sobre Encuentros de Turismo Comunitario – OIT, 2008.

de la oferta, una falta de generación de capacidades locales, o que se incurre en la concepción errónea del turismo rural como una alternativa fácil de generación de ingresos y no como un instrumento que facilita un nuevo marco de desarrollo del área rural. Así también, durante la ejecución de los proyectos, se han identificado problemas recurrentes como: errores en la estimación de recursos y plazos de entrega, mala calidad en la especificación de tareas, análisis y diseño; dificultades para manejar los cambios, proceso lento en mano de obra y malos niveles de comunicación entre técnicos y usuarios finales.

En cuanto a las empresas turísticas (comunitarias) que surgen como resultado de la implementación de estos proyectos, son pocas las que cuentan con productos exitosos en el mercado⁹ y la mayor parte de ellas ya no se encuentran operando, aparentemente a la ausencia de un liderazgo que se adecúe a los desafíos que presenta el rubro turístico, la falta de capacitación en aspectos gerenciales, el retiro de apoyo de la comunidad local al no observarse resultados económicos en el corto - mediano plazo y profundas deficiencias en la comercialización de su producto, son las principales razones para que exista esta situación.

Es importante resaltar que los resultados positivos alcanzados por un pequeño porcentaje de proyectos exitosos se explican gracias a factores comunes tales como: la voluntad política de forjar consensos y concretar resultados con organizaciones comunitarias; un alto grado de complementariedad y flexibilidad de las instituciones públicas; la búsqueda de efectos sinérgicos resultantes de

⁹ Aproximadamente un 10% de las empresas publicadas en la guía “Bolivia desde Adentro, Ecoturismo Comunitario – Turismo Sostenible” se encuentran operando con normalidad.

una eficaz coordinación entre actores locales, nacionales y la cooperación internacional¹⁰.

Se evidencia que los proyectos de turismo rural alcanzan sus resultados con eficacia, sin embargo sus efectos son débiles, se observan deficiencias en su planificación y ejecución; en consecuencia se produce un alto riesgo de fracaso de las empresas resultantes de los proyectos y es posible deducir que el impacto en el desarrollo de la zona de intervención podría ser mínimo o inexistente. Finalmente, al no existir el impacto planificado por el proyecto, éste podría considerarse como un fracaso.

Por lo mencionado, es evidente un enfoque asistencialista y de corto plazo, limitado al fomentar sinergias de cara a la nueva realidad del campo, donde las comunidades demuestran carencia en capacidades de gestión para una transformación productiva de su zona.

Es urgente la reflexión e investigación para que las iniciativas turísticas generen modelos y metodologías que se adecúen a las características de los distintos territorios y a la nueva noción de desarrollo rural como transformación social.

Desde el contexto descrito se tratarán de abordar algunos cuestionamientos, en la experiencia evidenciada en un proyecto de turismo rural con la participación de una comunidad indígena, un gobierno municipal y una institución de cooperación, por lo tanto, dadas las limitaciones del caso no

¹⁰ Gobiernos locales, turismo comunitario y sus redes - Memoria V Encuentro consultivo regional (REDTURS), OIT, 2008, pág 12.

todas podrán ser respondidas y quedarán como propuestas para futuras investigaciones:

¿Cuál es el enfoque adecuado para entender la realidad local de las comunidades desde la nueva visión de “lo rural” y cuál la metodología que puede ser el punto de partida para el diseño y ejecución de los proyectos de turismo rural en Bolivia?

¿Qué aspectos de la gerencia, en sus diferentes aristas: territorial, comunitaria, de proyectos y empresarial, son los que se deben tomar en cuenta como fundamentales para una efectiva implementación de proyectos de turismo rural?

¿Cómo introducir en el proyecto la interdependencia e interacción entre el sector privado, sector público y comunidades con el fin de establecer sinergias que contribuyan a la generación de impactos en la zona de intervención?

¿Cuáles son, en definitiva, los verdaderos problemas que inciden en que la mayor parte de los productos de turismo rural, en comunidades bolivianas, fracase en el corto plazo?

¿Son replicables las experiencias exitosas de turismo rural implementadas en zonas de tierras bajas en zonas distintas como las del Altiplano o los Valles?

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Proyectos de turismo rural, que se implementan con el propósito de promover desarrollo en comunidades locales, no alcanzan sus resultados de manera efectiva y generan empresas con gestión de base comunitaria que presentan dificultades en su operación.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Bolivia se encuentra entre los países más pobres de la América Latina, esta situación es particularmente alta en el sector rural afectando al 80% de la población¹¹ y esta situación afecta principalmente a la población indígena¹², gran parte de las comunidades rurales están ubicadas en lugares geográficamente alejados de vías de comunicación y las ciudades, sus pobladores viven en la mayoría de los casos en condiciones de subsistencia y están circunscritas a un territorio restringido donde la principal unidad productiva es la familia¹³.

Tradicionalmente desde una conceptualización del desarrollo asociado al progreso se miraba a lo rural a través de una relación dicotómica campo-ciudad, que implicaba el paso de lo rural hasta lo urbano, de la agricultura hacia la industria, de lo tradicional a lo moderno y de lo estático a lo dinámico; sin

¹¹ "Pobreza y Desarrollo Rural en Bolivia", Institute of Social Studies, 2008, Pág. 5.

¹² "Los pueblos indígenas de Bolivia: diagnóstico sociodemográfico a partir del censo de 2001", Ramiro Molina, Xavier Albó, 2006. Respecto a esta población el investigador C. Maldonado indica en sus "Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario": La protección, conservación y valoración del patrimonio cultural y natural de los pueblos indígenas revisten un interés excepcional por ser parte del legado universal... la tierra constituye para las comunidades indígenas una fuente de subsistencia material, de identidad colectiva y de espiritualidad... los pueblos indígenas representan el 5% de la población mundial; detienen el 80% de la diversidad cultural del planeta; conservan el 80% de la diversidad biológica del mundo en sus territorios; cultivan el 65% de las especies vegetales que se consumen en el mundo.

¹³ Bolivia en el Siglo XX: Etnias y Pueblos Originarios, Xavier Albó, 1999. Pág. 453

embargo en los últimos años, esta concepción en sus términos tradicionales, se ha ido debilitando progresivamente, ya que no es suficiente para explicar las nuevas realidades emergentes y no resulta totalmente compatible con el contexto global actual¹⁴.

De cara a esta problemática en la que se encuentran las zonas rurales, se puso en manifiesto la necesidad de incorporar estrategias de “pluriactividad”, término que se refiere al empleo o ingreso rural no agrícola, y su posible combinación con las actividades agropecuarias, este enfoque busca que la orientación de los proyectos no contenga una concentración exclusiva en el desarrollo agropecuario productivista, que beneficia a pequeños grupos de las comunidades mientras la pobreza se agudiza en el resto de los espacios, sino que se ajusten a las actuales dinámicas territoriales en las que interaccionan aspectos sociales y económicos¹⁵. Es decir, que las políticas de desarrollo rural pasen de ser asistencialistas, puntuales, parciales y de corto plazo, a ser políticas estratégicas con una visión territorial y multifuncional, que sean capaces de fomentar sinergias entre las diferentes actividades económicas¹⁶.

A partir de la investigación y la experiencia de los actores públicos, no gubernamentales y de cooperación se están implementando nuevas estrategias de desarrollo ejecutando proyectos para brindar soluciones efectivas a los problemas del medio rural, en este contexto durante los últimos años, estos proyectos están complementados por temas transversales como la democracia, igualdad, recursos naturales, medio ambiente, la seguridad alimentaria y la

¹⁴Nueva Ruralidad, la “remake” del término pluriactividad – Artículo, María José Martínez. 2010.

¹⁵ La pluriactividad en el campo latinoamericano, Hubert de Grammont, Luciano Martínez, 2009. Pág. 47

¹⁶ La pluriactividad en el campo latinoamericano, Hubert de Grammont, Luciano Martínez, 2009. Pág. 15

soberanía en el territorio, siendo una constante la búsqueda de estrategias que surjan desde la visión, experiencia y motivación de las mismas comunidades locales.

En relación a este desafío de que exige la “pluriactividad” en las comunidades rurales, el turismo se observa como uno de los rubros más atractivos, dado que es la tercera mayor de las industrias mundiales, cuenta con un constante crecimiento durante los últimos 10 años, de acuerdo a la OMT, uno de cada doce empleos en todo el mundo está relacionado con el sector¹⁷. Las llegadas de turistas internacionales crecieron un 4,3% durante los primeros cuatro meses de 2013 hasta alcanzar un total de 298 millones, a pesar del incierto entorno económico mundial¹⁸. En el caso boliviano las llegadas internacionales en los últimos 10 años presentaron una tasa de crecimiento promedio anual del 8%, el 2011 llegaron más de 687 mil visitas que generaron un ingreso de 380 millones de dólares, es también importante notar que el turismo interno significó en términos monetarios 1,6 veces el ingreso generado por su turismo receptivo¹⁹.

Por otra parte, el producto turístico está muy vinculado a los paisajes, en el caso boliviano, su geografía privilegiada ofrece una síntesis de las tres regiones sudamericanas: el gran macizo montañoso de Los Andes, las llanuras tropicales de tierras bajas de las cuencas del río Amazonas y la del río de La

¹⁷ OMT = Organización Mundial del Turismo, organización ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

¹⁸ Barómetro OMT del Turismo Mundial <http://media.unwto.org>

¹⁹ COMUNIDAD ANDINA - Informe Estadístico de Turismo 2012

Plata, albergando una gran biodiversidad²⁰, donde conviven 32 comunidades étnicas.

Los actores inmersos en el desarrollo y poblaciones rurales que cuentan con un potencial producto turístico (tangibles o intangibles) generan expectativas de desarrollar una fuente de beneficios reales, mejores condiciones de vida, bienestar social y también valorización de sus expresiones culturales y fortalecimiento de lazos comunitarios²¹.

Esta nueva visión de la ruralidad también influyó en el comportamiento en los consumidores, segmentos específicos buscan visitar destinos exóticos, ricos en biodiversidad y culturas ancestrales, el nuevo perfil del turista implica que deja de ser un simple observador y busca la interacción con su entorno, con un fuerte deseo por entender el comportamiento del lugar donde visita para contrastarlo con su visión del mundo²².

Los actores inmersos en el turismo rural, como una estrategia de desarrollo, han identificado el potencial que encierran los diferentes activos patrimoniales: recursos culturales, naturales, físicos y humanos, buscando valorizar los primeros y desarrollar las competencias técnicas y empresariales de estos últimos²³; el patrimonio cultural y el patrimonio natural son indisociables, interdependientes y complementarios, pues forman parte de la biodiversidad de

²⁰ Turismo indígena y comunitario en Bolivia, Ricardo Cox, 2009. Pág. 49.

²¹ Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario, Carlos Maldonado, 2005. Pág. 2.

²² Plan Nacional de Turismo, Viceministerio de Turismo. Pág. 13.

²³ Turismo Sostenible con Comunidades Indígenas, Mercado y Sostenibilidad, Equipo Interdisciplinario para los Países Andinos OIT, Memoria del Seminario Taller. 2001.

la que la comunidad es parte integrante²⁴ y elemento fundamental en este sistema. La implementación de proyectos de desarrollo no sólo debe buscar el desarrollo económico, sino también a mejorar la infraestructura, los contactos con diferentes culturas, establecer nuevas redes sociales, optimizar la organización social y promover una mayor conciencia cultural, mientras que las experiencias de aprendizaje para los turistas deben incluir una ampliación de sus horizontes, mayor conciencia de los estilos de vida alternativa y de conservación del medio ambiente.

Estos desafíos requieren capacidades que deben ser implementadas por las personas, equipos de personas e instituciones responsables del desarrollo local, en nuestro caso, el desarrollo de turismo rural, la gerencia es una disciplina que permite la generación y puesta en práctica de capacidades mediante conceptos, instrumentos estratégicos y herramientas operativas a fin de que profesionales y líderes comunitarios, haciendo uso de estos, combinándolos con su experiencia de la realidad que genera conocimientos nuevos y conduzcan eficazmente los procesos de negociación, planificación y ejecución de proyectos, con un relacionamiento y coordinación con instituciones gubernamentales, no gubernamentales, locales, nacionales e internacionales.

En resumen, el turismo rural es un factor que contribuye al desarrollo de las poblaciones locales, desde lo económico, social y ambiental; dada la importancia que tiene esta actividad para la dinamización de las zonas rurales es necesario profundizar y desarrollar la teoría y práctica de la gerencia de

²⁴ Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario, Carlos Maldonado, 2005. Pág. 4.

proyectos que establezca las particularidades requeridas en esta área del desarrollo, considerando las condiciones existentes los diversos espacios territoriales. Las lecciones aprendidas recomiendan adecuar esta gestión a la realidad local y desde la realidad local mediante un enfoque holístico e integral, por lo que es en este ámbito en el que se presentan desafíos particulares que pueden incidir drásticamente en alcanzar con efectividad los objetivos de los proyectos, incluso llegando a su inviabilidad, resignándolos al fracaso o generando productos turísticos con administración local sin sostenibilidad comercial en el corto y mediano largo plazo.

1.4 OBJETIVOS

General

- Establecer un modelo de gerencia de proyectos de turismo rural, desde el enfoque de procesos, basado en el análisis de una experiencia en la región andina.

Específicos

- Desarrollar el marco conceptual del Turismo Rural, considerando experiencias nacionales e internacionales.
- Describir el enfoque la Gerencia de Proyectos de Turismo Rural, desde un enfoque de procesos y la actual realidad territorial.
- Describir una experiencia de la gerencia de proyectos de turismo rural en la zona andina boliviana.

1.5 HIPÓTESIS

La gerencia de proyectos de turismo rural, desde el enfoque de procesos, permitirá alcanzar con efectividad los resultados del proyecto y establecer los lineamientos para un producto turístico competitivo y sostenible.

Variable Independiente

Gerencia de Proyectos de Turismo Rural:

Es dirigir la fase de ejecución de un proyecto de turismo rural con un enfoque de procesos, que cuenta con conocimientos, habilidades y metodologías que implementan los actores comprometidos con la generación de impactos en las zonas de intervención.

Variable Dependiente

Efectividad en los Resultados del Proyecto y Establecimiento de los Lineamientos para un Producto Turístico Competitivo y Sostenible:

Es el logro de los resultados propuestos por el proyecto bajo los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia, de acuerdo a las especificaciones técnicas previamente establecidas, buscando en consecuencia la generación de impactos en la zona de intervención a través de un producto turístico competitivo y sostenible.

Variable Interviniente

Enfoque de Procesos:

Este enfoque la gerencia de proyectos identifica cuatro subprocesos: Definir y Organizar, Planificar, Ejecución y Cierre. Donde cada uno de los subprocesos requiere conocimientos, habilidades y metodologías específicas.

1.6 METODOLOGÍA

Enfoque de la Investigación

Se realizará una investigación deductiva – cualitativa, a fin de conocer el fenómeno del turismo rural en el caso específico de un proyecto implementado en la región andina de Bolivia.

Tipo de Investigación

Inicialmente el presente estudio busca describir la situación y los eventos de cada proyecto en cuestión, es decir describir el entorno y los resultados que se han alcanzado en la implementación de un proyecto de turismo rural de la zona andina a fin de evaluar y comparar con precisión la práctica de la gerencia de proyectos con los instrumentos teóricos planteados. También se requerirá establecer la correlación que existe entre las variables planteadas en la hipótesis, a fin de establecer cualitativamente la importancia de la disciplina de la gerencia de proyectos, desde un enfoque de procesos, en su fase de ejecución; y finalmente la investigación requerirá un enfoque explicativo, ya que se dirigirá a responder a las causas de los hechos identificados en la ejecución del proyecto analizado.

Estudio de Caso²⁵

Nos permitirá investigar el problema en cuestión, surgido de la identificación de proyectos de turismo rural en la región andina, con el fin de tomarlo como ejemplo "tipo" para describir ciertos eventos o hechos repetidos de la realidad, a fin de prevenir consecuencias negativas y conseguir resultados positivos en la ejecución de los proyectos implementados en el futuro.

Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo "cómo" o "por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo. Las preguntas "cómo" y "por qué" son más explicativas y llevan fácilmente al estudio de casos, la historia y los experimentos, porque tratan con cadenas operativas que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias. Los casos y la historia también permiten tratar con el rastreo de procesos (George et al., 2005). Las preguntas sobre el "cómo" y el "porqué" son especialmente relevantes, porque sus respuestas son las teorías.

Ignorar las particularidades de esta lógica lleva a una crítica frecuente: El caso no permite generalizar sus conclusiones a toda una población. Esta falencia no permitiría generalizar los hallazgos a otros "casos" que no fueran el estudiado, ya sea por razones del pequeño tamaño de la muestra de casos utilizada o por la falta de representatividad de los casos elegidos. Una forma (la "salida débil") de evitar este problema es considerar al caso como una etapa preliminar de un estudio que luego buscará resultados generales a través de los medios

²⁵ "El Estudio de Caso Como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación"; Enrique Yacuzzi.

estadísticos propios de la econometría, por ejemplo; o bien se busca introducir dentro del caso datos cuantitativos que permitan “endurecer” los hallazgos cualitativos. Otra forma de actuar (la “salida fuerte”) es decir: “No busco generalizar mis hallazgos a toda la población de casos similares; estudio simplemente cuán plausible es la lógica del análisis, para desarrollar sobre su base una nueva teoría”.

Se elaborará un caso real basado en los hechos, experiencias, relaciones interinstitucionales desde la comunidad local beneficiaria del proyecto: Comunidad Originaria de Chacaltaya.

El esquema conceptual para el Análisis de Casos a adoptar es el siguiente:

- a) Comunidad Local: administra y ejecuta el proyecto.
- b) Instituciones públicas involucradas en el proyecto: la Comunidad y sus autoridades, Gobierno Municipal, Gobierno Departamental y el Estado Plurinacional.
- c) Instituciones no gubernamentales involucradas en el proyecto.
- d) Organizaciones privadas empresariales: Agencias de Turismo, Operadoras de Turismo.
- e) Mercado

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 TURISMO RURAL

2.1.1 MARCO CONCEPTUAL PARA UNA DEFINICIÓN DE TURISMO RURAL

2.1.1.1 Origen del Turismo Rural

Este tipo de turismo surge en Europa durante la década de los cincuenta, como una alternativa para recuperar las zonas rurales afectadas por la segunda guerra mundial, donde cobra notoriedad la organización “Gites de France”²⁶ que agrupó establecimientos para ofrecer alojamiento en propiedades rurales²⁷.

Los gobiernos europeos incorporaron la noción de multifuncionalidad de los espacios rurales, es entonces cuando se inicia un proceso de valorización de los recursos naturales, patrimonio cultural, paisajes e identidades locales, es decir, se genera una mayor valoración social de la vida rural y una creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente. En este sentido, los habitantes de las ciudades comienzan a apreciar al mundo rural no solo como proveedor de alimentos sino también como un lugar donde encontrar tranquilidad, naturaleza y culturas y tradiciones locales.

En América Latina, el origen del turismo rural radica en un contexto donde las condiciones de pobreza y exclusión tocan a gran parte de las comunidades de estas zonas y los gobiernos adecuaron sus políticas esta estrategia de

²⁶ <http://www.gites-de-france.com/>

²⁷ “Turismo Rural en la Argentina”, Ma. Florencia Román, Mariana Ciccolella, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2009. Pag. 9

desarrollo rural, por lo que se comienza a promocionar la diversificación de actividades secundarias en el sector agropecuario y se vinculan estas estrategias con el turismo en medios naturales como lagos, ríos, reservas y parques, además de vincularlas también al conocimiento de diversas culturas y a la existencia de restos arqueológicos; en este tipo de oferta la riqueza cultural de cada uno de los pueblos se constituye como uno de los principales atractivos²⁸.

Por lo mencionado, se puede afirmar que el turismo rural surgió principalmente, por dos razones:

- Constituye un factor de creación de empleo o de incremento de la renta con un carácter de complementariedad, a partir de una estrategia de desarrollo rural, caracterizado por el uso planificado de los recursos de este medio que favorecen la economía local bajo prácticas responsables con el medio ambiente. Frente a una realidad del campo marcada por procesos de éxodo migratorio, envejecimiento demográfico y descapitalización.
- Responde a una demanda por conocer el patrimonio y la cultura rural, tener experiencias en espacios abiertos para la práctica distintos tipos de actividades; que se manifiestan a partir de los cambios y nuevas preferencias de la demanda, el día de hoy caracterizado por cambios sociodemográficos, transformaciones en la tecnología y su aplicación a

²⁸ "Turismo Rural en la Argentina", Ma. Florencia Román, Mariana Ciccolella, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2009. Pag. 10

la industria del viaje, carácter más experimentado de los turistas, dinamismo y expansión de la demanda.

2.1.1.2 Concepto de Turismo Rural

Es importante indicar inicialmente que la actividad turística funciona dentro de un sistema integrado de interacción continua, al constituirse el turismo como un sistema funcional y dinámico, a la vez que socioeconómico y espacial complejo, donde se interrelacionan diferentes elementos en continuo proceso de reajuste²⁹. Desde esta perspectiva desarrollaremos el concepto de turismo rural.

Desde la Federación Canaria de Turismo Rural indican que tiene que ver con todas las manifestaciones que se identifican con la vida rural, su hábitat, su economía y su cultura, de acuerdo a las características mencionadas a continuación³⁰:

- a) Se desarrolla en el espacio rural o natural.
- b) Es una actividad implementada con estrategias de sostenibilidad.
- c) Flujo turístico basado en una estrategia de componente artesanal, de bajo impacto y no masificación.
- d) Se implementa sin alterar las formas de vida local, la cultura rural le sirve de soporte y está abierto al contacto e integración con la comunidad local, la presencia del habitante rural es un medio de interpretación de las formas de vida y cultura.

²⁹ Artículo: Modelo Turístico de Carácter Sistémico e Integrado como Facilitador del Desarrollo en los Países Centroamericanos, Diego López Olivares, 2004.

³⁰ "Teoría y Práctica del Desarrollo Local en Canarias", José León García Rodríguez y José Angel Rodríguez Martín, Federación Canaria de Desarrollo Rural, 2006. Pág. 582.

- e) Genera un efecto revitalizador de las economías locales, con atracción de renta y creación de empleo, pero concebido como una actividad complementaria a otras principales del medio rural
- f) Está basado en los conocimientos locales (cultura, formas de vida y relación, patrimonio, etc.) con vocación de recrear nuevos recursos
- g) Cuenta con una base asociativa local que permite la integración de los componentes del producto turístico y control de la gestión del proceso.

El turismo rural se ve fundamentado a partir de un la teoría del desarrollo sostenible, la OMT plantea que un turismo sostenible debe emprenderse en base a los siguientes puntos³¹:

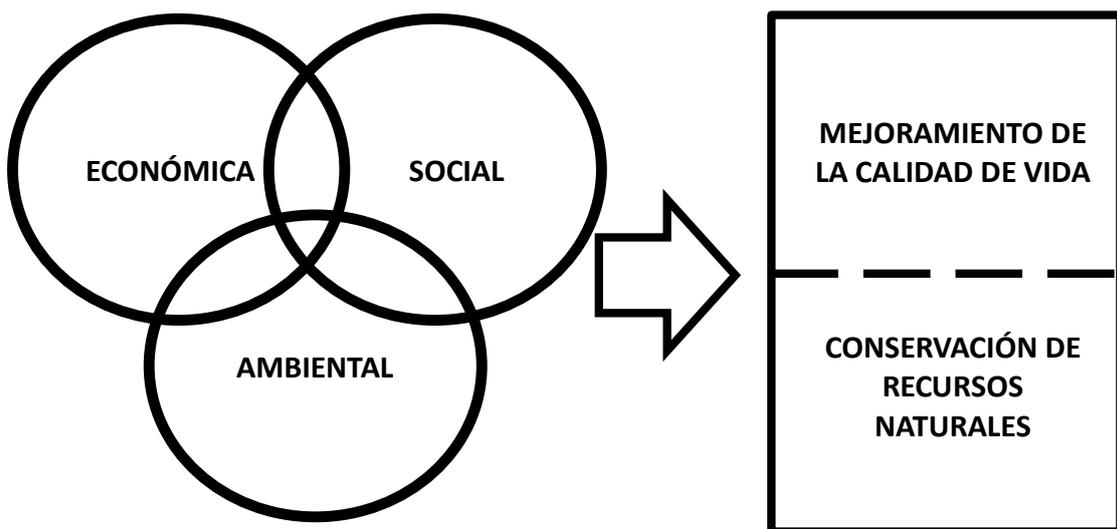
- Dar un uso óptimo a los recursos ambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales vivos y sus valores tradicionales, así como contribuir al entendimiento y a la tolerancia interculturales.
- Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos suficientes bien distribuidos.

Zambrano, en el análisis de la sostenibilidad y su relación con el mercado, indica que el Turismo Sostenible involucra:

³¹ Introducción al Concepto de Turismo Sostenible, María Blasco Lázaro, Jornadas sobre Turismo Sostenible en Aragón, 2005.

- Sostenibilidad económica, que implica crecimiento y beneficios para todos los agentes que participan: ingresos para las empresas, divisas y tributos para el estado y condiciones de empleo decente para las poblaciones locales.
- Sostenibilidad sociocultural, preservación y revalorización de la organización y la identidad étnica y cultural de las poblaciones, para que de ninguna manera sean debilitadas por el turismo.
- Sostenibilidad ambiental, preservación de los ecosistemas.

Figura No. 1: Modelo de Turismo Sostenible



Fuente: Lázaro María Blasco.

Así también Gisolf indica que el Turismo Rural Comunitario, que según este autor se diferencia del “Turismo Rural” al tener como condición indispensable una alta participación de una comunidad local en todo el proceso de desarrollo, puede ser conceptualizado desde el punto de vista espacial, temporal y

social³². Desde el primer punto de vista, geógrafos, sociólogos, economistas y planificadores señalan la existencia de unos límites borrosos entre lo urbano y lo rural, esta situación se debe, entre otras causas, al ensanchamiento físico y funcional de lo urbano, a la movilidad creciente de los pobladores y al desarrollo del fenómeno de la “segunda residencia”, por lo que desde este enfoque algunos autores definen lo rural como “el ámbito en el que las ocupaciones principales de sus miembros están relacionadas con la agricultura”.

Asimismo, la ruralidad puede ser considerada desde el punto de vista de lo temporal, es decir, las personas que radican en las zonas urbanas ven el campo como atrasado en desarrollo, donde el tiempo aparentemente se ha detenido, el autor le llama esta percepción como una “noción nostálgica de lo rural”, donde se lleva una vida muy distinta de la moderna en las ciudades, desde este análisis el turismo rural cuenta con las siguientes características: está ubicado en áreas rurales, donde las empresas son de pequeña escala, con poca división de labores, a campo abierto, en contacto con la naturaleza, patrimonio rural, comunidades y prácticas tradicionales, creciendo lenta y orgánicamente, localmente controlado y donde existe un patrón complejo de medio ambiente, economía e historia rural. Esta imagen coincide a menudo con la imagen que el desarrollo turístico quiere los académicos y profesionales del rubro desean lograr: el contraste entre la vida rural y urbana; situación que no siempre es coincidente con la realidad.

³² El Turismo Rural Comunitario como experiencia de aprendizaje
<http://www.tourismtheories.org/?p=1586&lang=es> Marinus C. Gisolf, 2012.

Y finalmente, desde el punto de vista social, existe el consenso generalizado de que el “Turismo Rural Comunitario” debe incluir un alto grado de control y de que una proporción de los beneficios debería de quedar en manos de los pobladores de los destinos turísticos rurales, para algunos se debe involucrar en la toma de decisiones a los actores para la planificación del desarrollo del turismo en zonas rurales, mientras que para otros se trata de la formación de grupos cooperativos u organizaciones basadas en las comunidades.

2.1.1.3 *Turismo Rural como un Encuentro*

Dado que el concepto de Turismo Rural, así como la mayor parte de las nuevas tendencias del turismo, es un término amplio donde los académicos no han podido establecer acuerdos generales, las modalidades de turismo rural son también consideradas desde distintos puntos de vista (geográficos, sociales, instrumentales), por tanto es importante observar las diferentes modalidades de turismo rural propuestas para finalmente centrarnos en el concepto de turismo rural como un “encuentro”.

El IICA define como modalidades de turismo rural: agroturismo, ecoturismo, turismo de aventura, turismo deportivo, turismo técnico – científico, turismo educativo, turismo de salud, turismo étnico y turismo comunitario³³.

Desde la perspectiva Europea podemos mencionar a las siguientes modalidades: turismo en áreas patrimoniales, agroturismo, turismo en granjas,

³³ “Turismo Rural en la Argentina”, Ma. Florencia Román, Mariana Ciccolella, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2009. Pág. 15

turismo educativo, turismo de eventos, ecoturismo, turismo de aventura y turismo en viñedos³⁴.

Dentro de estas modalidades es importante mencionar las definiciones de cuatro tipos de turismo³⁵:

- Ecoturismo: es una forma de viajar responsablemente a áreas naturales, que conserva el medio ambiente y mejora el bienestar de la población local.
- Agroturismo: es aquel turismo en el que la motivación principal es participar en las labores tradicionales de un establecimiento rural.
- Turismo comunitario: es la integración entre desarrollo local y turismo, pues se basa en pequeñas operaciones y servicios gestionados por las comunidades locales organizadas.
- El Turismo rural comunitario: se constituye en un medio alternativo de generación de ingresos para los asociados y sus familias; además, complementa actividades productivas tradicionales, apoya la conservación de los recursos naturales, fortalece la participación, promueve la equidad de género y contribuye a mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales.

La OIT enmarca al turismo rural como una modalidad de Turismo Sostenible, dentro del paradigma de Desarrollo Sostenible, y establece otras modalidades de acuerdo a lo mencionado a continuación:

³⁴ Artículo ““Rural Tourism: An opportunity for sustainable development of rural areas””, Kostas E. Sillignakis, 2008. Pág. 6

³⁵ “Compartiendo Buenas Prácticas: Impactos del Turismo Rural Comunitario en Costa Rica”, Alberto Barrera, 2007, Pág. 12

- Ecoturismo: experiencia de visita en áreas naturales, para conocer la historia natural y la cultura local. Técnicas de interpretación y guianza especializada.
- Turismo educativo: giras de investigación y estudio, desde la simple observación de corta estadía, hasta misiones científicas para fines específicos.
- Turismo de aventura: persigue la acción y riesgo controlado, donde la motivación principal es la emoción por lo desconocido.
- Turismo deportivo: que busca la competencia y la conquista de méritos, como por ejemplo la caza, pesca, escalada.
- Turismo rural: lo referente al paisaje cultural y actividades rurales en áreas naturales modificadas, que son la motivación predominante de la visita.

Cada una de las modalidades mencionadas tienen como fundamento una relación clásica de proveedor-cliente, por lo que desde el enfoque holístico que se pretende brindar a la presente investigación es novedosa y válida la propuesta del autor Gisolf³⁶ que indica que el turismo se refiere a la interacción entre anfitrión y huésped (destino – turista), es por tanto fundamental centrar el análisis en este encuentro y lo que sucede como resultado del mismo. Desde el punto de vista económico, hay un intercambio de bienes y servicios por dinero, pero a la vez está el acto de experimentar algo, que puede o no ser resultado de la transacción económica. Los turistas obtienen experiencias por las que no ha mediado ninguna transacción monetaria: cultura local, paisajes, gastronomía

³⁶ El Turismo Rural Comunitario como experiencia de aprendizaje
<http://www.tourismtheories.org/?p=1586&lang=es> Marinus C. Gisolf, 2012.

o simplemente aromas y sonidos, que pueden ser muy diferentes de los que están acostumbrados. Los contactos sociales, la comparación de los destinos con los entornos domésticos o el simple hecho de soñar con otra forma de vida, son parte de las experiencias que los turistas esperan tener sin tener que necesariamente pagar por ellas.

La naturaleza de este encuentro anfitrión-huésped puede dividirse en tres tipos:

- El encuentro entre seres humanos, que proporciona experiencias fruto de la interacción social.
- El encuentro entre los turistas con una cultura, expresada en la cotidianidad local, gastronomía, estética y religiosa.
- El encuentro del turista consigo mismo en un ambiente exótico, que se constituye en el fundamento del turismo rural, relacionado con la autenticidad que buscan los turistas y sólo puede ser desarrollada cuando ambas partes entran al proceso en igualdad de condiciones, contrariamente a una relación de proveedor-cliente, brindando una relación mucho más interactiva, donde ambos, local y turista, son socios en esta aventura de orden socio-económico.

2.1.1.4 Definición de Turismo Rural

La Organización Mundial del Turismo define al Turismo Rural como: conjunto de actividades que se desarrollan en un entorno rural, excediendo el mero alojamiento y que pueden constituirse, para los habitantes del medio, en una fuente de ingresos complementarios a los tradicionalmente dependientes del

sector primario, convirtiéndose en un rubro productivo más de la empresa agropecuaria³⁷.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura lo define como: turismo que desarrolla actividades que se identifican con las del ámbito de la vida rural, o sea, actividades que valorizan el ambiente rural, la economía y la cultura local. Las anteriores definiciones suponen que las actividades proyectadas sean de “carácter natural”, en sentido amplio, de tal forma que no solo involucren el contacto con la naturaleza sino también prácticas culturales particulares a ese entorno³⁸, es decir que por “carácter natural” entendemos todo el conjunto de recursos turísticos que existen dentro de un determinado territorio,

Instituto de Estudios Turísticos – España los defino como “todo tipo de aprovechamiento turístico en espacio rural siempre que cumpla con las siguientes limitaciones: que se trate de un turismo difuso (es decir, oferta dispersa y no concentrada), que sea respetuoso con el patrimonio natural y cultural, que implique la participación activa de la población local, que mantenga las tradiciones del medio, huyendo del gigantismo y del monocultivo turístico”³⁹.

³⁷ <http://www2.unwto.org/es>

³⁸ “Turismo Rural en la Argentina”, Ma. Florencia Román, Mariana Ciccolella, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2009. Pág. 15

³⁹ <http://www.iet.tourspain.es/>

Aurel, Maior, Brad, Avram indican que es una actividad turística organizada y ejecutada por las poblaciones locales, basada en una estrecha conexión con el medio ambiente humano y natural que los rodea⁴⁰.

A fin de conocer una interpretación del concepto desde la perspectiva boliviana encontramos la definición de Ecoturismo, que surge en las “Jornadas Nacionales de Ecoturismo” llevadas a cabo en 2002 y 2006, con la participación de actores del sector público, de emprendimientos comunitarios y la cooperación internacional: “son aquellos viajes a lugares conservados, con fines recreativos y de aprendizaje, bajo normas que reduzcan el impacto ambiental y cultural, y que dejen beneficios económicos a la comunidad y valoricen y recuperen los valores culturales”.

Para los fines de la presente investigación se establecerá la siguiente definición de Turismo Rural:

Es la experiencia de “ruralidad”, que se desprende de la relación que tiene el habitante local y la sociedad, donde se reconocen elementos que pueden captar el interés de turistas y brindar experiencias dentro de determinadas expectativas propias de las comunidades locales y las comunidades de turistas⁴¹.

⁴⁰ Artículo: “The concept of Rural Tourism and Agrotourism”, Aurel Petru Darău, Maior Corneliu, Mihai Larian Brad, Eugeniu Avram, 2010, Pág. 3

⁴¹ El autor Marcelo Sili, en el artículo publicado <http://portal.acabase.com.ar/> define a ruralidad como: "la forma de relación que se establece entre la sociedad y los espacios rurales y a partir de la cual, se construye el sentido social de lo rural, la identidad y se moviliza el patrimonio de dichos espacios"

Figura No. 2: Definición de Turismo Rural



Fuente: Elaboración Propia.

2.1.2 TURISMO RURAL Y DESARROLLO

2.1.2.1 Visiones de Desarrollo

Finalizada la Segunda Guerra Mundial emergen varias escuelas que investigaron el desarrollo económico, situando al desarrollo en un marco de crecimiento económico, focalizándose en el incremento del ingreso per cápita como factor de medición, manteniéndose este enfoque con gran influencia incluso hasta los años 80.

En los últimos 20 años se ha producido un cambio en el concepto del desarrollo, orientándose hacia la percepción acerca de los actores que deben protagonizar su promoción, y a las políticas para alcanzarlo, se ha evolucionado en la conceptualización del desarrollo evitando reducir el análisis a lo estrictamente economicista, para asumir una concepción más compleja y

multidimensional, en la que adquieren una mayor relevancia los aspectos sociales. Surge así el concepto de Desarrollo Humano promovido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que define a éste como un proceso en el cual se busca garantizar el ambiente necesario para que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida creativa y productiva conforme con sus necesidades e intereses⁴².

Igualmente surge el paradigma del Desarrollo Sostenible en el cuál la definición más generalizada es la establecida por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (1987): “El desarrollo sostenible es el que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

Una teoría que aporta al análisis de la problemática del desarrollo es la del ganador del Premio Nobel Amartya Sen, este economista, buscando las verdaderas causas de la pobreza, propone que estas tienen origen en una restricción de libertades, es decir, que el desarrollo puede ser visto como un proceso de expansión de libertades en favor del individuo, el desarrollo requiere erradicar las raíces que inhiben la libertad de este, como ser: la pobreza, la tiranía, la escasez de oportunidades económicas, un deficiente sistema de seguridad social, intolerancia y represión⁴³; por lo tanto se basa en concebir a la libertad como el principal medio y fin del desarrollo. Este enfoque se diferencia de la forma tradicional de ver el desarrollo mediante dos aspectos relacionados con la libertad: proceso y oportunidad, el primero que se refiere al

⁴² <http://www.pnud.org/>

⁴³ “Development as Freedom de Amartya Sen”, Gerardo Reyes Guzmán, 2001. Pág. 260.

proceso de toma de decisiones y oportunidades para alcanzar metas prioritarias, que no son necesariamente mayor producción o ingreso. Por lo tanto el desarrollo se debe entender como un proceso en el que las capacidades y talentos de los individuos evolucionan en un clima de libertad, y esto finalmente tiene repercusión en el diseño y la aplicación de políticas públicas, estas capacidades y talentos cumplen funciones en la generación de bienestar, libertad, generación de cambio social y crecimiento económico⁴⁴:

En consecuencia a los fenómenos que emergen de la globalización, las transformaciones son tan profundas que superan a una adaptabilidad para centrar la discusión en la transición de una sociedad agraria organizada entorno a la actividad primaria hacia una sociedad rural más diversificada⁴⁵. La relación campo – ciudad es hoy mucho más compleja, el concepto de “lo rural” presenta una distinta concepción a la tradicional que confronta el espacio rural y el urbano, poniendo en un extremo la industria, modernidad y desarrollo, y en el otro, la producción agropecuaria, estancamiento y pobreza, los procesos económicos y sociales que se están presentando en el campo requieren una nueva perspectiva de “lo rural”, donde las principales características son⁴⁶:

- Marcado énfasis en la dimensión territorial, en contraste con la sectorial agrícola.
- Toma de conciencia de las diversas funciones de una actividad agropecuaria que excede lo productivo.

⁴⁴ “Development as Freedom de Amartya Sen”, Gerardo Reyes Guzmán, 2001. Pág. 266.

⁴⁵ ¿La nueva ruralidad es un concepto útil para repensar la relación campo-ciudad en América Latina?, Dr. Hubert C. de Grammont – Artículo, 2010.

⁴⁶ La sociedad Rural y la Nueva Ruralidad, Emilio Fernandez. Pag. 9.

- Es un proceso con características específicas en cada región, por cuanto interactúan distintas variables económicas, sociales y políticas, que confieren una identidad local única, con una historia, un presente y una proyección futura construida por la sociedad que interactúa en ese espacio.
- Se produce una revalorización de la complementariedad existente entre las actividades agropecuarias y el desarrollo de otras actividades económicas rurales no agrícolas que son fuentes de ingreso para la población.
- Se concede una priorización de la potencial competitividad de los territorios a partir de diversos sectores, por ejemplo el turismo, y de actividades ligadas a la geografía, la historia, la cultura y la ecología.

El exitoso proyecto Raymi⁴⁷ desde la experiencia acumulada en proyectos productivos ejecutados entre las comunidades campesinas andinas, entiende al desarrollo como un incremento constante y endógeno de las condiciones de vida de una población, por lo que sería un proceso de ampliación de sus capacidades para modelar su futuro. Estas capacidades dependen de:

- Recursos naturales.
- Infraestructura productiva.
- Habilidades tecnológicas y su capacidad de aprender y generar nuevos conocimientos.
- Eficacia de la organización social.

⁴⁷ Aprender de los Mejores, Gestión del Conocimiento Campesino para su Desarrollo, Willem van Immerzeel, 2005, Pág. 45.

2.1.2.2 Turismo Rural Como Estrategia de Desarrollo

El Turismo Rural puede ser implementado como una estrategia de desarrollo basada en el uso responsable del espacio rural, brindando una nueva perspectiva de entender el turismo: compatibilizar la conservación y el desarrollo, creando una oferta no concentrada y de pequeña escala, coordinada a nivel local, que favorece los intercambios económicos y culturales; esta oferta debe estimular el contacto con la naturaleza y brindar experiencias valiosas entre anfitrión y huésped.

Como parte de una estrategia de desarrollo que considere la implementación de proyectos de turismo rural es indispensable contar con el aporte de la población local, a fin de entender nuevos conceptos, estructuras y actividades que afectan la forma de ver la realidad local, a fin de desarrollar productos turísticos de interés para un grupo de la sociedad. Todo esto da paso a la diversificación de la economía rural y por tanto, a una estructura productiva basada en la complementariedad de rentas y en una autogestión local que induzca a que los beneficios repercutan directamente en la población del local⁴⁸.

Cuando una comunidad presenta elementos interesantes para el desarrollo de turismo y la gente local demuestra su interés al respecto, todos los actores locales, regionales, nacionales, públicos, privados y no gubernamentales, deben considerar lo siguiente para la implementación exitosa de un proyecto⁴⁹:

⁴⁸ "Teoría y Práctica del Desarrollo Local en Canarias", José León García Rodríguez y José Angel Rodríguez Martín, Federación Canaria de Desarrollo Rural, 2006. Pag. 577.

⁴⁹ El Turismo Rural Comunitario como experiencia de aprendizaje <http://www.tourismtheories.org/?p=1586&lang=es> Marinus C. Gisolf, 2012.

- Deben desarrollarse con la participación de las comunidades locales involucradas, en el caso de que la actividad turística se desarrolle en un territorio comunitario debe ser la comunidad misma quien inicie este proceso a fin de se logre establecer como una iniciativa propia.
- Deben conducir a mejorar las condiciones socio-económicas y ambientales, elevando el nivel de vida de las comunidades locales; es necesario que los beneficios que resultan del turismo se extiendan al mejoramiento en la calidad de vida y las condiciones laborales, así como de la infraestructura y la conciencia cultural.
- Se debe conducir al incremento de redes internas y externas, estimulando la creatividad y la adquisición de nuevos conocimientos en la comunidad local. Desde que se introduce el turismo como innovación, nuevos conocimientos se generan y por lo tanto es importante apoyar la formación de elementos que fomenten la capacidad de la población local para hacer frente a las nuevas tareas, servicios y tecnologías que surgirán, a fin de evitar la dependencia de un conocimiento externo, que atenta contra la autonomía de una comunidad local.
- Los proyectos de turismo rural deben ser complementarios a cualquier otra actividad económica ya existente en la comunidad y deben construirse inicialmente dentro de la estructura organizacional existente. Esta estrategia es importante para fomentar la pluriactividad y también demostrar que el turismo afectará de alguna manera la situación actual pero no cambiará radicalmente organización y estructura social de la comunidad.

- Estos proyectos deben producir una estructura organizativa, que designe, entre otros, a los miembros de la comunidad que estarán directamente involucrados con los turistas, así como la infraestructura turística desarrollarse; las redes de turismo dependen en gran medida del grado de implicación personal y la vocación de servicio, como parte de la imagen que la comunidad ofrecerá a sus visitantes.

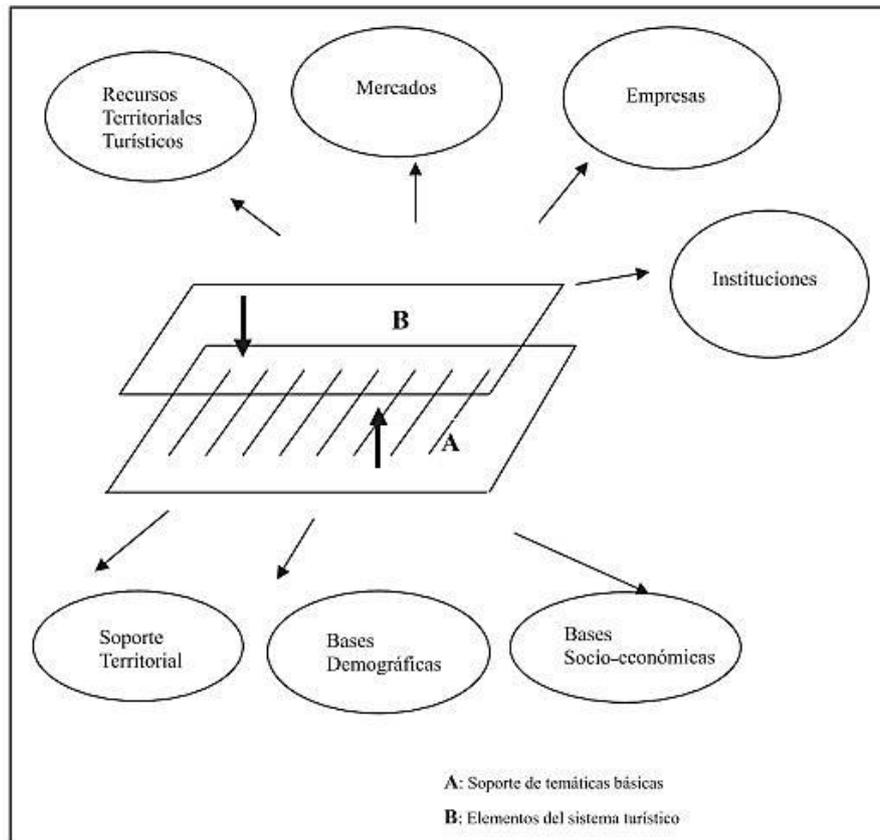
2.1.2.3 Enfoque Integrado del Turismo Rural

La nueva relación campo – ciudad requiere un enfoque de gerencia de carácter integrado, que permita a los diferentes sectores avanzar en un mismo sentido, contemplando las relaciones de la estructura social, junto a políticas de conservación del entorno natural y cultural; en este contexto caracterizado por la complejidad y transversalidad se requiere modelos de planificación turística que potencien el desarrollo en general, por lo que el turismo se presenta como un instrumento de desarrollo más que como un objetivo en sí mismo, ya que la débil situación socio-económica junto al turismo y los servicios puede ayudar a generar sinergias en otras actividades que en alguna medida forman parte de la misma actividad turística.

Este análisis nos permite establecer que el sistema turístico rural está formado por dos planos, uno de ellos constituido por el soporte de la actividad turística, y el otro plano que actúa sobre la base del primero, cuyo contenido está representado por los elementos del sistema turístico⁵⁰.

⁵⁰ Artículo: El Desarrollo Turístico Integrado en los Espacios Rurales de Interior, Diego López Olivares, 2003.

Figura No. 3: Sistema Turístico Integrado



Fuente: Olivares Diego López.

El primer plano, denominado Soporte de Temáticas Básicas representa el soporte de la actividad turística desde un enfoque integrado, el análisis de estos aspectos nos proporciona el conocimiento de las características básicas de los espacios y su vocación turística para que el modelo integrado a desarrollar no entre en contradicción con un entorno que requiere características distintivas. Por tanto se debe considerar:

- Aspectos territoriales
- Aspectos demográficos

- Aspectos socio – económicos

Sobre el plano de temáticas básicas actúan los Elementos del Sistema Turístico, se identifican todos los elementos que conforman el producto turístico, el cual surge de los propios recursos y también de los servicios generados. Entre estos elementos se indica:

- a) Los recursos territoriales
- b) Los mercados, demanda real y potencial
- c) Las empresas directamente relacionadas con la actividad turística y aquellas que generan sinergias
- d) Las instituciones que deben facilitar aquellos factores que remodelan los recursos y la oferta en general, posibilitando al integración y la calidad de los productos

El producto turístico es el resultado de la participación de los diferentes aspectos territoriales y socio – económicos desembocando en un producto heterogéneo de manera que se presenta como una pequeña dinámica socio – económica en el ámbito de un sistema socio – económico general⁵¹.

2.1.2.4 Turismo Rural y el Gobierno Local⁵²

Este tema responde al papel de los actores locales en el desarrollo de turismo rural, las comunidades pueden contribuir a dinamizar actividades y recursos del territorio, agregando valor a sus servicios y revitalizando las expresiones de su

⁵¹ Artículo: Marco metodológico para el estudio del turismo rural, Perspectiva de análisis desde la comunalidad, Carlos Ramirez – Perez, http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322012000200010&script=sci_arttext.

⁵² ¿Cómo desarrollar el turismo desde los Municipios y las comunidades en forma sostenible? OIT, 2001, Pág. 13.

patrimonio, sin embargo son los gobiernos locales los llamados a realizar un aporte sustantivo, instaurando un entorno favorable a los pequeños negocios, dotándoles de servicios básicos, estimulando redes de integración productiva y eliminando las barreras administrativas y legales que frenan su desarrollo.

Es imprescindible por tanto la existencia de una Plan de Desarrollo del Turismo de parte del gobierno local, ya que este es un instrumento de gestión para la planificación de las actividades del sector turismo en la localidad, este plan permitirá implementar una estrategia para un desarrollo sostenible del turismo, identificando acciones de corto, mediano y largo plazo, así como definiendo los recursos humanos, financieros e institucionales para su implementación, y las responsabilidades de todos los sectores involucrados en el sector. El plan debe contener al menos los siguientes aspectos:

- Identificación de recursos turísticos de la zona
- Matriz de análisis de potencialidades (oferta y demanda)
- Análisis institucional del sector turismo
- Desarrollo de los recursos turísticos priorizados
- Agentes que participan en el Plan de Desarrollo del Turismo

En definitiva, son las municipalidades las que deben intervenir tempranamente en el desarrollo del turismo local en las zonas rurales, para que éste se transforme en una actividad permanente y sustentable, tanto desde el punto de vista ambiental como económico; es evidente que la municipalidad no es la única responsable esta situación, ya que en esta actividad intervienen directa o indirectamente muchos actores sociales, desde el gobierno central, pasando por el sector privado hasta las organizaciones no gubernamentales; sin

embargo la municipalidad no puede renunciar a su rol orientador de la actividad.

Entre las funciones que debería asumir la municipalidad en este ámbito, la más importante es, probablemente, la de tener una visión sistémica del desarrollo de la actividad y crear las condiciones para atraer a visitantes y a los empresarios turísticos externos y locales.

Esta función se puede ejercer mediante las siguientes actividades⁵³:

- Hacer un seguimiento al desarrollo de la actividad turística por medio de mediciones de los flujos turísticos recibidos, y el control de la calidad de los bienes y servicios entregados.
- Velar por la utilización racional del medioambiente natural y cultural, mediante el monitoreo permanente del estado de los atractivos turísticos naturales y culturales.
- Promocionar la localidad en diferentes mercados de acuerdo a una estrategia de mercadeo.
- Fomentar la asociatividad entre los empresarios turísticos y otros comerciantes locales. Convocarlos en torno a la búsqueda de excelencia, la que se expresa en ofrecer bienes y servicios cada vez mejores a precios acordes con la calidad de éstos.
- Ofrecer y/o informar sobre posibilidades de capacitación en el rubro a los actores involucrados en su desarrollo.
- Obtener y entregar información permanente sobre la actividad turística regional y nacional e internacional.

⁵³ Turismo y Gestión Municipal, Asociación Chilena de Municipalidades, 1997, Pág. 11.

- Gestionar y/o realizar mejoramientos de infraestructuras que vayan en beneficio del turismo, por ejemplo: accesos, rutas, puentes, servicios básicos (agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, etc.).

2.1.3 EXTERNALIDADES DEL TURISMO⁵⁴

A partir de un proceso de crecimiento y consolidación de la actividad turística se manifiestan externalidades, positivas y negativas, para la presente investigación tomaremos como definición la desarrollada por la CEPAL⁵⁵ que menciona que una externalidad es una “situación en la que una decisión sobre una variable específica de un agente entra en la función de producción de otros agentes positiva o negativamente, desde los puntos de vista económico, socio – cultural y ambiental”.

2.1.3.1 Desde el punto de vista económico

Externalidades positivas:

- Contribución al crecimiento del Producto Interno Bruto del país atribuible a los gastos por consumo de servicios turísticos.
- Captación de divisas que contribuyen a equilibrar las cuentas nacionales: balanza comercial y de pagos.
- Incremento de la inversión pública en infraestructura vial, servicios básicos, recreativos y culturales.
- Recaudación de impuestos gubernamentales centrales y locales a los servicios, inversiones, ingresos y dividendos turísticos.

⁵⁴ “Turismo y comunidades indígenas: Impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conducta”, Carlos Maldonado, 2006, Pág. 12.

⁵⁵ “Guía para decisores. Externalidades en proyectos de infraestructura urbana - CEPAL”, Ricardo Jordán, Felipe Livert, 2009. Pág. 12.

- Inversión de la empresa privada en infraestructura y equipamiento.
- Estímulo a la creación de nuevos negocios y desarrollo del espíritu empresarial, especialmente de las PyMES y los negocios familiares.
- Fuente de beneficios directos para las empresas prestadoras de servicios turísticos y reinversión de beneficios; así también beneficios indirectos para las empresas proveedoras de bienes y servicios de apoyo a los establecimientos turísticos.
- Contribución a la mejora del equilibrio regional gracias a la diversificación económica, la distribución de la población y los ingresos en el territorio nacional.

Externalidades negativas:

- Costos derivados de las fluctuaciones de la demanda turística: la caída de la demanda afecta a la actividad económica en general.
- Inflación local: incremento de los precios de mano de obra, alimentos y bienes raíces, lo cual significa una pérdida del poder adquisitivo de los hogares residentes.
- Costos de oportunidad debido a la asignación de recursos al turismo (naturales, sociales y culturales), en lugar de destinarlos a usos alternativos.
- Debilitamiento de actividades tradicionales que se ven privadas del capital humano necesario para su desarrollo.
- Conflicto de intereses entre la población residente y los turistas que deben compartir o competir por recursos y servicios públicos.

- Elevación de gastos locales en mantenimiento de infraestructura, limpieza, seguridad ciudadana y atención sanitaria en temporada de mayor afluencia turística.
- Efectos de fuga de recursos debido a la repatriación de beneficios y a la importación de bienes y servicios por parte de las empresas de inversión extranjera.

2.1.3.2 Desde el punto de vista social - cultural

Externalidades positivas:

- Empleo directo generado en los establecimientos turísticos.
- Empleo indirecto creado en las empresas proveedoras de bienes y servicios de apoyo a los establecimientos turísticos.
- Empleo inducido por el gasto de los residentes y hogares con los ingresos procedentes del turismo.
- Formación y capacitación de recursos humanos tanto para operar como para administrar negocios locales.
- Mejora del bienestar de los hogares residentes por el acceso a servicios, instalaciones, infraestructura y equipamiento turísticos.
- Preservación, restauración, rehabilitación y construcción de edificios, sitios, monumentos y obras históricas.
- Rescate de lenguas y dialectos vernáculos y de la cultura oral.
- Valoración de conocimientos colectivos tradicionales y tecnologías aplicados a la producción, la alimentación y la salud.
- Fortalecimiento del patrimonio histórico, la identidad cultural y la estima colectiva que potencian el atractivo turístico del destino.

- Enriquecimiento del intercambio intercultural entre visitantes y residentes, gracias a experiencias basadas en el respeto mutuo, la tolerancia y la comprensión.
- Adopción y aplicación de normas y reglamentos restringiendo el número de visitantes para prevenir daños de sitios arqueológicos, monumentos históricos y obras de arte.

Externalidades negativas:

- Creación de puestos de trabajo inestables (ocupación a tiempo parcial y estacional) y precarios (salarios, condiciones de empleo y trabajo inferiores a los de otros sectores).
- Creciente subcontratación de servicios y pérdida de empleos estables en algunas actividades.
- Difícil acceso del personal local a puestos de trabajo con altos sueldos, calificaciones y responsabilidades.
- Cambios inducidos en las estructuras organizacionales y en los roles sociales tradicionales para adaptarse a las exigencias del mercado turístico.
- Pérdida de la tranquilidad de los residentes por el incremento del tráfico vehicular, de personas e incremento del ruido.
- Pérdida de la seguridad ciudadana por incremento de tensiones sociales, agresiones y actos delictivos.
- Saturación y deterioro de algunos destinos turísticos debido a la poca diversificación de la oferta nacional, regional o local.

- Mercantilización de las manifestaciones culturales locales, despojándolas de su verdadera significación y autenticidad para satisfacer la demanda.
- Cambios irreversibles en la forma de vida, los valores culturales y patrones de consumo de la comunidad local, al adoptar comportamientos imitativos de los turistas.
- Desplazamiento de las comunidades nativas o de la población residente de su hábitat originario, debido a la expropiación o a la venta de sus tierras.

2.1.3.3 Desde el punto de vista ambiental

Externalidades positivas:

- El ingreso turístico puede llegar a reducir el riesgo que implican las actividades extractivas y depredadoras de recursos naturales, por parte de la población local.
- Preservación y mejor aprovechamiento del paisaje natural, principalmente en parques naturales y zonas protegidas.
- Estímulo a la conservación del medio ambiente y los recursos naturales mediante campañas de información, sensibilización y educación de diferentes segmentos de la comunidad local; en consecuencia cambios de percepción y comportamiento de la población residente con relación a la naturaleza.
- Adopción de leyes, reglamentos y planes para prevenir, controlar o minimizar el crecimiento caótico del turismo.

- Aplicación de instrumentos tendientes a controlar y limitar la cantidad de visitantes y el tipo de actividades que pueden realizarse en áreas naturales protegidas.

Externalidades negativas:

- Deterioro físico del paisaje natural y urbano por la construcción de residencias, edificaciones e infraestructura destinada al turismo.
- Destrucción de la flora, la fauna y los recursos naturales en los más diversos ecosistemas: marino, costanero, selvático, montañoso y desértico; así también la destrucción del hábitat natural de especies endémicas y cambios en el comportamiento de especies de fauna.
- Deforestación y pérdida de la capa vegetal protectora para edificar y construir infraestructura turística.
- Exceso de consumo y desperdicio de recursos naturales, como el agua y alto consumo y desperdicio de energía eléctrica.
- Polución del aire y contaminación acústica por el tráfico vehicular.
- Problemas derivados de la producción, disposición y carencia de tratamiento de los desechos sólidos.
- Contaminación de ríos, lagos, mares y playas con aguas residuales no depuradas y desechos químicos.
- Compactación del suelo por el tráfico, problemas de escurrimiento del agua provocando erosión y riesgos de deslizamientos.
- Conflictos con los residentes por la aplicación de medidas conservacionistas respecto al uso de ciertos recursos que generan ingresos locales.

2.1.3.4 Otros efectos potenciales negativos del Turismo Rural

Calderón Vázquez⁵⁶ plantea, a fin de precisar más los efectos negativos del turismo, que en las etapas de organización y planificación de proyectos se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Fugas de valor: se refiere a que el impacto generado por las actividades turísticas sobre la renta es minimizado por el aumento de las compras de bienes, servicios, recursos humanos no relacionados directamente con la población local. Por lo que se plantea una solución de reforzamiento de la cadena de valor a nivel local.
- Monocultivo turístico: en cuanto al establecimiento de una posición dominante o hegemónica del turismo en una economía pequeña, dado por su alto índice de rentabilidad y por la relativa facilidad de explotación, sustituyendo la economía agrícola local de subsistencia o de exportación.
- Mercado turístico de materias primas: la configuración del mercado turístico internacional como cadena lineal de valor, que en un extremo sitúa a los productores locales y en el otro extremo grandes sociedades de organización de viajes, al medio se encuentra un conjunto de engranajes de la cadena que cobran una comisión por el valor añadido a la materia prima turística quedando sólo una fracción del valor total para el productor primario.
- Degradación medioambiental: especialmente cuando la actividad turística alcanza volúmenes masivos, provocando destrucción de

⁵⁶ Tesis Doctoral: "Distrito Turístico Rural un Modelo Teorico Desde La Perspectiva de la Oferta", Francisco José Calderón Vázquez, 2005, Pág. 54

ecosistemas, urbanización acelerada y desordenada, así también provocando efectos en la cultura tradicional y autóctona.

- Desencuentros culturales: los flujos de visitantes provienen generalmente de sociedades “occidentales” que al entrar en contacto con culturas y sociedades de parámetros culturales distintos podrían provocar en las zonas de acogida un efecto de “shock” en el sentido de desencuentro, situación que podría entenderse por los locales como una conducta agresiva hacia su cultura y modo de vida tradicionales, pudiendo generar un considerable rechazo.

2.2 GERENCIA DE PROYECTOS DE TURISMO RURAL

2.2.1 ADMINISTRACIÓN EN PAÍSES EN DESARROLLO

La administración es denominada por Koontz (1997) como una “ciencia y arte”. A continuación señalamos algunas definiciones útiles para la construcción del cuerpo de conocimientos gerenciales que finalmente serán aplicados a los proyectos de desarrollo:

De acuerdo a Simon⁵⁷: Administración puede definirse como las actividades de grupos que cooperan para alcanzar propósitos comunes, donde la palabra “cooperación” es definida en términos de resultados de la actividad humana; y la palabra “propósito” es una idea central en la administración, en el sentido de que en ausencia de propósito los miembros de un grupo no se juntan para cooperar entre sí.

Koontz la define como: “Diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos⁵⁸”.

Pfiffner y Presthus han definido a la Administración como: una actividad o proceso que se refiere a los medios para alcanzar unas metas predefinidas; por lo que se hace énfasis en el cumplimiento de los objetivos e introducen el concepto de “medios”, que se refieren a la forma de hacer u obtener algo.

⁵⁷ The concepts of administration and organization, Aykut Polatoğlu, Pag. 1.

⁵⁸ Administración una perspectiva global, Koontz Harold, Wehrich Heinz, 1998. Pág. 6

2.2.1.1 *Desarrollo histórico de la administración*⁵⁹

Con el objeto de establecer con claridad conceptos gerenciales, es necesaria una revisión de la evolución del pensamiento administrativo, por lo que a continuación se describe una breve reseña que cuenta con los enfoques más influyentes.

a) Escuela de la Administración Científica

Aplicó los principios de ingeniería industrial con el fin de brindar soluciones a problemas en las áreas de producción de una empresa durante en los inicios del siglo XX, los representantes de este pensamiento son: Frederick Taylor, los esposos Gilbreth y Henry Gantt. Taylor es reconocido como “el padre de la Administración Científica”, su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios se refieren al uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales para la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores.

Se llevaron a cabo estudios de tiempos y movimientos, generando un sistema por medio del cual se les pagaba a los trabajadores de acuerdo a la cantidad producida, se desarrolló un fraccionador de tiempo, con el cual se realizaban mediciones con cronómetro, analizando cada puesto de trabajo.

Esta línea de pensamiento intentó aplicar métodos de la ciencia a los problemas de administración elevar la eficiencia industrial, basándose en que el

⁵⁹ Administración una perspectiva global, Koontz Harold, Wehrich Heinz, 1998. Pág. 17

objetivo de una buena administración era pagar salarios altos y bajos costos unitarios de producción, la administración debía aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a fin de establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción, los empleados deben distribuirse en puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones sean adecuadas, para que las normas deban cumplirse. Los empleados debían entrenarse científicamente en un ambiente cordial entre la administración y los trabajadores.

El aporte de Henry Gantt se concentró en que la producción ineficaz se debía en gran medida, a la incapacidad gerencial de formular estándares reales. Desarrolló una gráfica que lleva su nombre y bonos de productividad, instó a la selección de trabajadores y a la armónica cooperación entre trabajadores y administradores, y destacó la necesidad de la capacitación. Estableció una Organización Racional del Trabajo, cuyos elementos son:

- Establecer el estudio de movimientos.
- Disminuir la fatiga, relativa al uso del cuerpo humano, distribución física del sitio de trabajo y desempeño de las herramientas y del equipo.
- Dividir el trabajo y especializar al obrero, ejecutar una sola tarea.
- Diseñar cargas y tareas, para las actividades a efectuar.
- Incentivo salarial y premio por producción, pago por destajo.
- Homo economicus, las personas están motivadas por recompensas económicas, salarios y materiales.
- Condiciones de trabajo, proporcionar un ambiente físico adecuado al trabajador y que contribuya a la disminución de la fatiga.

- Racionalidad en el trabajo, establecimiento de un sistema de salarios, salario mínimo diario por una producción inferior a la normal y un premio de producción por sobrepasarla, gráfica de Gantt, política de instrucción y especialización y, responsabilidad industrial.
- Estandarizar, métodos y procesos de trabajo, maquinaria y equipo, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes.
- Supervisión funcional con relación a la división del trabajo.

b) Escuela Clásica

Su representante es el francés Henri Fayol, quien estableció 14 principios administrativos y las áreas funcionales en una empresa. En esta escuela se da énfasis en la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia, Fayol establece que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables, administrativas.

Define el acto de administrar como⁶⁰: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; e indica que los principios generales de la administración son:

- i. División del trabajo. Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- ii. Autoridad y responsabilidad. Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, e implica saber rendir cuentas.

⁶⁰ The Foundations of Henri Fayol's Administrative Theory. Wren, Bedeian y Breeze, 2002. Pág. 906.

- iii. Disciplina. Depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
- iv. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
- v. Unidad de dirección. Establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- vi. Subordinación de los intereses individuales a los generales.
- vii. Remuneración del personal. Debe haber una retribución justa y garantizada para los empleados.
- viii. Centralización. Se concentra la autoridad en una jerarquía dentro de la organización.
- ix. Jerarquía. La autoridad deriva de los niveles superiores hacia los niveles inferiores.
- x. Orden. Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe de estar en su lugar.
- xi. Equidad. Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad personal.
- xii. Estabilidad personal. La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización, cuando un individuo permanezca más en el cargo será mejor.
- xiii. Iniciativa. Capacidad de visualizar un plan y asegurarse de su éxito.
- xiv. Espíritu de equipo. La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

c) Escuela de las Relaciones Humanas

Su mayor representante es Elton Mayo, quién realizó estudios en la “Planta Hawthorne” para determinar la relación entre la intensidad en la iluminación y la eficiencia en los obreros, luego se aplicó al estudio de la fatiga, accidentes en el trabajo, rotación del personal, condiciones físicas sobre la productividad.

Su descubrimiento radica en que independientemente de que la iluminación aumentara o disminuyera, la productividad del grupo se elevaba, las causas que originaban el aumento tampoco eran la variación en los períodos de descanso, la reducción de las jornadas de trabajo y la aplicación de variantes en el pago de incentivos. Descubrió que la productividad se elevaba por los factores sociales, como la moral de los trabajadores, satisfactores, interrelación entre los miembros de trabajo, eficiencia de la administración (comportamiento humano), motivación, asesoría, dirección y comunicación.

d) Teoría de Burocracia

Esta teoría tiene en Max Weber su mayor representación, quien no consideró a la burocracia como un sistema social, sino como un tipo de poder. Cuando la dominación se ejerce sobre un gran número de personas y un vasto territorio se necesita un aparato administrativo, y menciona que a cada tipo de sociedad le corresponde un tipo de autoridad, donde autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado y el poder implica ejercer influencia sobre otras personas. Por lo que describe tres tipos de autoridad legítima:

- Autoridad tradicional. Considera las órdenes de los superiores, justificadas siempre por la misma manera de hacer las cosas (forma hereditaria y feudal).

- Autoridad carismática. Ordenes justificadas por la personalidad y el liderazgo del superior con el cual se identifican.
- Autoridad racional, legal o burocrática. Conjunto de normas o preceptos que se consideran legítimos y de los cuales deriva el poder de mando (procedimientos formales).

Características de la burocracia:

- i. Carácter legal de las normas y reglamentos (poder de coacción), economizar esfuerzos y estandarizar a la organización.
- ii. Carácter formal de las comunicaciones (procedimientos por escrito)
- iii. Carácter racional y división del trabajo (derechos –poder)
- iv. Impersonalidad de las relaciones.
- v. Jerarquía de autoridad (control – supervisión), poder inherente al cargo, no a la persona.
- vi. Rutinas y procedimientos estandarizados.
- vii. Competencia técnica y meritocracia.
- viii. Especialización de la administración (profesionales especializados).
- ix. Profesionalización de los participantes. Especialista asalariado, ocupa cargo nominado por un superior, tiempo indeterminado, carrera en la organización, no tiene propiedad sobre los medios de producción, es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la organización y la organización es dirigida y administrada por profesionales.
- x. Completa previsión del funcionamiento de la organización.

e) Teoría Z

Después de la década de 1970 y la crisis del petróleo, en la industria estadounidense, entran en decadencia los niveles de productividad, mientras que en las empresas japonesas sus indicadores mostraban cada vez mejores rendimientos. La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente.

Las lecciones básicas de la teoría son: confianza en la gente, atención puesta en la sutileza de las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas.

William Ouchi, principal representante, realizó un estudio en diversas empresas norteamericanas que le llevó a comparar sus resultados con empresas japonesas, e identificó las siguientes similitudes en compañías que tenían un rendimiento sobresaliente en el mercado:

- i. Gran identificación de la empresa con sus empleados.
- ii. Tratamiento cuidadoso de la empresa con sus empleados.
- iii. Lealtad de los colaboradores hacia la empresa.
- iv. Sistema de contratación de los trabajadores de por vida.
- v. Baja rotación de personal.
- vi. Enorme motivación con buenos resultados de productividad.
- vii. Participación personal intensiva en los procesos administrativos.

f) El Enfoque Sistémico⁶¹

En 1936, el biólogo Ludwig Von Bertalanffy, lanza la Teoría General de los Sistemas, la que presenta "una nueva forma de pensar", fundamentada en su libro *General Systems Theory*, donde definió a un sistema como “una composición de elementos en estado de interacción”.

Según Chiavenato un sistema es definido como: “el conjunto de elementos relacionados entre sí de manera que un cambio en el estado de cualquiera de ellos altera el estado de otros elementos⁶²”.

Respecto a los sistemas administrativos, esta teoría permite establecer una estructura de pensamiento para afrontar la realidad de las organizaciones desde el punto de vista del proceso, es decir, de cómo funcionan realmente los sistemas.

Las propiedades de un sistema son:

- i. Acción recíproca o interdependencia.
- ii. El todo es mayor a la suma de sus partes.
- iii. El estado del sistema depende del estado de las partes, no sólo de su presencia o ausencia.
- iv. Son casi siempre parte de un sistema mayor.
- v. Son complejos y diferentes.
- vi. Funcionan en relación con el medio ambiente.

⁶¹ Introducción a la Teoría General de Sistemas, Oscar Johansen Bertoglio, Pág. 4.

⁶² Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill. 1992.

Un sistema cuenta con las siguientes características:

- Límites e interfaces

Todo sistema semiabierto tiene barreras que definen su radio de acción y su grado de apertura con respecto al sistema, estas barreras se denominan límites o fronteras, brindan también la posibilidad de reconocer que elementos pertenecen al sistema y cuáles no. Podemos indicar que una de las labores más importantes del administrador, es diseñar una organización apta para recibir información importante del medio.

- Entropía

Los sistemas cerrados, al recibir poco o nada de su exterior, tienen la tendencia a acercarse a un estado estático, por tanto entropía es la tendencia a moverse hacia un estado caótico y de desintegración, en el cual el sistema pierde su potencial de transformación de energía o trabajo.

- Homeostasis

La podemos definir como la capacidad que tienen los sistemas abiertos de alcanzar un equilibrio dinámico con su medio ambiente al importar materia, energía e información del exterior, auto-organizarse, y exportar materia, energía e información de otro tipo al medio. Mediante este proceso el sistema mantiene sus funciones, se desarrolla y se desempeña adecuadamente para sobrevivir.

- Retroalimentación

Es mediante este proceso que un sistema abierto mantiene su homeostasis; puede considerarse como parte del control de un sistema a través del cual recibe información sobre el propio desempeño y lo ayuda a corregir los desvíos manteniéndolo en la dirección adecuada.

- Equifinalidad

Es la capacidad que poseen los sistemas abiertos de alcanzar sus objetivos mediante el uso de diversos medios y partiendo de diferentes condiciones iniciales.

- Sinergia

Este término es entendido como la acción conjunta de dos o más elementos cuyo resultado, productividad, eficiencia es superior a la suma de las acciones individuales de esos elementos.

2.2.1.2 *Proceso de la Administración Tradicional vs Proceso de la Administración en Países en Desarrollo*⁶³

Walender III, junto al Cuerpo Internacional de Servicio de Ejecutivos, realizaron una investigación que permitió conocer la situación de los gerentes en países en desarrollo, donde limitados por su escasa experiencia y la falta de tecnología apropiada deben actuar en ambientes versátiles y con poca información sobre cursos de acción.

⁶³ The Need for a Process of Management Development Cycle, Harvey Walender III,

Se escogió cinco países con diversos tamaños de mercado, diferentes infraestructuras tecnológicas y contrastantes enfoques nacionales con respecto al desarrollo, en América Latina, África y Asia.

Las conclusiones a las que llegó la investigación indican la importancia que tiene el medio y los efectos culturales sobre la administración, a pesar de la existencia de un modelo general de las actividades de la administración. Se identificaron como factores fundamentales que condicionan la eficacia de la administración a: el contexto (educativo, sociológico, jurídico, político, económico) y los elementos del proceso de la administración (planificación, organización, personal, dirección, control y determinación de las políticas).

La teoría de la administración indica que el establecimiento de metas y la planificación representan el paso más básico del proceso, sin embargo este enfoque no coincide con lo observado en empresas de Países en Desarrollo, de acuerdo al estudio, debido a factores ambientales externos y factores propios de la empresa que no son característicos de los medios de negocios en los Países Industrializados.

Dificultades que se presentan en el ejercicio de la administración en Países en Desarrollo:

- Las empresas se enfrentan a medios que cambian con rapidez
- Disponen de poca información sobre otros cursos de acción
- La limitada experiencia no permite valorar sus propios problemas, igualmente con las soluciones a estos o el desarrollo de tecnología

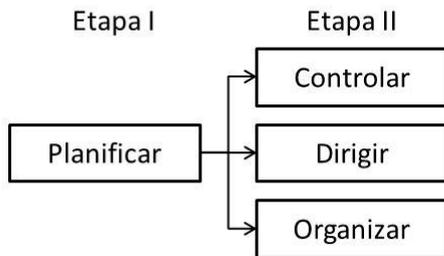
El entender el valor de la tecnología es una de las cuestiones más críticas que afectan a organizaciones y usuarios en Países en Desarrollo, se encontró que aún en las empresas más grandes comprendían escasamente el valor de la tecnología y tenían una capacidad interna reducida para identificar los tipos de tecnología que requieren, por lo tanto una comprensión limitada de las mismas.

Otro aspecto peculiar en la administración en Países en Desarrollo es que la demanda de trabajo representó un freno al crecimiento de las empresas, tenían dificultades para conseguir personal adecuadamente capacitado para los niveles gerenciales y técnicos, por lo que desarrollar sistemas de administración se realizó con mayor dificultad que en un entorno distinto.

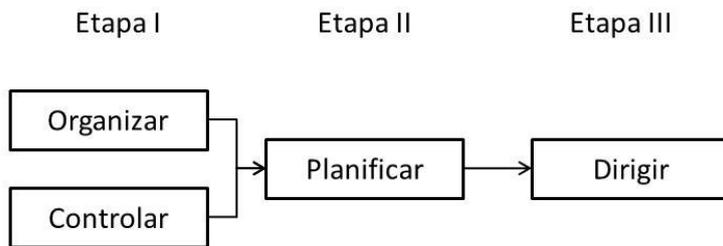
Respecto a la información con que contaban los gerentes de los Países en Desarrollo, la falta de la misma inhibió el desarrollo de la organización y la búsqueda de tecnología, por lo que se vieron imposibilitadas de iniciar actividades de planificación y organización, ya que no lograban crear estrategias apropiadas.

Figura No. 4: Proceso Tradicional vs. Proceso de Administración en Países en Desarrollo

Proceso Tradicional de Modelo de Administración



Proceso de Modelo de Administración en Países en Desarrollo



Fuente: Walender III.

2.2.1.3 Dimensiones de la Organización⁶⁴

De acuerdo a Daft: Las organizaciones están a nuestro alrededor y dan forma a nuestra vida en muchos aspectos, su contribución e importancia radican en que: reúnen los recursos para alcanzar metas y resultados, producen bienes y servicios, facilitan la innovación, utilizan tecnologías de información y manufactura modernas, se adaptan a un entorno en constante cambio e influyen en este, crean valor y enfrentan desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.

⁶⁴ Teoría y Diseño Organizacional, Richard Daft, 2011. Pág. 10.

Las organizaciones son entidades sociales dirigidas hacia metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada; y están vinculadas al entorno.

El elemento clave de una organización no es la infraestructura, ni las políticas y procedimientos, sino las personas y las relaciones entre ellas, que interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas; los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización.

Las organizaciones pueden ser comprendidas desde dos tipos de dimensiones que describen los rasgos de diseño organizacional específicos, estas dimensiones son: estructurales y contextuales. Las primeras proporcionan una descripción interna de la organización; y las segundas describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales.

Dimensiones Estructurales:

- La formalización, se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización; esto incluye procedimientos, descripciones, regulaciones y políticas.
- La especialización, que es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados.
- La jerarquía de la autoridad, describe quién reporta a quién y el tramo de control.

- La centralización, se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión.
- El profesionalismo, nivel de educación formal y capacitación de los empleados.
- Razones de personal, se refiere la distribución de las personas entre las diferentes funciones y departamentos.

Dimensiones contextuales:

- El tamaño de la organización, que se puede medir como un todo por sus componentes específicos, como una planta o división. Siendo las organizaciones sistemas sociales, el tamaño se mide generalmente por el número de empleados.
- La tecnología organizacional, se refiere a herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar insumos en productos.
- El entorno, incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización, los elementos clave son: la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores, la comunidad financiera y el ambiente legal.
- Las metas y la estrategia de una organización, definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones.
- La cultura de la organización, que es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados.

Figura No. 5: Dimensiones Estructurales y Contextuales



Fuente: Daft Richard.

2.2.2 GERENCIA PROYECTOS

2.2.2.1 *Concepto de Gerencia*

La teoría de la gerencia (Management⁶⁵) es inicialmente desarrollada por Peter Drucker, quien define a esta disciplina como el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado⁶⁶.

Este autor indica que: la función de la gerencia es la realización económica, esta disciplina sólo puede justificar su existencia y su autoridad mediante los resultados económicos que produce, estos resultados se traducen en bienes y servicios que desea el consumidor; por tanto la gerencia fracasa si no mejora o por lo

⁶⁵ Drucker desarrolla el término *Management*, que traducido al español significa Gerencia o Gestión, designación que varía de acuerdo a cada autor.

⁶⁶ La Gerencia de Empresas, Peter Drucker, 1997. Pag. 15.

menos mantiene la capacidad de producir riquezas de los recursos económicos que se le han confiado.

Una dimensión de la gerencia es el “tiempo”, la gerencia siempre debe considerar tanto el presente como el futuro a largo plazo, los problemas de la gerencia no se resuelven obteniendo beneficios inmediatos al precio de poner en peligro la capacidad de ganar a largo plazo y quizás hasta la supervivencia de la compañía, la dimensión del tiempo es inherente a la gerencia porque ésta debe tomar decisiones para la acción y ésta siempre tiene por objeto resultados futuros.

La gerencia se desenvuelve en un contexto complejo dentro de tres tareas: la dirección del negocio, de los gerentes y, de los trabajadores y el trabajo; en cada una de ellas se puede distinguir una dimensión presente y futura, a su vez también es posible analizarlas separadamente, sin embargo, en la labor diaria de la gerencia no pueden ir separadas, cualquier decisión de la gerencia afecta a sus tres tareas. Las tareas de la gerencia son:

a) Dirigir un negocio

Esto implica limitaciones en el ejercicio de esta disciplina y del gerente como tal, es decir, la habilidad, la competencia y la experiencia de la gerencia no pueden transferirse y aplicarse a la organización de otras instituciones, ya que una carrera gerencial no es de por sí una preparación para ejercer posteriormente funciones políticas importantes en organizaciones públicas o no - gubernamentales. La misión de la gerencia es la realización comercial, antes

que el conocimiento; es decir, la gerencia es una práctica antes que una ciencia o profesión.

Las habilidades, la competencia y la experiencia que son comunes, y por lo tanto transferibles, son analíticas y administrativas pero secundarias para el logro de los objetivos primarios de las diversas instituciones no comerciales. La gerencia no puede ser nunca una ciencia exacta y tampoco puede ser una cuestión de intuición o habilidad natural, por tanto sus elementos y requisitos pueden analizarse, pueden organizarse sistemáticamente y son susceptibles a ser aprendidos.

El límite establecido por el negocio implica una mayor responsabilidad en cuanto a la acción creadora, porque la gerencia tiene que dirigir, y la dirección no es una conducta pasiva, sino es actuar para hacer que los resultados deseados tengan lugar, en consecuencia el gerente debe adaptarse a los cambios económicos con rapidez, inteligencia y racionalidad. Sin embargo la gerencia tiene un mayor alcance, su acción implica la responsabilidad de dar forma al medio económico, planear cambios en este medio y llevarlos a cabo, de rechazar constantemente las limitaciones que resultan de las circunstancias económicas.

b) Dirigir a gerentes

La realización económica implica la existencia de una organización, por lo tanto convertir recursos humanos y materiales en una organización productiva es la función de dirigir a los gerentes. La empresa debe ser un verdadero todo:

mayor que la suma de sus partes o por lo menos diferente a ella, con un rendimiento mayor que la suma de todos los consumos.

Está claro que los únicos recursos susceptibles a desarrollarse sólo pueden ser los recursos humanos, el resto de los recursos están regidos por las leyes de la mecánica, pueden ser mejor o peor utilizados pero nunca pueden ser tener un rendimiento superior a la suma de los consumos. En el ámbito de los recursos humanos, el esfuerzo dirigido, enfocado y conjunto de los seres humanos libres, puede producir un verdadero todo. Cuando hablamos de crecimiento y desarrollo, está implícito que el ser humano determina su contribución, esto debe considerarse también con el trabajador subalterno ya que muchas tareas que ejecuta son también gerenciales, o por lo menos serían más productivas si se las convirtiera en tales.

Dirigir a los gerentes consiste, por lo tanto, en hacer productivos los recursos, convirtiéndolos en empresa.

c) Dirigir al trabajador en su trabajo

Implica la organización del trabajo de manera tal que resulte lo más adecuado posible para los trabajadores y su organización, de manera tal que el flujo de trabajo sea más efectivo y productivo. Por lo tanto, considera al ser humano como un recurso, como algo que tiene propiedades fisiológicas específicas, capacidades y limitaciones que requieren tanto planificación y atención como las propiedades de cualquier otro recurso, en consecuencia necesitan motivación, participación, satisfacciones, incentivos y recompensas,

conducción, estado y función. Es la gerencia quien puede satisfacer tales necesidades.

2.2.2.2 Concepto de Gerencia Proyectos

Para poder comprender el concepto de la gerencia de proyectos inicialmente revisaremos algunas definiciones de lo que es un proyecto:

“Es la planificación de un conjunto de actividades que están programadas y que buscan alcanzar a los objetivos específicos con un presupuesto y en un tiempo⁶⁷”.

“Corresponde a un proceso de transformación de ideas surgidas de la detección de necesidades, problemas u oportunidades, en soluciones concretas para la provisión de bienes o servicios que mejor resuelven dichas necesidades o problemas o aprovechen las oportunidades⁶⁸”.

El PMI⁶⁹ define al proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único⁷⁰.

Una vez revisadas definiciones que distintos autores enuncian respecto a lo que constituye un proyecto, buscaremos conocer el marco conceptual que establece a la Gerencia de Proyectos como una disciplina que permite la implementación de desarrollo local a través del turismo rural.

La gerencia de proyectos nace cuando el ser humano ha requerido emprender y alcanzar objetivos específicos, por ejemplo, los nómadas tenían un trabajo

⁶⁷ Manual de Gestión de Proyectos, Centro Yanapanakusun, 2010. Pág. 3.

⁶⁸ MIDEPLAN / División de Planificación, Estudios e Inversión, Chile.

⁶⁹ Project Management Institute

⁷⁰ Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®), Project Management Institute, 2008, Pág. 11

único y diario: sobrevivir. El desarrollo de la humanidad permitió crear instrumentos y organizarse para ejecutar pequeñas y grandes empresas como ocurrió en Egipto, en la construcción de sus monumentales Pirámides, así también con obras hidráulicas en la Mesopotamia. Esta cultura ingenieril continuó en el Imperio Romano, donde puede observar control de tiempo y costos⁷¹.

Entre los siglos XVII y XVIII los artesanos desarrollaban sus productos uno a uno, haciéndolos únicos, y es con la revolución industrial, casi 200 años más tarde, que surge un cambio del enfoque de proyectos hacia la producción en masa, donde la gerencia de proyectos desarrolló principios y herramientas básicas que son utilizadas hasta la actualidad.

El inicio de la Gerencia de Proyectos moderna está considerado en los inicios de la década de los cincuenta, donde el concepto de Gerente de Proyectos comienza su desarrollo, posteriormente se introducen prácticas como “Costos por Ciclo de Vida”, “Sistema de Costos y Control de Programación”, “Aseguramiento de la Calidad”, “Ingeniería del Valor” y la “Estructura del Desglose del Trabajo”, es en ésta época donde se constituyen instituciones que contribuyen a la legitimación de la Gerencia de Proyectos como una “disciplina”, entre ellos el “Project Management Institute” (PMI)⁷².

En los años ochenta se implementan técnicas de comportamiento organizacional y manejo de equipos, y a finales de esta década se reconoce a la Gerencia de Proyectos como un instrumento clave en un contexto turbulento

⁷¹ Chapter 2 in The Story of Managing Projects by Carayannis, Kwak, and Anbari (editors) Quorum Books, 2003, Pag. 1

⁷² The Development of Project Management Thinking and Current Research Streams, Joana G. Galdi May 2007, Pag. 3

y apropiado para casi todos los cambios en los procesos, entre ellos surge el “Project Management Body of Knowledge” buscando establecer estándares en la práctica de la gerencia de proyectos y el desarrollo de su teoría. En la actualidad los desafíos de la Gerencia de Proyectos se centran en áreas como el “alineamiento estratégico”, “evaluación” y mejora del proyecto”⁷³.

A continuación estableceremos algunas definiciones de gerencia de proyectos:

De acuerdo a la “Harvard Business School”, la gerencia de proyectos es la asignación, vigilancia y utilización de recursos para alcanzar un objetivo particular dentro de un período concreto, gerencia que se centra en: producir un resultado exclusivo en un tiempo con un claro punto de inicio y finalización⁷⁴.

El PMI define a esta disciplina como “la aplicación del conocimiento, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requerimientos del proyecto”.

Esto requiere herramientas y técnicas de planificación, financiamiento, implementación, monitoreo, control y coordinación de actividades únicas o tareas que produzcan unos resultados deseados de acuerdo a objetivos pre-determinados, dentro de limitaciones de tiempo y costo⁷⁵.

El Gerente de Proyectos debe cumplir con los siguientes roles⁷⁶:

- Planificador, del proyecto como de los recursos a su cargo.

⁷³ The Development of Project Management Thinking and Current Research Streams, Joana G. Geraldi May 2007, Pag. 5

⁷⁴ Gestión de Proyectos, Harvard Business Essentials, 2004, Pág. 1.

⁷⁵ Elements of Project Management, Nagarajan Kahir, 2005, Pág. 2

⁷⁶ Las Funciones de un Gerente de Proyectos, Carlos Mejía Cañas, www.planning.com.co.

- Integrador, de los esfuerzos de las distintas áreas que participan en el proyecto.
- Comunicador, para mantener en interés y compromiso en el proyecto y posibilitar la oportuna acción de las diferentes áreas.
- Administrador, de recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros pertenecientes al proyecto.
- Mentor, para capacitar, estimular, supervisar, motivar y corregir a los integrantes del equipo del proyecto.

El ejercicio de estos roles que debe cumplir el gerente de proyectos deriva en las funciones gerenciales:

- Definir los objetivos del proyecto y garantizar su alineamiento con la estrategia empresarial o institucional.
- Manejar los recursos físicos, financieros, humanos y su asignación a las tareas.
- Administrar la calidad del proyecto según los estándares de desempeño definidos.
- Vigilar que las tres restricciones (calidad, costo y tiempo) a las que se enfrentan todos los proyectos se gestionen adecuadamente.
- Participar en la integración del equipo del proyecto y definir los perfiles con las competencias requeridas.
- Analizar y manejar los riesgos.
- Administrar los recursos humanos.

- Manejar las comunicaciones, informar a todos los actores del proyecto sobre el estado de avance y garantizar que el personal del proyecto reciba toda la información necesaria.
- Negociar con proveedores externos para asegurarse de que se cuenten con todos los materiales necesarios para el proyecto de forma oportuna.
- Manejar las herramientas, cronogramas y métodos del proyecto.
- Administrar los cambios y problemas que surjan durante la ejecución del proyecto.

El funcionamiento de los proyectos, y su gerencia, está caracterizado por la interrelación e interdependencia de un conjunto de variables y relaciones, Montoya sistematiza los elementos que definen los procesos de la gerencia de proyectos:

- a) El entorno donde opera la empresa, definido por un conjunto de variables que describe la situación socioeconómica. La descripción puede comprender valores absolutos, tendencias, e interpretaciones o correlaciones ante variables. El entorno puede ser previsible, sistemático o predecible o bien inesperado, conforme a la velocidad de cambio, complejidad de las relaciones entre variables, y la estructura competitiva, cooperativa o regulada de la empresa con respecto al entorno.
- b) Los planes estratégicos de la organización, que determinan las reglas de decisión durante el proceso de gestión. La estrategia es un compromiso de óptimos locales o globales, a corto o largo plazo, que es implementada mediante un conjunto de reglas entrelazadas con el objetivo de reforzar el mensaje transmitido. Los objetivos de la

organización son establecidos incluyendo las aspiraciones de las personas y grupos, los objetivos intermedios derivados de los supuestos iniciales.

- c) La estructura organizativa de la empresa, determinada por la relación entre unidades. La relación comprende líneas de jerarquía y el grado de interacción o de coordinación.
- d) Los grupos de personas que participan en las actividades de la empresa, caracterizados por aptitudes y actitudes, que resultan en creatividad y productividad.
- e) Los procesos de gestión, los cuales tienen por objeto reducir la incertidumbre e incrementar el potencial de respuesta de la empresa.

El PMBOK propone nueve áreas de conocimiento necesarias para una gerencia de proyectos eficaz, en cada una de ellas se describen las competencias principales requeridas; de las nueve áreas, cuatro se consideran como esenciales⁷⁷:

- Gerencia del alcance del proyecto, que se refiere al trabajo con todos los involucrados para definir y ganar acuerdos y administrar todo el trabajo requerido para finalizar el proyecto exitosamente.
- Gerencia del tiempo del proyecto, implica estimar duración, costos y disponibilidad oportuna de recursos a fin de asegurar la terminación oportuna del proyecto.
- Gerencia de los costos del proyecto, se refiere a toda la gestión presupuestaria del proyecto.

⁷⁷ Introduction to Project Management, Kathy Schwalbe, 2010, Pag. 12

- Gerencia de la calidad del proyecto, asegura que el proyecto va a satisfacer las necesidades por las que se está llevando a cabo.

Adicionalmente existen cuatro áreas de conocimiento que son de apoyo a las mencionadas y se realizan de manera paralela a las centrales, son las siguientes:

- Gerencia de recursos humanos del proyecto
- Gerencia de comunicaciones del proyecto
- Gerencia de riesgos del proyecto
- Gerencia de adquisiciones

La novena área es una función general que coordina el trabajo de todas las otras áreas de conocimiento, es designada como la Gerencia de la integración del proyecto.

El PMBOK, más que una metodología, es una guía para la gerencia de proyectos que abarca un cuerpo de conocimientos generalmente aceptados o “buenas prácticas”, por tanto es importante complementar lo propuesto con otras metodologías y herramientas aplicadas por instituciones relacionadas con proyectos de desarrollo en América Latina.

Figura No. 6: Áreas del Conocimiento del PMBOK y Herramientas y Técnicas

Área del Conocimiento	Herramientas y Técnicas
Integración	Plan de Proyecto Marco Lógico Sistemas de información para proyectos Tableros de control de cambios Reuniones de seguimiento del proyecto

	Reportes de lecciones aprendidas
Alcance	Definiciones del alcance Estructura de Desglose del Trabajo Mapas mentales Planes de gestión del alcance Controles de cambios del alcance
Tiempo	Diagramas de Gantt Análisis de la Ruta Crítica Evaluaciones de avance
Costo	Valor Actual Neto Rentabilidad sobre la Inversión Tasa de Retorno a la Inversión Presupuestos Planes de Gestión de Costos Línea Base de Costos
Calidad	Medidas de Calidad “Check lists” Diagramas de Control de Calidad Diagrama de Pareto Diagramas “Esqueleto de Pescado” Modelos de Madurez de Procesos Modelos estadísticos
Recursos Humanos	Técnicas de Motivación Matrices de asignación de responsabilidades Diagramas Organizacional del Proyecto Histogramas de recursos Ejercicios de construcción de equipo de trabajo
Comunicaciones	Planes de comunicación Reuniones de arranque del proyecto Gestión del conflictos Selección de medios de comunicación Reportes del estado de avance del proyecto

	Comunicaciones virtuales
Riesgos	Planes de gestión de riesgos Registro de riesgos Matriz de Probabilidad de riesgos e impactos
Adquisiciones	Análisis de “hacer o comprar” Contratos Cotizaciones Selección de proveedores Matriz de Evaluación de proveedores Políticas y procedimientos de adquisiciones de las diferentes instituciones de cooperación

Fuente: Elaboración propia en base a Schwalbe.

2.2.2.3 Ciclo de Vida de los Proyectos⁷⁸

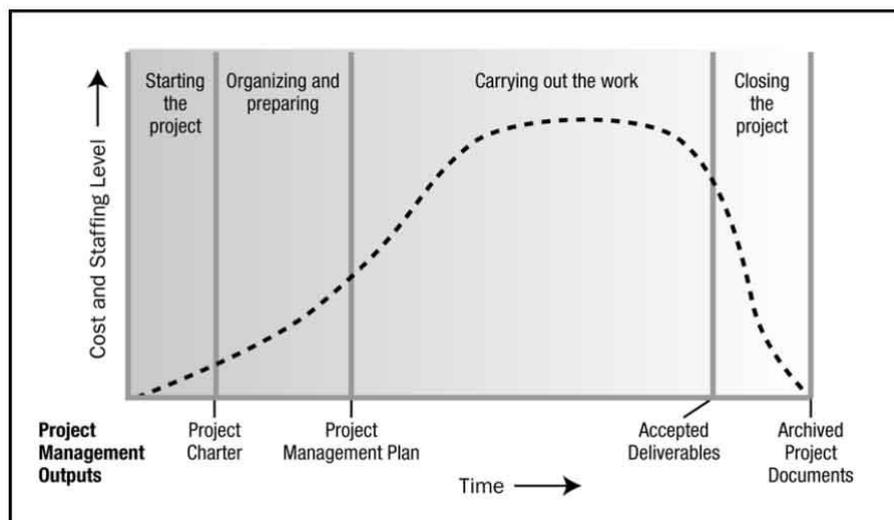
De acuerdo al PMBOK, el ciclo de vida del proyecto requiere en cada una de sus etapas gestión y control específicos de los actores que participan de este ciclo, de acuerdo a la naturaleza del proyecto y su área de aplicación; el ciclo de vida proporciona un marco de referencia básico de dirección del proyecto. Las fases se determinan a partir de que cada una requiere un tipo específico de dirección, planificación y control, para lograr con efectividad la conclusión de un sub-producto del proyecto (o entregable). Estas fases se dan generalmente de manera secuencial, sin embargo pueden superponerse ocasionalmente.

La estructura del ciclo de vida del proyecto es: inicio, organización y preparación, ejecución y cierre; y dentro de esta estructura se cumplen las siguientes características:

⁷⁸ Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®), Project Management Institute, 2008, Pág. 9

- los niveles de costo, que se van incrementando a medida que el proyecto avanza hasta que cae cuando se acerca el cierre;
- el grado de influencia de los diferentes interesados, al igual de los riesgos y la incertidumbre, estas características son mayores al inicio del ciclo;
- y la capacidad de influir en los resultados del proyecto sin afectar significativamente a los costos, es decir, el costo de los cambios y corrección de errores es mayor mientras más avanza el proyecto.

Figura No. 7: Características del Ciclo de Vida del Proyecto



Fuente: Project Management Institute.

2.2.2.4 **Proceso de la Gerencia de Proyectos**⁷⁹

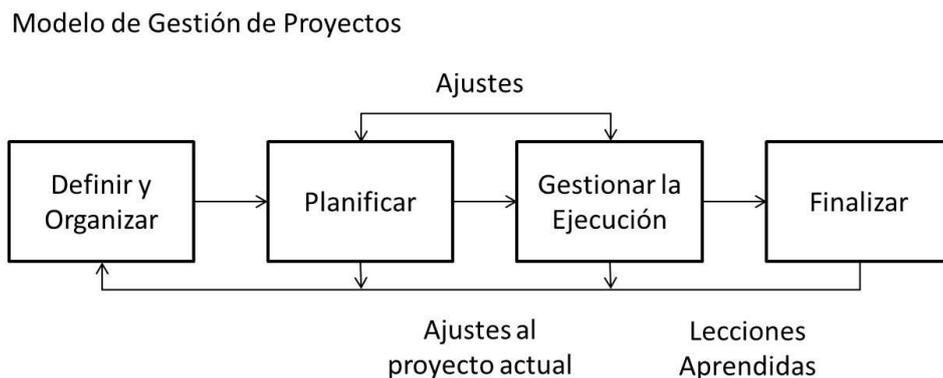
Dado este contexto en el que la gerencia de proyectos se desenvuelve, donde los elementos que se manejan cuentan con interrelación e interdependencia, se reconoce como necesaria una visión sistémica para la administración de

⁷⁹ Gestión de Proyectos, Harvard Business Essentials, 2004, Pág. 4.

proyectos, desde este enfoque podemos identificar las relaciones de cada uno de los elementos y las actividades brindan insumos y/o desarrollan productos mediante procesos.

A continuación se presenta un modelo de gerencia de proyectos, este se presenta como un proceso aparentemente lineal, que al contener actividades de retroalimentación y generación de lecciones aprendidas indica que no es completamente lineal al presentar movimientos de avance y retroceso, así como oportunidades para los reajustes.

Figura No. 8: Proceso de Gerencia de Proyectos



Fuente: Harvard Business School.

- Definición y organización

Esta fase del proceso permite definir claramente los objetivos del proyecto y organizar a las personas adecuadas y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados. En esta deben ser identificadas las partes interesadas en el proyecto, son quienes se verán afectados por las actividades y resultados del proyecto.

La organización se refiere a establecer el equipo que emprenderá la ejecución del proyecto y los recursos necesarios.

- Planificación

En esta fase cada tarea y sub – tarea recibe un tiempo razonable para su realización, esta actividad permite determinar la adecuada distribución de tareas y el tiempo requerido para realiza el proyecto, definiendo de esta manera el alcance del proyecto.

- Ejecución

Se refiere a la puesta en marcha del proyecto, requiriendo la debida coordinación con el fin de producir los resultados esperados, cumpliendo con las expectativas de las partes interesadas. Es en esta fase en la que se requieren las habilidades gerenciales en las áreas de recursos humanos, comunicación, finanzas y gestión de riesgos, entre otras.

- Cierre

Implica todas las actividades que culminan el proyecto, en esta fase la actividad más importante está relacionada con el aprendizaje, por lo que se debe tomar el tiempo necesario para reflexionar sobre la experiencia.

2.2.2.5 Grupos de Sub-Procesos de la Gerencia de Proyectos

El PMBOK propone agrupar los sub-procesos de la gerencia de proyectos, cada proceso caracterizado por entradas y salidas que requiere técnicas y herramientas específicas para su implementación.

Los sub-procesos de la gerencia de proyectos se agrupan en cinco categorías que son: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y los procesos de cierre.

a) Iniciación

Este grupo de procesos está compuesto por todos los realizados para definir un proyecto o una nueva fase de un proyecto existente, en estos procesos se definen el alcance inicial, los recursos financieros necesarios y se identifican los actores involucrados que van a interactuar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto.

Activar los procesos de iniciación al comienzo de cada fase ayuda a mantener el proyecto centrado en los objetivos del proyecto. Se verifican los criterios de éxito y se revisan la influencia y los objetivos de los involucrados en el proyecto, propicia momentos adecuados para tomar decisiones sobre la necesidad de continuar, posponer o suspender el proyecto.

Análisis de actores involucrados, consiste en identificar los grupos de personas que se ven afectados de alguna manera por los resultados del proyecto y en identificar información relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto. El Marco Lógico propone una herramienta que permite conocer lo mencionado, además de permitir conocer responsabilidades y la conflictividad dentro del grupo de involucrados.

b) Planificación

Este grupo de procesos permiten definir el alcance total del proyecto, estableciendo los objetivos y la línea de acción que se requiere para

alcanzarlos. El PMBOK establece que durante el ciclo de vida del proyecto es posible la reconsideración de uno o más de los procesos de planificación, a lo que define como “planificación gradual”, para indicar que es un proceso repetitivo y continuo.

El plan de proyecto determina la forma de planificar, ejecutar, supervisar, controlar y cerrar el proyecto, este plan se alimenta por todos los análisis previos al proyecto en sí, análisis de involucrados, estudios de mercado, todo esto a fin de crear la “Estructura de Desglose del Trabajo” y definición del “Alcance del Proyecto”. Este proceso consiste en organizar de manera jerárquica los entregables y subentregables del proyecto a fin de cumplir con sus objetivos, y de esta manera poder definir claramente los límites y resultados esperados del proyecto⁸⁰. Otras actividades importantes dentro de estos procesos son:

- Definir y organizar secuencialmente las actividades necesarias para elaborar los entregables del proyecto, tomando en cuenta su duración.
- Estimar los recursos para las actividades, a fin de establecer las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para cada actividad.
- Desarrollo del cronograma, en base a las actividades ya planificadas.
- Determinación del presupuesto para el proyecto.
- Planificación de la calidad, donde se establecerán los requisitos y estándares de calidad para el proyecto y sus productos, de manera documentada.

⁸⁰ Artículo: “Haciendo fácil la Estructura de Desglose del Trabajo”, Barakat Mohammed.

- Desarrollar un plan de Recursos Humanos, donde se identifican roles dentro del proyecto, responsabilidades y habilidades.
- Planificación de las comunicaciones, para determinar las necesidades de información de los involucrados en el proyecto y las estrategias de comunicación.
- Planificar la gestión de riesgos, donde se identifican los mismos y se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo de la influencia de cada uno en el alcance de los resultados; se debe planificar la respuesta que se va a dar a los riesgos a fin de mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- Planificar las adquisiciones.

c) Ejecución

Este grupo de procesos está compuesto por los que se realizan para completar todo lo definido en el plan del proyecto, a fin de cumplir con todo lo especificado. Durante la ejecución del proyecto es posible que se requiera actualizar la planificación del proyecto, por ejemplo la duración de actividades, disponibilidad y productividad de los recursos, así como riesgos no anticipados, gran parte del presupuesto se utilizar en este grupo de procesos.

- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, es decir ejecutar el trabajo establecido en el plan del proyecto.
- Aseguramiento de la calidad, verificando que se cumplan con todos los requisitos de calidad establecidos para los entregables.
- Ejecutar el plan de recursos humanos, contratando, desarrollando y dirigiendo al equipo del proyecto.

- Distribuir la información y gestionar las expectativas de los involucrados, a fin de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados y abordar problemas que pueden surgir durante la ejecución.
- Efectuar las adquisiciones, que consiste en la selección de proveedores y adjudicación de contratos.

d) Seguimiento y Control

Estos procesos implican supervisar, analizar y regular el progreso y desempeño del proyecto, para identificar la necesidad de cambios observando y midiendo de manera sistemática y regular a fin de identificar variaciones respecto al plan del proyecto. Las actividades a realizar son:

- Dar seguimiento y controlar el Trabajo del Proyecto, esto requiere la realización de informes de avance, mediciones y proyecciones, en base al alcance, cronograma, costos, recursos, calidad y riesgos que sirven de entrada para otros procesos. Este seguimiento también implica un control integrado de cambios de los entregables o del plan del proyecto.
- Verificación y control del alcance, que se refiere a la aceptación de los entregables del proyecto y su estado cumplimiento de acuerdo al cronograma de avance.
- Control del cronograma, costos y calidad.
- Informar del desempeño, que requiere la recopilación y distribución de la información sobre el desempeño del proyecto.
- Seguimiento y control de riesgos, implementando el plan de gestión de riesgos.
- Administrar las adquisiciones.

e) Cierre

Este grupo de procesos permiten finalizar todas las actividades de los diferentes grupos de procesos, a fin de completar el proyecto o alguna de sus fases, así también cerrar las adquisiciones, estos procesos permiten:

- Obtener la aceptación del cliente o patrocinador
- Realizar una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase
- Registrar los impactos de la adaptación a un proceso
- Documentar las lecciones aprendidas
- Archivar los documentos relevantes en el sistema de información del proyecto
- Cerrar las adquisiciones

2.2.2.6 *La Cadena de Valor*

La Cadena de Valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de la estrategia de una empresa, que debido a su contexto debe ser dinámica e interactiva, este enfoque fue desarrollado por Michael Porter, con una perspectiva de análisis esencialmente interna.

Esta herramienta incluye una perspectiva horizontal de las relaciones interfuncionales que agrupa en la categoría que denomina las *Actividades de Apoyo*, donde enfatiza las interrelaciones con proveedores y clientes a través de eslabones que denomina “logística de entrada” y “logística de salida”.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar productos y/o servicios.

Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, como se puede ver en la figura que se muestra a continuación.

Figura No. 9: Esquema de la Cadena de Valor



Fuente: Porter Michael.

Las “actividades de valor” son las distintas actividades que realizan una empresa con el fin de crear valor para sus clientes, a través de la implementación de procesos que cumplen con estándares pre-establecidos para cada uno de sus sub-productos. Estas actividades se dividen en dos grupos:

- Actividades Primarias

Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la

asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas:

Logística interna: Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

Operaciones: Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crean, construyen o fabrican el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida, en esta categoría es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

Marketing y Ventas: Se refiere a todas las tareas de publicidad y comunicación.

Servicios: Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto, esto proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

- Actividades de Apoyo

Son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. El abastecimiento, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa.

La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva, como cada actividad es desempeñada en combinación con estándares de costo y tiempo, entonces en estas actividades es donde se determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación.

2.2.2.7 Efectividad en Proyectos de Turismo Rural⁸¹

Medir resultados es tratar de determinar lo que se ha alcanzado o lo que se ha mantenido a lo largo del tiempo y del espacio. Para lograr esta estimación en el caso de los proyectos, se hace necesario determinar cuáles han sido las circunstancias que han surgido como resultado de la intervención.

El proceso de estimar *impactos* se denomina “Evaluación de Impacto” y se define como la medición de los cambios en el bienestar de los individuos que

⁸¹ Elementos para Evaluar el Impacto Económico, Social y Ambiental del Turismo de Naturaleza en México, SECTUR, 2001, pág. 38.

pueden ser atribuidos a un programa, a una política específica o a un proyecto de desarrollo, por tanto determinar la efectividad de las intervenciones. Al igual que otras técnicas de evaluación sumativa, la evaluación de impacto se puede utilizar para determinar el grado en que los resultados planificados fueron producidos o logrados, así como para mejorar otros proyectos o programas en ejecución o futuros. Por otra parte, este proceso puede realizarse antes (ex ante) o después (ex-post) de la ejecución del proyecto.

Cuando existe una intervención sobre un sistema económico, social o ambiental, generalmente aparece una serie de cambios en las propiedades estructurales o funcionales, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Estas transformaciones en el estado de los sistemas a su vez crean nuevas condiciones que pueden ser tanto aceptables como no deseadas en términos del cumplimiento de un objetivo.

El término de *efecto* se refiere a la situación o situaciones que resultan a corto, mediano y largo plazo debido a la acción de una causa, la diferencia entre efecto e impacto radica en que el primer concepto se aplica a la situación o situaciones que resultaron debido a la acción de una o varias causas; el segundo, a la persistencia en el tiempo y espacio de esa situación o situaciones, de tal forma que los efectos que perduran a largo plazo, también pueden considerarse como impactos.

Evaluar el impacto del turismo en entornos naturales es una tarea compleja, debido a la presencia del paradigma de la sustentabilidad, que a su vez implica la consideración de intervenciones derivadas de múltiples dimensiones

(económicas, sociales, ambientales y turísticas), además del gran número de efectos directos o indirectos de estas intervenciones.

La evaluación por tanto debe reflejar la multidimensionalidad del turismo rural, pero concentrándose exclusivamente en un rango reducido de efectos, que son resultado de los cambios generados por la intervención, a fin de ratificar o rectificar las acciones realizadas para generar los impactos deseados de acuerdo con los objetivos planteados.

En este sentido, la eficacia de la intervención se define comúnmente en términos del grado de cumplimiento de los objetivos que motivaron la intervención, y se concentra exclusivamente en el análisis de los efectos positivos que fueron previstos en el diseño del programa y en los objetivos de la intervención.

Existen cuatro aspectos que se deben involucrar en el análisis de los resultados para determinar el éxito o fracaso de una intervención:

- a. La medida de comparación sobre la cual se contrastan los impactos estimados.
- b. El tiempo en que producen los impactos.
- c. El número de objetivos e indicadores de impacto utilizados en la evaluación.
- d. La distribución de los impactos entre los beneficiarios.

MARCO PRÁCTICO III

ESTUDIO DE CASO: PROYECTO DE TURISMO RURAL EN LA COMUNIDAD ORIGINARIA DE CHACALTAYA

ANTECEDENTES

El año 2003 la comunidad Originaria Chacaltaya, dada su potencialidad de aprovechamiento turístico y su sólida organización, a fin de ofrecer a sus pobladores nuevas alternativas de empleo e ingresos inició gestiones de búsqueda de financiamiento para realizar la construcción de un albergue para acoger turistas, finalmente, con el apoyo del Gobierno Municipal de La Paz su propuesta fue aprobada por el BID-FONDESIF, en la categoría de “pequeños proyectos”, constituyéndose como contraparte el Municipio de La Paz, iniciándose la ejecución del proyecto en la gestión 2006.

De esta manera se pone en marcha el proyecto denominado: “Dinamización Turística de la Laguna Pampalarama y su área circundante”. Las entidades que participaron fueron: Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) a través de la Subalcaldía de Hampaturi y de la Dirección de Turismo dependiente de la Oficialía Mayor de Promoción Económica, y la Comunidad Originaria Chacaltaya. La construcción del albergue finaliza en febrero de 2008 y se inician las operaciones de la empresa de turismo “Eco Albergue de Pampalarama”, alrededor de la laguna Pampalarama y al pie del nevado Wilamankilisani.

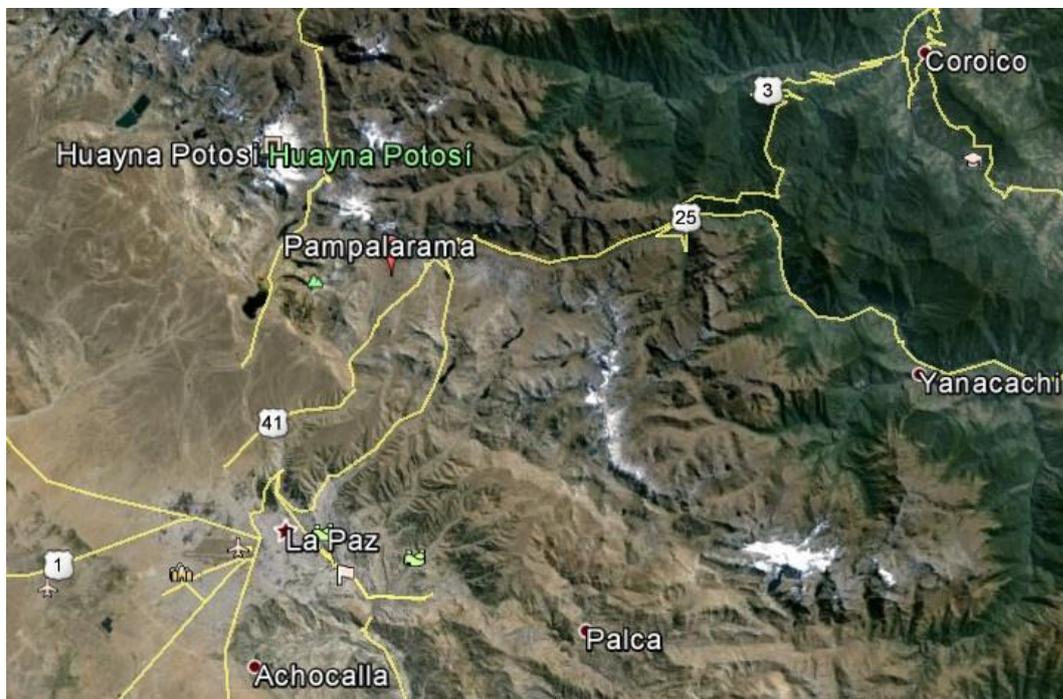
3.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL⁸²

3.1.1 DATOS GEOGRÁFICOS

3.1.1.1 Ubicación

La Comunidad Originaria de Chacaltaya se encuentra al norte de la ciudad de La Paz, dentro del Macro Distrito de Hampaturi, a 20 kilómetros de la ciudad, el Macro Distrito ocupa una superficie aproximada de 444,97 km² en el cual se asientan un total de 22 comunidades y una densidad de 2.78 habitantes por km²; su altura varía desde los 3600 m.s.n.m. hasta más de 5000 m.s.n.m., en el que se desatacan las formaciones de la Cordillera Oriental, en este Macro distrito se originan las cuencas de los rios Choqueyapu, Orkojahuirá, Irpavi – Hampaturi y Achumani (Pantini – Humapalca).

Figura No. 10: Mapa de Ubicación Comunidad Chacaltaya



Fuente: Google Earth.

⁸² Plan de Ordenamiento Turístico Territorial en los Municipios de La Paz Rural y Coroico – Sitio de Intervención: Comunidad Originaria Chacaltaya. Quiroz Nelva y Rojas Wilfredo, 2004, pág. 118.

La Comunidad Originaria de Chacaltaya se encuentra a una altura de 4.486 m.s.n.m., limita al norte con las comunidades de Chucura y Pongo, al este con la comunidad de Chuquiaguillo, al sur con la comunidad de Achachicala Centro y al oeste con la comunidad de Alto Milluni. El Macro distrito se encuentra ubicado al Noreste de la ciudad, limita al norte con el Macro distrito de Zongo, al este con Palca y Yanacachi, al Oeste con el municipio de El Alto y una pequeña parte con Pucarani, es importante recalcar que limita con el Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Cotapata.

Chacaltaya se encuentra a una altura de 4300 m.s.n.m., a los pies de la Cordillera Real, los nevados Charquini y Wilamanquilizani son los más importantes para la comunidad, por lo que se presenta un paisaje con pendientes al 50%, con la existencia de terrazas, llanuras aluviales, farallones con limos y predominio de gravas; así también existen áreas rocosas con importantes pendientes.

3.1.1.2 *Clima*

Es generalmente frígido, con un promedio de 10 a 15 grados, las temperaturas más bajas se registran en el invierno (mayo a julio), en esta época se registran hasta 18 grados centígrados bajo cero. Las precipitaciones más intensas se presentan entre noviembre y marzo, con un 70% de la precipitación anual y respecto a las heladas, existen de dos tipos en la zona, las heladas negras que se presentan en los meses fuera del invierno, llegando hasta las raíces de los productos agrícolas impidiendo el ciclo vegetativo, y por otro lado las heladas blancas que se producen en los meses de invierno sin ocasionar daños de gravedad a los cultivos.

Las heladas durante el invierno representan un riesgo en la zona, así también las granizadas durante la época de lluvias entre diciembre y febrero pueden, dependiendo de su intensidad, provocar la pérdida de cultivos y en algunos casos de ganado; en ésta misma época las inundaciones dificultan el tránsito por la carretera y los cultivos que están al borde del río corren riesgos de inundarse.

Figura No. 10: Clima en la Comunidad Chacaltaya



Fuente: El proyecto.

3.1.2 DATOS SOCIO – DEMOGRÁFICOS

3.1.2.1 Historia local

La comunidad fue creada en 1871 y a través del tiempo fue conservando las características esenciales de la cultura aymara, a raíz de esta situación se constituye como una comunidad originaria. Históricamente está caracterizada por servir de nexo entre la zona de los Yungas y el Altiplano, en sus inicios la comunidad se constituyó como un punto de comercio y abastecimiento de productos característicos de estas zonas, donde se generaba la ancestral

práctica del trueque, el intercambio de productos sin la intermediación del dinero.

En dirección de río abajo, tras pasar por la comunidad Achachicala Centro, se llega a un pequeño puente que posiblemente fue construido durante el cerco a La Paz de 1781, aquí es donde el río recibe el nombre por el que se le conoce en la ciudad, Choqueyapu. Durante la época republicana la comunidad fue administrada de forma feudal, los pobladores de la comunidad fueron tomados como “pongos”, un tipo de servidumbre gratuita que era provista por los indios al terrateniente. En 1953, después de la Revolución Nacional la actividad más rentada era la de la minería, la mina de estaño fue explotada por una empresa privada hasta finales de la década de los 70, actividad que fue abandonada debido a la caída de los precios internacionales.

Antes de 1953 el territorio estaba constituido por propiedades privadas que se dedicaban a la explotación minera del estaño, plata y plomo; posteriormente estas minas fueron cedidas en concesión a la comunidad. Este contexto obligó a la comunidad a buscar fuentes alternativas de generación de ingresos, a través del cooperativismo se implementaron actividades de extracción de turba.

Respecto a la Laguna Pampalarama, que es el atractivo turístico más popular de la zona, su nombre deriva de “Pampa” que significa planicie y “larama” se refiere al tono de azul, característico del embalse natural, ambos vocablos del idioma aymara. La comunidad se encuentra a los pies del nevado Wilamanquilizani que significa Bufanda Roja.

Respecto a las festividades locales podemos indicar:

- Virgen de Candelaria, 3 de febrero
- Carnaval y pago a la tierra (Wilancha febrero)
- Año Nuevo Aymara, 21 de junio (Machac Mara)
- Tata Santiago, 25 de julio
- Festividad relacionada con la organización: Cambio de Autoridades
- Festividad relacionada con la producción: Trasquilado de camélidos (septiembre)

3.1.2.2 Demografía

En el estudio realizado por la Universidad de San Simón y la OPS (2004) se identificó la presencia de 105 familias, con una concentración de 391 habitantes, actualmente, según la relación nominal presentada por la Comunidad, ésta cuenta con 68 familias, asentadas en forma dispersa en diferentes sectores: Machacmacpata, Wilasirca, Moluyo, Kaluyo y principalmente en el asentamiento central de Chacaltaya. Aproximadamente el 20% de toda la población migra temporalmente a la ciudad de La Paz y a otros lugares, particularmente la población más joven. Un 60% de la población se concentra entre las edades de 21 a 40 años, con un promedio de edad que oscila en 30 años. Las mujeres constituyen el 46% de la población y los hombres el 54%.

Los habitantes se comunican en el idioma aymara como lengua intracomunitaria (mancomunado), pero más de la mitad de la población tiene como segunda lengua el español.

3.1.3 TERRITORIO Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

Respecto a la distribución del territorio, la comunidad practica la “sayaña” o “anaka”, que se refiere a la distribución colectiva y compartida de la tierra, en áreas donde aún no se ha realizado el minifundio. En el año 2004 se crea la TCO de la comunidad originaria de Chacaltaya, caracterizada por conservar intactos sus rasgos originarios.

Siguiendo el curso del río Kaluyo, sobre las laderas de los cerros, es donde la gente de Chacaltaya tiene sus pequeñas tierras de cultivo. También se observa en ellos los efectos de la extracción de áridos que realizan algunos comunarios. Un poco más abajo, la Planta de Áridos San Roque, de Soboce (Sociedad Boliviana de Cemento), lleva a cabo la misma actividad pero de forma industrial.

Las actividades productivas más importantes de la Comunidad Chacaltaya son la agricultura y la pecuaria, la agricultura ha recibido un buen impulso a través de proyectos tendientes al mejoramiento de cultivos en espacios cubiertos (viveros), sin embargo estas iniciativas todavía no se materializan en resultados palpables para la mayoría de la población de la comunidad. También es importante tomar en cuenta que desde hace 10 años se registró una pequeña actividad relacionada con el turismo, es un sector económico interesante para la Subalcaldía de Hampaturi, que la considera de rápida maduración y efectos a mediano plazo.

En la comunidad de Chacaltaya actualmente se produce una variedad de hortalizas y tubérculos; la actividad pecuaria, incluye el manejo de camélidos,

orientado al autoconsumo en lanas y carne, con posibilidades importantes de crecimiento a partir de un programa de manejo sostenible.

La comunidad cuenta con áreas empleadas para la agricultura, diferenciadas entre áreas de cultivos y plantaciones, las primeras corresponden a cultivos tradicionales y que no requieren protección para su adaptación al clima disperso en toda la zona, se cultiva papa, oca, papaliza, cebada, maca. El segundo tipo de plantaciones se caracteriza por estar protegido con invernaderos para cultivar hortalizas de clima templado y cálido. Las herramientas utilizadas tradicionalmente para la agricultura son, entre otras: el bastón de madera forrado con cuero de llama que sirve de palanca, el barreno y la pala, y la picota.

El cultivo se lo realiza generalmente en las laderas del río y en las serranías mediante terrazas con surcos labrados de manera horizontal para evitar la erosión de los suelos, el riego se realiza con el agua de las lluvias. También son utilizadas en mucha menor proporción las hortalizas cultivadas en invernaderos. La mayor parte de sus productos agropecuarios son destinados al autoconsumo y los que no son producidos localmente son adquiridos en la ciudad de La Paz y la ciudad de El Alto.

La crianza de camélidos, ganado ovino y vacuno les permiten generar ingresos por la comercialización de productos como charque o textiles. Las aves de corral son utilizadas para el autoconsumo y la comercialización de animales vivos se realiza una vez al año en una feria de la ciudad de El Alto. En cuanto a la infraestructura, se cuenta con corrales contiguos a las viviendas que son

utilizados para reproducción y el trasquilado (que se realiza una vez al año); para el secado de la carne se utilizan los invernaderos mencionados.

Respecto a la minería, existe una cooperativa a cargo de la explotación de turba (fertilizante natural), producto para el mercado de la ciudad de La Paz, la extracción se realiza mediante el uso de un rastrillo acondicionado con un motor. También se realiza la extracción de piedra caliza para las ciudades de La Paz y El Alto, utilizado como material de construcción. En los últimos años, dado un entorno económico favorable se reactivó la mina cooperativista de estaño Kaluyo, que actualmente tiene un papel muy importante dentro de la economía de la comunidad, sin embargo aún no se cuentan datos precisos del impacto de esta actividad.

En la década de los 90 la cooperación japonesa a través de JICA implemento la implantación de la trucha arcoíris en las lagunas de la comunidad, este fue el inicio para una producción sostenida que fue fortalecida por el programa “Construyendo Comunidades Productivas y Saludables” de la OPS, la actividad se realiza en zonas alejadas a la comunidad, los volúmenes de producción son aún pequeños y en la mayor parte destinados al autoconsumo.

En cuanto a actividades privadas, en la comunidad se encuentran yacimientos de piedra caliza que actualmente son explotados por la fábrica Bedoya.

En lo que respecta a los recursos hídricos, provienen del Río Kaluyo que en su recorrido toma el nombre de Río Achachicala y finalmente se convierte en el Río Choqueyapu, finalmente estos llegan hasta la cuenca del Amazonas. Otros recursos hídricos se presentan en las lagunas de la zona, las cuatro más

importantes son: Laguna Pampalarama, Laguna Patalarama, Laguna Murmutani y la Laguna Encanto, las dos primeras son las más grandes y cuentan con una superficie que varía entre los 3000 y 2000 metros cuadrados y una profundidad de 20 metros, Murmutani cuenta con 15 metros y la menos profunda es Encanto con 8 metros. Estos recursos son el resultado del descongelamiento de los glaciares de Charquini, Wilamanquilizani y Chacaltaya y finalmente estos también generan el río Kaluyo.

Figura No. 11: Recursos Hídricos



Fuente: Google Earth.

3.1.3.1 Vivienda

Las viviendas son características de la zona altiplánica, construidas generalmente por cada familia con materiales del lugar, mediante adobes (pieza moldeada en forma de ladrillo hecha de masa de barro mezclada con paja y secada al sol), tapial con piedra si recubrimientos exteriores ni interiores, piso de tierra y techos de paja brava y calamina. Ventanas de pequeña

dimensión y ambientes cerrados para algunas habitaciones. Por lo general la vivienda está construida junto a corrales de animales domésticos.

Más del 90% de la población cuenta con vivienda propia, el resto es alquilada, cedida o prestada. Más de la mitad de las construcciones cuentan con sólo un cuarto, cerca al 30% con dos cuartos y el restante cuentan con 3 cuartos o más, en un solo caso se encuentran seis habitaciones.

3.1.3.2 *Oferta Turística*

La comunidad se encuentra a los pies de la cadena montañosa más importante del continente Sudamericano: la cordillera Real de Los Andes y está cerca del nevado Wilamankilisani (5.200 msnm) y un poco más lejos se encuentra el Huayna Potosí (6.088 msnm). El piso ecológico sobre el que se asienta es denominado alto andino, en la zona predominan los bofedales o humedales (terrenos húmedos de agua poco profundas) y la paja brava, gramíneas que le dan al paisaje una característica particular.

Es posible la observación de fauna como llamas y alpacas que habitan en el entorno, y en las cuatro lagunas que se alimentan del deshielo que cae de las montañas de la Cordillera Real (Pampalarama, Patalarama, Murmutani y Encanto) abundan las wallatas o ganzos andinos, por lo que el principal atractivo de Pampalarama viene a ser los recursos hídricos, en esta zona nace el famoso río Choqueyapu con aguas cristalinas que contrastan con las que recorren La Paz. La Laguna Pampalarama es un sitio ideal para realizar paseos en bote o incluso pescar.

Figura No. 12: Atractivos turísticos



Fuente: El Proyecto.

También es posible realizar paseos y caminatas por el territorio en el que está el albergue; existen tres circuitos ecológicos señalizados, el primero es Patalarama, que requiere de tres horas y es de dificultad baja; el otro circuito es el del Glaciar Kunutinkuta que demora cinco horas y es de dificultad media y el último es a la Comunidad Chacaltaya, la mina Kaluyo y donde se observan llamas y alpacas. Adicionalmente se pueden realizar paseos en bicicleta.

Inicialmente se identificó como un potencial el realizar actividades de aventura, ya que existe la posibilidad de realizar el ascenso al nevado Wilamankilisani, a más de 5.200 msnm con guías experimentados y capacitados durante el proyecto, sin embargo esta opción es la menos escogida por los visitantes.

Mediante el estudio realizado por la OPS – UMSS se identificaron como potenciales las actividades de deportes de aventura como sky, hiking y trekking por la proximidad al Camino Inca del “Choro” hacia la zona de los Yungas.

Finalmente, quedó pendiente la implementación de la oferta de actividades de convivencia con los comunarios, de Chacaltaya, a fin de conocer sus

costumbres, entre ellas la gastronomía y sus actividades diarias relacionadas con la agricultura.

3.1.4 SALUD, SERVICIOS BÁSICOS Y EDUCACIÓN

La comunidad no cuenta con ningún tipo de servicios básicos de infraestructura, no existe un sistema de energía eléctrica, con la cooperación de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) se instaló un panel solar para las necesidades de la escuela, existe solamente un hogar con energía eléctrica. Como sustitutos de combustible y energía se cuenta con la paja brava, la turba y la taquia de los animales, de los cuales se genera calor y energía para cocinar; más de un 20% de la población utiliza gas.

Respecto al abastecimiento de agua, se cuenta con una pileta pública para toda la población, un 30% de la población cuenta con un pozo o noria sin bomba y el 70% de la población hace uso de las aguas del río, mediante acequias y vertientes.

Existe una pequeña posta sanitaria que es atendida esporádicamente por no contar con personal de planta, los habitantes de la comunidad acuden permanentemente a la medicina tradicional y en casos de gravedad acuden a postas sanitarias de la zona de Achachicala o de las ciudades de La Paz o El Alto. Las enfermedades más frecuentes son las infecciones respiratorias y enfermedades diarreicas. Respecto a indicadores de salubridad se cuentan con: esperanza de vida hasta los 62 años, la tasa de fecundidad es de 3 hijos por mujer.

Existe en la Comunidad una unidad educativa con 63 alumnos, distribuidos en nivel pre-básico, básico del 1º al 5º curso y dos cursos de intermedio 6º y 7º, la unidad se encuentra bajo la responsabilidad de tres profesores, respecto a la infraestructura se cuenta con un aula adecuada y cuatro improvisadas. La designación de los profesores es a través de la Escuela Bartolina Sisa de la ciudad de El Alto, en condición de docentes rurales, el desayuno escolar es provisto por el municipio de La Paz, a través de la Sub alcaldía de Hamapaturi.

Los niños de los sectores más alejados están ubicados a más de 10 Km. de la escuela, esta situación junto a la falta de recursos económicos se constituyen como los principales factores para la deserción escolar y obstáculo para el acceso a la educación secundaria y superior.

Respecto al nivel de instrucción en la comunidad, el 75% de la población tiene un nivel preescolar y básico, la población analfabeta representa un 20% del total, principalmente constituida por adultos – mayores, el restante de los comunarios cuentan con educación secundaria y sólo 2 personas con superior.

3.1.5 SITUACIÓN AMBIENTAL

El piso de manejo ecológico de la zona de Pampalarama es Alto Andino y Bosques de Tierras Altas que se desarrollan en montañas y serranías caracterizadas por fuertes pendientes.

En lo que respecta a fauna, las especies más representativas de la región son las de la fauna andina de clima frígido, camélidos como llama, alpaca y diversidades de guanaco, conejo cuis, vizcachas, aves como la perdiz, pato silvestre, cóndor andino, águila, Martín pescador y roedores como el ratón, la

rata coluda. En cuanto a peces se cuenta con la trucha arcoíris, especie introducida, carache y suche.

Respecto a la flora se destaca la presencia de especies características de regiones andinas, la presencia de especies herbáceas, pastizales, gramíneas y zonas de cultivo. En cuanto a las familias leñosas las más importantes son las compositae, saxifragaceae, loganiaceae, y también son componentes de la vegetación los géneros bacharis, buddleja, polylepis y escallonia; respecto a las gramíneas dominantes se presentan la festuca, calamagrotis y la stipa. También se evidencia la presencia de árboles introducidos como pino y eucalipto.

En la cobertura vegetal también se considera a los bofedales que crean una franja húmeda rodeada por áreas de pastoreo y vegetación caracterizada por la herbácea, estas se distribuyen entre planicies con acompañamiento de turberas. La zona también contiene especies como la yareta, thola y diversos tipos de paja brava.

Respecto a la erosión de suelos, esta se presenta debido a que durante la época de lluvias se forman crestas dentadas en los bordes del río y del camino principal que une la Autopista La Paz – El Alto y la Comunidad.

Se identifica también un desconocimiento de la población sobre su potencial en biodiversidad, recursos naturales y especies de vida silvestre, situación que fue encarada desde el proyecto. Los mecanismos de protección ambiental están siendo establecidos a través de las asambleas comunitarias, los temas más importantes son: evitar la contaminación del río, el pastoreo en áreas de

protección y el descanso de la tierra con relación a los cultivos. No existe infraestructura para la captación y distribución del servicio de agua potable y alcantarillado, las excretas se eliminan en letrinas y al aire libre.

Antes de la ejecución del proyecto turístico no existía un sistema de recolección ni reciclado de basura, la comunidad acumulaba la basura en depósitos improvisados en perforaciones en la tierra, estos se constituían en un foco de infección y contaminación para el río y las áreas de pastoreo. Existe contaminación del río, en pequeñas cantidades, debido a los desechos de basura acumulada y colorantes utilizados para el teñido de textiles, también se evidenciaba un deterioro ambiental y degradación del ecosistema por chaqueo, basura, actividades mineras no controladas y contaminantes.

El ecosistema de altura presenta problemas para su manejo y control, debido principalmente a la expansión no controlada de la mancha urbana.

3.1.6 TRANSPORTE, ACCESO Y TELECOMUNICACIONES

El acceso es posible a través del Plan Autopista, en la autopista La Paz – El Alto. El tiempo de viaje es de aproximadamente una hora desde la ciudad, no existe frecuencia de transporte público, razón por la que se debe recurrir a vehículos particulares o alquilados.

Los puntos de referencia que se pueden encontrar en el trayecto son: Urbanización Autopista, barrio de “Limanipata” y la vía transoceánica a Alto Horno de la ex estuquería “Bedoya”, posteriormente se arriba a la mina y ex hacienda “Kaluyo”, la zona de explotación de turba y finalmente a la Comunidad Originaria Chacaltaya, a cinco minutos de ésta se encuentra el

Albergue, es un camino de tierra de 20 Km., generalmente en malas condiciones y en determinados momentos de la época de lluvias es intransitable.

No se cuenta con servicios de telefonía fija ni con señal de telefonía móvil en el área de intervención.

3.1.7 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

La comunidad se organiza con la administración de un Jilakata, como autoridad máxima y comités. Respecto a su organización productiva, ésta depende de la comunitaria, pero cuenta con diferente directorio y autonomía, de acuerdo al producto que ofertan se organizan en cooperativas, y sociedad accidental en el caso del turismo.

Respecto a sus afiliaciones, se encuentra afiliada al “Kollasuyo Marka” del departamento de La Paz que a su vez pertenece a la Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia. Cuenta con personería jurídica de Comunidad Originaria Chacaltaya. Forman parte de las Organizaciones Territoriales de Base y el Comité de Vigilancia del Distrito.

Antes del proyecto turístico existía un precario apoyo desde la subalcaldía a la que pertenece, se invirtió en un aula para la escuela y una cancha de fútbol construidos en 2003, a raíz de esta situación la dirigencia de la comunidad logra contactarse con cooperantes para generar proyectos productivos, hecho que promovió la organización local, elaborando por primera vez un Plan Estratégico, laborado por los dirigentes de la comunidad con participación de las bases.

Inicialmente se recibió el apoyo de JICA para iniciar la crianza de trucha, posteriormente se participó en un programa de proyectos productivos de la OPS y finalmente el proyecto de turismo fue trabajado en coordinación con el GAMLP y financiamiento del BID-FONDESIF.

La implementación del programa productivo “Construyendo Comunidades Productivas” marcó un hito en la historia de la comunidad al demostrar que era posible diversificar las actividades locales para su desarrollo, el programa incluyó proyectos de:

- Carpas solares familiares
- Producción piscícola en lagunas de altura
- Crianza de camélidos
- Elaboración de carque
- Elaboración de artesanías
- Cultivo de maca
- Ecoturismo
- Explotación de turba

La comunidad trabaja en coordinación con la subalcaldía de Hamapaturi junto a otras comunidades del distrito, el Comité de Vigilancia y el Subalcalde.

3.1.8 POLÍTICAS ESTATALES DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

Desde el año 2006 el gobierno central buscó desarrollar una herramienta para la promoción del Turismo Comunitario, actualmente se encuentra en desarrollo el plan que tiene como finalidad: “Aumentar la contribución del turismo al desarrollo económico nacional y al nivel de renta y calidad de vida de los

grupos sociales más vulnerables y desfavorecidos en el país. El propósito es potenciar el turismo comunitario, en donde comunidades de origen campesino y/o indígena en áreas seleccionadas se conviertan en protagonistas de la organización, administración y captación de beneficios de la actividad turística desarrollada en sus territorios”

Y cuenta con los siguientes componentes:

- Puesta en valor de bienes públicos que sirvan a la promoción del turismo comunitario
- Apoyo directo a las comunidades para incorporarse al turismo
- Fortalecimiento institucional
- Apoyo a la promoción y comercialización del turismo comunitario
- Gestión socio-ambiental

En el mes de septiembre de 2012 se promulgó la Ley 292, Ley General de Turismo: “Bolivia Te Espera”, que tiene el objeto de “establecer las políticas generales y el régimen del turismo del Estado Plurinacional de Bolivia, a fin de desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario, a través de la adecuación a los modelos de gestión existentes, fortaleciendo el modelo de turismo de base comunitaria”.

La Gobernación de La Paz cuenta con un “Plan de Desarrollo del Gobierno Autónomo de La Paz” que se basa en 5 ejes de desarrollo: La Paz Productiva, La Paz Digna, La Paz en Armonía con la Madre Tierra, La Paz Soberana y Articulada, La Paz Democrática. Dentro del primer eje, La Paz Productiva se encuentra como uno de los objetivos de desarrollo:

“Desarrollar el turismo sustentable con énfasis de base comunitaria que permita aprovechar las potencialidades del Departamento”

Objetivo que cuenta con las siguientes políticas de apoyo:

- Consolidación e incremento de la oferta de los destinos turísticos, garantizando la conservación y uso racional de los recursos naturales y culturales.
- Promoción del potencial turístico del Departamento de manera sustentable.
- Normar la operación de los prestadores de servicios turísticos y la competitividad del sector.

El objetivo cuenta con los siguientes programas de proyectos:

- Promoción del Turismo
- Complejos Turísticos
- Turismo Comunitario y Ecológico

El Gobierno Municipal de La Paz, a través de la Oficialía Mayor de Promoción Económica (OMPE) y su Dirección de Turismo, tenía en el momento del desarrollo del proyecto el plan de Desarrollo Municipal “Jayma” 2007-2001.

Actualmente la OMPE tiene establecidos los siguientes componentes dentro de su Plan Operativo Anual:

- Equipamiento e infraestructura turística
- Capacitación y sensibilización turística
- Promoción al turismo de la ciudad

Dentro de los cuales son considerados como Proyectos estratégicos:

- Dinamización de la economía local a través del turismo
- Cierre del proyecto de Dinamización Turística en La Laguna Pampalarama (Hampaturi)

Objetivo de la OMPE:

El objeto del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), en el ámbito de la promoción económica, es buscar el desarrollo económico y social del Municipio, ampliando, cuando ello fuera necesario, la dotación de infraestructura y de servicios inherentes al desarrollo urbano y rural del territorio de su jurisdicción, según lo establece la Ley de Municipalidades.

3.2 EL PROYECTO: “DINAMIZACIÓN TURÍSTICA DE LA LAGUNA PAMPALARAMA Y SU ÁREA CIRCUNDANTE”

3.2.1 NACIMIENTO DEL PROYECTO

En el año 1998 se constituye la cooperativa San Salvador Ltda. dedicada a la extracción y comercialización de turba, con este fin se realiza el primer estudio socio-económico de la comunidad.

En el año 2002 se realiza un estudio de factibilidad para un proyecto de desarrollo turístico junto a la comunidad de Pongo, con el financiamiento de un empresario privado, el proyecto consigue el financiamiento, sin embargo, por problemas institucionales del FONDESIF no se lleva a cabo, los fondos provenían del BID.

Entre los años 2003 y 2004 se implementa el programa “Construyendo Comunidades Productivas” en la comunidad de Chacaltaya, financiado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en este período se realiza un Plan de Ordenamiento Turístico Territorial para la comunidad de Chacaltaya, con el apoyo técnico de la Universidad Mayor de San Simón (UMSS) y la OPS. Finalizado este estudio, y con el apoyo del mismo proyecto se realiza la actividad: “Primera Feria de Promoción Turística”, en la cual se exponen los avances logrados por la intervención de la OPS y la UMSS, en esta actividad también se da inicio a las actividades turísticas en la Laguna Pampalarama, con la compra de dos botes y la operación de los servicios de paseo en la Laguna.

Es en este evento participaron como invitados técnicos del área de turismo del Municipio, ellos identificaron un interesante potencial turístico del lugar y una comunidad interesada en el desarrollo del turismo y con necesidades de promoción de sus productos, a través de su autoridad (Jilakata) expresaron estas inquietudes como parte del distrito de Hampaturi y del municipio de La Paz.

3.2.2 DEFINICIÓN Y ORGANIZACIÓN

Se conformó un equipo técnico dependiente de la Oficialía Mayor de Promoción Económica (OMPE) que trabajó por aproximadamente 30 días en coordinación con los dirigentes de la comunidad, para elaborar el documento de proyecto para postular al financiamiento del BID-FONDESIF. El proyecto corresponde a una demanda de la comunidad Originaria Chacaltaya que se materializa por gestiones del Gobierno Municipal, a través del financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo (BID-FONDESIF), en la categoría de “pequeños proyectos” y con recursos de contraparte de la OMPE.

El proyecto fue presentado al FONDESIF en mayo de 2005 y finalmente aprobado para su ejecución en julio del mismo año, el apoyo de la OMPE fue reglamentado mediante la Ordenanza Municipal N° 159/2005 que autoriza la elaboración del proyecto, y un acuerdo interinstitucional entre la Subalcaldía de Hampaturi y la Comunidad Originaria Chacaltaya, como beneficiaria del proyecto.

3.2.2.1 *Diagnóstico Contextual*

La selección del sitio de emplazamiento del proyecto, considera en primer lugar la importancia de sus atractivos naturales que pueden ser aprovechados racionalmente en actividades turísticas; la proximidad a la Cordillera Real brinda al visitante la posibilidad de disfrutar de un espectacular paisaje natural, realizar actividades de aventura y además de poder explorar un conjunto de lagunas naturales rodeadas de bofedales, muy cerca de la ciudad de La Paz, que se identificó como su principal potencial mercado.

El proyecto involucró solamente a la comunidad originaria de Chacaltaya, beneficiaria directa, la misma que cuenta con una fuerte identidad cultural, por lo que este aspecto fue considerado para constituirse como parte del producto turístico.

3.2.2.2 *Documento del Proyecto*

Nombre del Proyecto

“Dinamización Turística de la Laguna de Pampalarama en la Comunidad Originaria Chacaltaya”

Objetivo General

Lograr la dinamización de la actividad turística de la laguna Pampalarama y el área circundante, en la Comunidad Originaria Chacaltaya, a través de la mejora de la oferta recreacional y turística actual, como vía para mejorar el nivel de vida de los pobladores de la Comunidad.

Objetivos Específicos

- Adecuar e instalar infraestructura, recursos técnicos y capacidades de operación y administración de la laguna de Pampalarama y su área circundante.
- Generar puestos de trabajo sostenibles en base a un plan de gestión y desarrollo de la actividad turística en la zona.

Posteriormente, debido al surgimiento de nuevos requerimientos del proyecto se ampliaron sus objetivos específicos de acuerdo a lo siguiente:

- Adecuar, instalar y equipar infraestructura de servicios, recursos técnicos y capacidades de operación y administración de los servicios en la Laguna de Pampalarama y en la comunidad de Chacaltaya.
- Generar puestos de trabajo sostenibles en base a un plan de gestión y desarrollo de la zona, administrada por los comunarios.
- Poner en marcha las operaciones de la oferta turística mejorada.
- Posicionar el producto en el mercado turístico.

Componentes del proyecto

- Construcción de infraestructura
- Capacitación
- Promoción

Resultados Esperados

- Comunidad organizada y capacitada para la gestión comunitaria del proyecto.
- Servicios con estándares de calidad internacional.

- Desarrollo productivo que incorpore al proyecto las diversas actividades productivas desarrolladas por la comunidad.
- Generación de empleos directos e indirectos en beneficio de la comunidad receptora.
- Incorporación del nuevo producto en la oferta turística paceña y de la operación turística privada.

Impactos Esperados

- Mejorar la situación socio económica en la Comunidad, generando puestos de trabajo permanentes, aumentando la demanda por la producción agrícola y pecuaria, y la generación de recursos económicos y financieros de libre disponibilidad para la Comunidad en su conjunto.
- Adicionalmente el Proyecto ampliará la oferta de instalaciones para la práctica deportiva en la zona metropolitana del Departamento de La Paz, pues incluye un centro de aprendizaje para actividades de escalada en roca y hielo, orientada a la población joven, tanto nacional como extranjera.
- Finalmente, los operadores de turismo tendrán un producto que les permita satisfacer necesidades de recreación y visita a la Cordillera Real.

Indicadores Financieros

Indicador	\$USD
Inversión Fija	87.097,16
Inversión Diferida	12.101,00
Inversión Capital de Trabajo	800,00
Inversión Total	99.998,16
Tasa de oportunidad	8,00%
Valor Actual	116.572,83
Valor Actual Neto	16.574,67
TIR	11,59%
Indice de Rentabilidad	16,57%
Tasa Beneficio/Costo	1,02
Per. Recuperación (años)	8
Tiempo de Explotación (años)	10

3.2.3 PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN

3.2.3.1 Planificación

Al proyecto le fue asignado el monto de 90,000 USD, por el BID/FONDESIF, gestionado por Municipio de La Paz en coordinación con un grupo de delegados de la comunidad Chacaltaya, el GAMLP, como promotor, comprometió 40,000 USD adicionales. La comunidad, como beneficiaria, aportó 2,000 USD para materiales de construcción. Posteriormente se requirieron financiamientos adicionales debido al surgimiento de nuevos requerimientos del

proyecto y a la necesidad de ampliar a mayor cantidad de comunarios la capacitación operativa.

La construcción de la infraestructura se inició en 2006 y se finalizó en 2008; el espacio que ocupa el albergue y sus áreas de esparcimiento es de 10 hectáreas, que es propiedad de la Comunidad, de un total de 13.000 hectáreas (cuentan con el título de Tierra Comunitaria de Origen – TCO).

La inversión en total alcanza a \$USD 99.000, de acuerdo a lo siguiente⁸³:

A fin de cubrir los costos de preparación del proyecto, promoción de las actividades de recreación, capacitación y supervisión del proyecto, se estima una inversión de \$US 12,000

Respecto a la inversión en infraestructura, se tuvo prevista la realización de una inversión de \$US. 59,000 corresponde a la inversión en construcción de infraestructura, \$US. 8,000 en mejoramiento de infraestructura vial, \$US. 2,000 en revestimiento de edificaciones y \$US. 255 en medidas de mitigación. En la inversión en Muebles y Enseres, y equipos, se estimó un costo de \$US. 13,400.

Se estimó un monto de \$US 600 destinados a cubrir los costos iniciales de funcionamiento y operación y de \$USD 200 para imprevistos.

Respecto a los aspectos de sostenibilidad ambiental, se realizó la identificación y análisis de los aspectos medioambientales y de mitigación de impactos, el proyecto contó un una ficha ambiental cursada a través del Municipio y la Gobernación; así también los programas de: Prevención y Mitigación y Plan de

⁸³ Terreno: por ser éste de propiedad de la comunidad no se incluye un costo.

Aplicación y Seguimiento Ambiental elaborado en coordinación con la Dirección de Calidad Ambiental del GAMLP.

El proyecto contó con un presupuesto detallado de las inversiones y contrataciones, así también un cronograma de las actividades de construcción y capacitación. La construcción de la infraestructura estuvo programada a ser ejecutada en 18 meses.

A fin de desarrollar los planes de capacitación se definió la estructura que conformaría la empresa en la fase de operación: 1 administrador permanente, 3 remeros permanentes, 1 encargado permanente de la boletería, de la limpieza y de mantenimiento de la estación base, 1 encargado permanente de la oficina de información y atención a los visitantes, 1 cocinero encargado del snack-restaurante-bar, 2 encargados permanentes para la atención directa y del mantenimiento adecuado de las instalaciones de alojamiento servicios higiénicos, apoyo a los servicios de alimentación, 2 guías permanentes, 2 encargados permanentes del programa de manejo de residuos sólidos y la supervisión de la conjunta y seguridad de los visitantes en el área de la Laguna de Pampalarama y de los recorridos.

3.2.3.2 Ejecución

Gerencia del Proyecto

Comunidad Beneficiaria: Comunidad Originaria de Chacaltaya.

Entidad Promotora: Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, Oficialía Mayor de Promoción Económica (OMPE) y Subalcaldía de Hampaturi.

Entidad Coordinadora: Dirección de Promoción Turística de la OMPE.

El arranque y puesta en marcha del proyecto estuvo a cargo de la Dirección de Turismo del GMLP, la Subalcaldía de Hamapaturi y el centro de Administración de la Laguna Pampalarama, este último tuvo la siguiente organización:

- Un Directorio formado por un representante de la Subalcaldía, un representante de la Comunidad y un funcionario de la Dirección de Turismo.
- Un coordinador del proyecto designado por la Dirección de Turismo.

Figura No. 13: Organización para la Ejecución del Proyecto

EJECUCION DEL PROYECTO



Fuente: Dirección de Turismo GAMLP.

Detalle de las Grandes Actividades

- En el recorrido de 20 Km: la Subalcaldía de Hamapaturi se compromete a la construcción de un puente nuevo y el mantenimiento y habilitación técnica de dos puentes. Un Panel de Señalización en el acceso principal a la Comunidad.
- En la comunidad: programas de sensibilización en animación turística, familiarización con los alcances de la intervención y Sensibilización en Manejo de residuos sólidos.

- En la laguna: diseño y construcción de un atracadero; diseño y construcción, a orillas del lago, de un paseo tipo malecón de madera con pilotaje sobre el agua.
- En la construcción del albergue: administración de la laguna y sus alrededores, pequeño restaurante cubierto, Baños ecológicos (secos) y servicios básicos, facilidades de alojamiento, batería de baños y duchas, depósito y entrega de equipos para las diferentes actividades, diseño y construcción de áreas de parqueo, instalación de energía eléctrica e iluminación en la cabaña.
- En las áreas circundantes: implementación de un programa de manejo y conservación de la fauna y flora de orilla, programa y equipamiento para el manejo de residuos sólidos, y señalización en el área de actividades.

Construcción de infraestructura

La construcción del albergue se realizó en dos años; el proyecto dotó de infraestructura de servicios y recreación al área de intervención, se realizó la construcción de un albergue como unidad administrativa, con capacidad de alojamiento en 20 camas, dotado de baños ecológicos, así también un área de servicios gastronómicos con cocina para la atención de 20 personas. Cuenta también con un área de estar y un pequeño bar. La construcción del albergue abarca una superficie de 452 m².

Figura No. 14: Infraestructura construida por el proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Al ingreso se cuenta con una oficina de información y administración, con dos ambientes que ocupan 45 m², en la laguna se construyó un atracadero y un sendero de observación, de más de 350 metros lineales. Aún está pendiente la señalización los senderos de trekking, puntos de observación y las áreas de parqueo, componente que no forma parte del proyecto y que se tiene pendiente para ser ejecutado por la comunidad de forma autónoma y como reinversión de los beneficios de la empresa.

El albergue tiene 10 cuartos triples y dobles con un total de 20 camas, pero un cuarto está siendo usado por los empleados ya que no se incluyó un espacio para ellos. Así que hay 9 habitaciones disponibles. Cada habitación tiene su baño privado con ducha. El agua caliente se calienta con un calefón a gas. Los baños tienen inodoros ecológicos en los cuales las heces y la orina se separan, el primero yendo a un balde cubierto con una bolsa de plástico y el otro a un bidón de 5 litros. Después de usar el inodoro, se vierte una pequeña cantidad

de una mezcla de cal y arena para absorber la humedad y los olores. Cada baño tiene una puertita afuera del albergue por la cual se remueve el balde y el bidón para vaciarlos.

La electricidad del albergue es provista por paneles solares instalados por la empresa Heliotermica con apoyo financiero de la Cooperación Española (AECID). También hay un generador a diesel, pero al momento no se estaba usando porque se descompuso. Con la energía solar hay suficiente para las luces que son de 18W, pero una computadora no podría funcionar por más de 1 hora o una radio por más de 3 horas sin agotar las 6 baterías solares ya que hay que convertir la energía a 220V. Las baterías no parecen acumular mucha energía.

Todavía no hay un sistema de calefacción y hace mucho frío en el albergue. El restaurante, con capacidad de 20, tiene una estufa a leña, pero es pequeña y no consigue calentar todo el cuarto. También requiere usar leña, que no es sostenible. La recepción igualmente tiene una estufa a leña, pero el espacio es muy grande para que lo caliente bien. Otro problema es que las ventanas no tienen aislamiento y el viento entra por debajo.

Figura No. 15: Habitación del albergue



Fuente: Dirección de Turismo GAMLP.

También tienen solo un vidrio y con el frío de la región deberían tener doble o triple vidrio. La Cooperación Española dio apoyo en el pintado de los techos con pintura especial para climas de altura. Este año, agentes del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras vinieron a Chacaltaya para ver sobre la posibilidad de usar energía hidroeléctrica para la calefacción.

De acuerdo a la evaluación realizada al proyecto se identificaron algunos inconvenientes en la infraestructura, como ser: humedad en las paredes de los cuartos, áreas comunes y, el diseño no contempla una forma higiénica de deshacerse de los desechos de los baños, ya que sólo se cuenta con un área de depósito de los mismos.

Se identificaron y analizaron aspectos medioambientales y de mitigación de impactos sobre el entorno natural, se cuenta con la ficha ambiental correspondiente, se ha puesto especial atención al tratamiento de los desechos orgánicos e inorgánicos, que se producirán por la presencia de visitantes en el

área. La dimensión del proyecto descarta una afluencia masiva de turistas en el área con el fin de precautelar el equilibrio ecológico de la zona..

Capacitación

El objetivo del programa de capacitación fue la consolidación de un equipo de recursos humanos que aseguren una implementación y operación del proyecto y una mejora continua en su fase de operación, el presupuesto total invertido es 6,000 \$USD.

El programa contempló los siguientes cursos y seminarios:

- Sensibilización con los alcances del Proyecto / con toda la población
- Sensibilización en Manejo de Desechos Sólidos / con toda la población
- Programa de Manejo de desechos sólidos / Personal del Proyecto
- Programa de familiarización con los servicios / Personal del proyecto
- Curso de prevención y salvataje en aguas / Personal del proyecto
- Manejo de documentación y registros de admisión / Personal operativo del área de proyecto
- Manejo de sistemas informáticos / Personal operativo del área de proyecto
- Familiarización con los servicios específicos / Personal operativo del área de proyecto
- Capacitación manejo de instrumentos administrativos de personal de registros contables, manejo de existencias y almacenes / Personal operativo del área de proyecto
- Alcances del Proyecto, especificaciones de los servicios y del programa de desechos sólidos / Población local total

- Almacenamiento y control de equipamiento / Personal operativo del área de proyecto
- Limpieza y arreglo de habitaciones, baños y áreas comunes / Personal operativo del área de proyecto
- Servicios de alimentación y Atención al público y manejo de caja / Personal operativo del área de proyecto
- Formación de guías de turismo / Guías turísticos
- Formación de Guías de Montaña / Guías turísticos de montaña

Del 2006 al 2008, 10 comunarios que trabajarían en el albergue recibieron capacitación en administración con apoyo de la Alcaldía. Adicionalmente se realizó capacitación en gastronomía e informática a través de un contrato entre la Alcaldía y la ONG suiza Swisscontact: Swiss Foundation for Technical Cooperation. Los talleres de capacitación de la Swisscontact terminarán el 31 de noviembre de 2009. La mayoría son jóvenes con edades entre 16 a 24 años y dos son mujeres, el administrador tiene 22 años. Todos participan en los mismos talleres de capacitación para poder rotar los puestos en administración, recepción, cocina, restaurante, camarería, y guía turístico.

Paralelamente, se llevaron a cabo talleres de sensibilización y capacitación a la comunidad y a los futuros gestores del proyecto, para la creación de la sociedad accidental “Empresa Ecoturística Comunitaria Pampalarama” con 36 socios de las 68 familias pertenecientes a la comunidad. A pesar de que no todos sus miembros pertenecen a la empresa, la comunidad percibirá el 20% de los beneficios que aquella genere.

Figura No. 16: Miembros de la comunidad capacitados



Fuente: www.turismoruralbolivia.com

El proyecto ejecutó un programa de sensibilización y capacitación a los pobladores de la Comunidad para que trabajen en la prestación de servicios turísticos, donde participaron las 68 familias de la comunidad. Posteriormente se ejecutaron talleres de manejo de residuos, familiarización con los servicios, administración, guiaje y salvataje y gastronomía donde participaron 10 jóvenes de la comunidad con la perspectiva de formar parte de la planta administrativa de la empresa resultante del proyecto. Adicionalmente al proyecto la Dirección de Promoción Turística junto con la cooperación del programa Fomento Empresarial de la cooperación suiza ejecutaron talleres de capacitación visitaron el destino turístico de Coroico y realizaron un city tour en la ciudad de La Paz en el bus panorámico, así también visitaron la localidad de Tomarapi en la provincia Sajama, departamento de Oruro, donde existe el albergue del mismo nombre uno de los proyectos de turismo comunitario más exitosos de Bolivia. Los jóvenes capacitados cuentan con un contrato a 5 años.

Hay 2 mujeres jóvenes de 18 años que eligieron trabajar en el albergue. Ahora trabajan en la cocina, pero están siendo capacitadas con los muchachos en los talleres de administración, recepción, gastronomía, y otros para poder trabajar en todos los puestos del albergue. Ellas tienen igual oportunidad que los muchachos de llegar a ser administradoras del albergue. Su trabajo en el albergue también les da la oportunidad de seguir estudios universitarios más tarde y da un ejemplo a otras jóvenes de la comunidad a otro tipo de trabajo que pueden hacer.

Esta práctica ha contribuido mucho al desarrollo de las capacidades de los jóvenes trabajando en el albergue. Les ha da la oportunidad de aprender una carrera y a ganar experiencia laboral, además de fomentar en ellos interés en turismo y hotelería. Algunos han dicho que les gustaría estudiar hotelería más tarde en la universidad.

Promoción

En la fase de definición y organización, se utilizó información estadística provista por el Viceministerio de Turismo para la proyección de la demanda del producto, en base a cifras de visitantes extranjeros, del 2000 al 2004 a nivel nacional, y en cuanto a datos locales, se contaron con datos oficiales del 2000 al 2003 y proyectados 2003-2004 de llegadas a la ciudad de La Paz, debido a la inexistencia de datos históricos de flujo turístico a la comunidad el equipo técnico decidió utilizar el flujo de visitantes al PNANMI Cotapata registrados en el “Camino del Choro” y la afluencia de visitantes extranjeros a la ciudad de La Paz y otros atractivos del entorno como el Chacaltaya y Huayna Potosí y otras rutas prehispánicas. Así también se tomó como un indicador referencial la

afluencia de los visitantes al Zoológico “Vesty Pakos” de la ciudad de La Paz, el cual recibió 450.000 visitantes en el año 2004, con una tasa de crecimiento del 9% anual.

Esta información permitió establecer como mercado potencial a la población de La Paz y El Alto principalmente, de forma secundaria al turismo externo, considerando la demanda del turismo internacional que llega a La Paz. Las modalidades de turismo que se proveerán en el Albergue serían:

- Ecoturismo: observación de aves, expediciones científicas, fotografías de paisajes, flora, fauna, pesca, espeleología.
- Turismo cultural: El realizado en Bolivia es de tipo etnográfico, colonial, tradicional, histórico y religioso.
- Turismo de aventura: El montañismo, caminata (trekking), observación panorámica (overland).

Los segmentos de mercado identificados fueron:

- Visitante nacional o extranjero residente en La Paz
- Visitante nacional o extranjero residente en el interior, que visita La Paz con fines de descanso y recreación
- Visitante extranjero especializado e interesado en las actividades previstas a ser organizadas por el proyecto.
- Turista captado en la ciudad de La Paz a través de las agencias de viaje y operadores de turismo.

Figura No. 17: Actividades de promoción



Fuente: alberguepampalarama.blogspot.com

Se realizó el diseño de una estrategia de mercadeo del área como sitio de observación de la naturaleza y de interacción con la Comunidad, de recreación y de prácticas deportivas, se realizó un estudio de mercado basado en los atractivos de Pampalarama y una estimación de visitantes de acuerdo a las que recibe el Parque Zoológico de zona de Mallasa, donde la población paceña asiste cada fin de semana.

Respecto a los servicios planificados a ser provistos, en la fase de operación del proyecto, se identificaron los siguientes:

- Paseo en botes
- Circuito de observación a la base del Kunutinkuta
- Circuito de observación a la base del Wilankilizani
- Circuito de observación a la base de la laguna Pampalarama
- Pesca deportiva
- Cursos de escalada

- Alquiler de instalaciones y atención de eventos

Los servicios mencionados también fueron establecidos en paquetes que incluyen: transporte desde y hasta La Paz, alimentación (desayuno, refrigerio, almuerzo, cena), guía local, equipo de pesca deportiva, equipo de camping.

Como estrategia de captación de turistas se planificó el contacto con las siguientes entidades:

- Agencias de viajes, operadores turísticos, hoteles, residenciales y otros establecimientos de hospedaje.
- Instituciones financieras, organismos internacionales, delegaciones diplomáticas y centros culturales nacionales y extranjeros.
- Para visitantes especializados: universidades, academias de ciencia, centros de estudios biológicos, instituciones de investigación, centros de conservación de la bio-diversidad y otras instituciones similares.

En cuanto al relacionamiento con agencias de viaje y operadores de turismo se tuvo previsto contar con tarifas que permitan generar una comisión a estas empresas, por su intermediación.

Como actividades establecidas en el plan de marketing se establecieron a las siguientes: elaboración de página web, elaboración y distribución de folletería, elaboración de video institucional, viaje de familiarización de operadores de turismo, viaje de familiarización de guías y recepcionistas de hoteles, viaje de familiarización de responsables deportivos de colegios, presentación pública del proyecto.

Las actividades de marketing estuvieron elaboradas de manera conjunta entre la Dirección de Turismo del GAMLP, la Subalcaldía de Hampaturi y el Centro de Administración del Proyecto.

3.2.3.3 Seguimiento y Control

Supervisiones a la Construcción de la Infraestructura

La construcción de la infraestructura fue realizada mediante un contrato de tercerización de servicios, y un miembro de la OMPE fue designado responsable de la supervisión de su construcción, esta supervisión fue implementada mediante el uso de un cronograma de ejecución que incluía fechas y productos entregables por etapa de construcción.

Cambios y Nuevos Requerimientos

Cooperación Española, a través de Bolhispania, contrató en enero de 2009 a la empresa Heliotermica para colocar paneles solares y hacer el cableado del albergue. Seleccionaron a Heliotermica de una lista corta de empresas a quienes pidieron cotización. El monto del contrato fue de 7,842 USD. También se hizo un contrato entre Bolhispania y un contratista para aplicar pintura especial para climas de altura a los techos del albergue (432,08 m²). El contrato fue de 3586.20 USD. A la fecha estos trabajos han sido acabados.

Swisscontact y la Dirección Turística definieron el tipo de apoyo, las necesidades y las contrapartes para realizar inversiones en equipamiento, capacitación, promoción, asistencia técnica y comercialización.

Coordinación Interinstitucional

Este aspecto fue fundamental para el éxito del proyecto, dado que durante la fase de ejecución del mismo el equipo del proyecto identificó nuevos requerimientos para los cuales no existía financiamiento, por tanto se realizaron gestiones con distintas organizaciones que puedan apoyar con los componentes adicionales requeridos.

La Alcaldía trabaja con las organizaciones Swisscontact: Swiss Foundation for Technical Cooperation y la Cooperación Española (AECID). La Swiscontact provee entrenamiento, asistencia técnica, y educación continua a microempresas y negocios pequeños en países pobres. En Bolivia están ayudando a organizaciones de turismo y motivando a gente del Altiplano, especialmente mujeres e indígenas, a capacitarse y trabajar en la industria de turismo. La Swisscontact ha creado una fundación llamada Organización para la Gestión del Destino Turístico (OGD), del cual la directora de la Dirección de Promoción Turística de La Paz es miembro. Gracias a este contacto y el intercambio constante con la Alcaldía, la Swisscontact conoció el albergue y consideraron importante apoyar la iniciativa después de la finalización de la construcción de la infraestructura. Trabajaron con la Dirección Turística para definir el tipo de apoyo, las necesidades y las contrapartes que iban a poner cada uno. La Swisscontact apoyó con equipamiento, capacitación, promoción, asistencia técnica y comercialización

La Unidad de Turismo de la AECID tiene a la ciudad de La Paz (que incluye la comunidad de Chacaltaya, distrito Hampaturi, bajo su jurisdicción) como una de sus zonas prioritarias de intervención. Además apoya la Política Nacional de

Turismo a través del Vice-ministerio de la Industria del Turismo. Su objetivo en su trabajo con el albergue era de mejorar las condiciones de acogida de los visitantes. La AECID opina que el albergue aún requiere ayuda en temas de acceso a mercado y acondicionamiento para atender las necesidades de su demanda, como por el turismo interno, por excursionistas, y por familias. El albergue es una alternativa disponible a nacionales y extranjeros para estar en contacto con la naturaleza.

3.2.3.4 Evaluación

La evaluación del proyecto se realizó mediante los procesos establecidos por el BID y el FONDESIF, quienes, como financiadores, tienen una metodología propia de análisis.

Por su parte el GAMLP se encuentra actualmente realizando la evaluación de los resultados del proyecto, esta actividad se realiza paralelamente al proceso de cierre.

3.2.3.5 Cierre

Lecciones Aprendidas

Se trata de una experiencia valiosa en términos de la relación institucional entre la comunidad y el GAMLP que, como lo confirma una evaluación se manejó de manera fluida y con buena coordinación y comunicación mutua. Así también se logró que la comunidad se apropie del proyecto, la percepción de la comunidad con relación al proyecto es muy positiva; los comunarios se sienten satisfechos y con muchas expectativas sobre el proyecto a corto plazo. Las señales que ha enviado el proyecto en cuanto a su validez, han permitido atraer el apoyo de

otras instituciones como SwissContact y AECID para mejorar la infraestructura y fortalecer la capacitación.

Finalmente es importante considerar que se trata de un proyecto con inversión relativamente baja (US\$200.000) y que ofrece precios accesibles para la población local. El producto turístico tiene características específicas que implicarían su sostenibilidad:

- ✓ La cercanía a la ciudad de La Paz, de un ambiente de naturaleza montañosa.
- ✓ La acogida que ha tenido el proyecto entre los operadores turísticos, tomando en cuenta que puede disfrutarse en un periodo de tiempo corto (medio día con almuerzo).
- ✓ Constituye un producto alternativo a actividades de montaña cercanas a la ciudad.
- ✓ El compromiso de la comunidad por las ventajas que le reconocen al proyecto.

Elementos clave de Proceso:

- ✓ Selección de un espacio natural con atractivos turísticos y de fácil acceso.
- ✓ Selección de una comunidad sólida, con fuerte identidad cultural y con una actitud favorable al Proyecto
- ✓ El proceso de construcción, que duró dos años, fue paralelo a la organización de la comunidad y la creación de la empresa Ecoturística Comunitaria Pampalarama con 30 de las 68 familias de la comunidad.

- ✓ Involucramiento de la comunidad en la presentación del proyecto a los financiadores.
- ✓ Demostrar a la comunidad la decisión y capacidad del GMLP para terminar la infraestructura del proyecto, así como el equipamiento completo.
- ✓ Exponer a los beneficiarios a otras experiencias de turismo comunitario para que vieran en la práctica que es lo que se esperaba de ellos.
- ✓ El producto turístico fue presentado a los operadores turísticos en un evento en el Hotel Europa y se preparó material de difusión bien elaborado y de alta calidad.

Elementos Clave de Resultados:

- ✓ Infraestructura en funcionamiento con una capacidad máxima compatible con la preservación del entorno.
- ✓ Empresa constituida integrada por 30 socios comunitarios y que funciona cumpliendo todas las formalidades legales y tributarias.
- ✓ Grupo de jóvenes capacitados para atender el albergue y que han venido trabajando desde noviembre de 2008.
- ✓ El producto está siendo promocionado en revistas internacionales e incluido en las ofertas de varios operadores para el año 2010.
- ✓ 1864 visitantes, 1728 nacionales y 126 extranjeros en los primeros 10 meses de funcionamiento.

Buenas Prácticas:

- ✓ Tomar en cuenta la disposición de la comunidad para ser parte de los proyectos y mantenerla en todo momento y fase del proyecto involucrada, respetando sus mecanismos de decisión.
- ✓ Se ha establecido una clara asignación de las utilidades: 10% se entrega a la comunidad, 20% se destina a reinversión, 20% a un fondo de reserva y 50% se distribuye entre los socios.
- ✓ Que el proyecto no se constituya en la única actividad de la comunidad sino en una actividad complementaria a la tradicional, lo cual permite conservar sus usos y costumbres en una relación armónica con el proyecto
- ✓ Capacidad para identificar en el proceso las debilidades del proyecto y encarar las acciones para superarlas, consiguiendo los recursos financieros.
- ✓ Mantener el funcionamiento del albergue de manera continua, incluyendo fiestas como Navidad, Año Nuevo, Carnaval, para no defraudar a los visitantes que llegan sin reservas.
- ✓ Lograr que los operadores del albergue respeten los servicios ofertados a los clientes. Al primer caso de incumplimiento se les demandó la devolución del monto pagado por los turistas.

3.2.4 OPERACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA

La empresa resultante del proyecto se constituyó legalmente como Sociedad Accidental: “Empresa Ecoturística Pampalarama”, cuenta con 38 socios, todos

miembros de la comunidad, actualmente el proyecto se encuentra en la etapa de cierre, posteriormente la administración pasará totalmente a la comunidad.

Los socios tienen las obligaciones de trabajar, aportar financieramente y asistir a las reuniones. La empresa tiene 2 reuniones ordinarias al año, una a la mitad y otra al final. También tienen reuniones extraordinarias que se hacen dependiendo de la necesidad y se pueden llamar en cualquier momento. Los socios tienen derecho a ser elegidos como directorio u operador del albergue, y a exigir documentación e informes.

El directorio se cambia cada año a través de una asamblea, bajo convocatoria en la que se muestran los informes económicos y se entregan los inventarios a los nuevos dirigentes.

Inicialmente existía la intención de constituir una sociedad anónima, pero no fue posible debido a que en el código de comercio no tienen un reconocimiento legal para hacer empresas comunitarias, al ser Chacaltaya son una comunidad originaria, actualmente no cuentan con un Número de Identificación Tributaria (NIT), que les da derecho a emitir facturas a los clientes.

Actualmente la empresa legalmente constituida, es administrada por un Directorio elegido en asamblea de la comunidad y tiene como trabajadores dependientes a un grupo de 5 jóvenes comunarios, que han sido debidamente capacitados para la prestación de servicios de hospedaje, alimentación y paseos guiados. La oferta del emprendimiento Albergue de Pampalarama comprende paquetes organizados para realizar visitas de uno y dos días con todos los servicios incluidos, caminatas por sendas ecológicas con la oferta de

tres circuitos panorámicos de montaña en un ambiente tranquilo y apto para el descanso y el reencuentro con la naturaleza, paseos en bicicleta; pesca deportiva; convivencia con la comunidad y visitas a las zonas de agricultura, ganadería y elaboración de tejidos en lana de camélidos. Ofrece paquetes especiales en feriados y festividades como el Año Nuevo Aymara.

Figura No. 18: Albergue a los pies del nevado Wilankilizani.



Fuente: alberguepampalarama.blogspot.com

En cuanto a la gestión del personal dependiente, los 10 operarios están divididos en 2 grupos de 5 que se turnan cada mes para trabajar en el albergue.

Los servicios que provee la empresa son:

- Alojamiento para 20 personas
- Gastronomía
- Paseos en bote
- Pesca deportiva
- Deportes de alta montaña
- Caminatas
- Áreas de camping

La Dirección de Promoción Turística de la Alcaldía está comprometida en ayudar en el desarrollo del albergue dando cursos de capacitación para los operarios en gastronomía, hotelería, administración, y guianza. También apoyan a la empresa en aspectos de publicidad, con la elaboración de afiches, spots publicitarios en la radio y manejando la página web del albergue.

La información y reservas hacia el mercado local se realizan a través de la Oficina de Información Turística del Prado (ciudad de La Paz), ya que el albergue todavía no cuenta con teléfono o una oficina de atención a los turistas. El GAMLP también ha posibilitado el contacto con instituciones como Swisscontact y AECID para el apoyo financiero al proyecto y contribuye con el aporte de contraparte.

Se brinda permanente apoyo en la mejorar del camino que existe entre la comunidad y el albergue, para que el transporte tenga acceso. La Unidad de Calidad Ambiental realizará una inspección del uso los baños y examinar la

gestión de desechos, debido a que el albergue tiene una ficha ambiental de la unidad.

En el primer año de funcionamiento, el albergue ha recibido a 1.728 visitantes nacionales y 126 extranjeros. El producto ha sido promocionado también en revistas nacionales e internacionales, canales de televisión, cines locales e incluidos en las ofertas de varios operadores de turismo.

CAPÍTULO IV

VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.1 VALIDEZ EN LOS ESTUDIOS DE CASO EN ADMINISTRACIÓN⁸⁴

De acuerdo a Yacuzzi (2005), “la validez de un estudio es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó”, esta tarea es realizada sobre la base de los objetivos y coherencia lógica de la hipótesis de investigación que fue considerada como una respuesta a la problemática planteada.

Observando el diseño metodológico y el marco práctico de la presente investigación, considerando que se implementó el marco práctico mediante un estudio de caso sin la implementación de encuestas que brinden información cuantitativa, realizaremos a continuación, la validación de hipótesis tomando en cuenta tres aspectos: validez de la construcción conceptual y validez interna.

4.1.1 VALIDEZ DE LA CONSTRUCCIÓN CONCEPTUAL Y VALIDEZ INTERNA

Se establecerá a continuación la inferencia de las variables identificadas y desde ellas se dirigirá el análisis a las construcciones conceptuales que les dieron origen y se profundizaron en el marco teórico.

⁸⁴ “El Estudio de Caso Como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación”; Enrique Yacuzzi, pág. 17.

Se realizará una validación cualitativa brindando una descripción de cada uno de los grupos de indicadores que nos permiten identificar la construcción conceptual buscada.

El proceso de validación interna de la investigación nos permite identificar la lógica de causalidad y la veracidad de la inferencia establecida en el marco metodológico, esta validación se realiza a buscando proveer evidencias prácticas de lo planteado inicialmente desde una perspectiva conceptual.

Figura No. 18: Validez de la Construcción Conceptual e Interna

VARIABLE		DIMENSIÓN	CONSTRUCCIÓN CONCEPTUAL	INTERNA
V. INDEPENDIENTE	Gerencia de Proyectos de Turismo Rural	Soporte Territorial Bases Socio / Demográficas Estructura Político / Administrativa	El Enfoque Integrado del Turismo Rural de la Gerencia del Proyecto, implica la consideración de aspectos que son el resultado de una nueva relación campo – ciudad, donde las dinámicas se han modificado y donde se requieren estrategias integradas para generar ingresos para las comunidades locales afectadas por índices de pobreza, que ven con altas expectativas al desarrollo a través del turismo.	El proyecto realizó actividades de recolección de información secundaria de la comunidad de “Chacaltaya”, se hizo principal énfasis en las características del territorio dado que el producto turístico tendría como principal componente el de los atractivos naturales. El liderazgo local también fue importante, especialmente para la búsqueda de alianzas y financiamiento del proyecto.
	Efectividad en los Resultados y Establecimiento de los Lineamientos para un Producto Turístico Competitivo y Sostenible	Pertinencia Eficacia Eficiencia Fortalecimiento de Capacidades Efectos	Los resultados alcanzados por los proyectos tienen efectos e impactos que inciden en la zona de intervención y así también pueden incidir en ámbitos mayores como los regionales o nacionales. La Gerencia de Proyectos es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten alcanzar estos resultados con eficacia y eficiencia, posibilitando además el fortalecimiento de capacidades locales para lograr la sostenibilidad de estos resultados con empresas competitivas en el rubro turístico.	La implementación del proyecto se realizó después de más de 5 años de experiencias en proyectos de desarrollo en la comunidad, esta experiencia se constituyó en una de las mayores fortalezas del proyecto. Los objetivos de costo y tiempo no fueron logrados debido a problemas durante la ejecución de la infraestructura y dificultades en la supervisión de la empresa encargada de la construcción. La capacitación de miembros de la comunidad fue implementada de acuerdo a lo programado, sin embargo el crecimiento de la actividad minera generó que las personas capacitadas se retiren del proyecto por lo que se necesitaron nuevos programas de capacitación y financiamiento adicional.

V. INTERVINIENTE	Enfoque de Procesos	Definición y Organización	La Gerencia de Proyectos de Turismo Rural se ve fortalecida, e incrementa sus posibilidades de lograr con efectividad los resultados del proyecto, si es implementada desde un enfoque de procesos, donde inicialmente se visualiza al proyecto como un sistema de múltiples elementos con interacción e interdependencia. El enfoque de procesos permite definir, organizar, planificar, ejecutar y realizar el seguimiento, control y cierre del proyecto tomando en cuenta que cada uno de los productos entregados por los sub-procesos tienen influencia en el cumplimiento de estándares de costo, tiempo y calidad que repercutirán en el alcance de los resultados del proyecto y, por tanto, su impacto en la zona de intervención.	El alcance y las especificaciones del proyecto fueron establecidos en un trabajo conjunto entre la organización auspiciadora (GAMLP) y la comunidad local a través de sus representantes, la investigación del mercado se la realizó en referencia a la demanda que tienen el Parque de Mallasa y el zoológico de la ciudad que se encuentra en la misma zona. Se desarrollaron programas de actividades para la ejecución, seguimiento y monitoreo de la construcción de la infraestructura y desarrollo de la capacitación de mandos operativos y medios. El proyecto se encuentra actualmente en la etapa de cierre, los procesos de gestión de conocimiento se han realizado a fin de conocer las lecciones aprendidas y lograr, más adelante, sistematizar las experiencias.
		Planificación		
		Ejecución		
		Seguimiento y Control		
		Cierre		

4.1.2 ARGUMENTOS EN FAVOR DE LA HIPÓTESIS

- ✓ La relación lógica establecida en la hipótesis de investigación ha conducido el diseño de un marco teórico, este marco permitió conocer a profundidad las características que debe contener la gerencia de proyectos para posibilitar la implementación de proyectos de turismo rural desde el enfoque de procesos, y de esta manera lograr los resultados planteados dentro de los requerimientos de costo, tiempo y calidad.
- ✓ La elaboración de un estudio de caso, donde una institución de gobierno local y una comunidad indígena trabajaron de manera conjunta, nos ha permitido conocer una experiencia práctica del uso de las herramientas que

presenta la gerencia de proyectos y las características que una comunidad y su territorio deben poseer para lograr desarrollar turismo rural.

- ✓ La observación de la realidad, a través de un marco teórico y un estudio de caso, ha permitido confirmar la importancia de desarrollar modelos de gerencia que se apliquen a las diferentes circunstancias que se presentan durante la búsqueda de desarrollo local a través del turismo rural.
- ✓ Se ha demostrado la importancia que tiene el concepto de procesos en la implementación de proyectos de turismo rural, dada la influencia que tiene éste el logro de resultados cumpliendo los objetivos establecidos por el proyecto.

CAPÍTULO V

MARCO PROPOSITIVO

5.1 MODELO DE GERENCIA DE PROYECTOS DE TURISMO RURAL, DESDE EL ENFOQUE DE PROCESOS

5.1.1 OBJETIVO

Mejorar los procesos involucrados en la ejecución y finalización de los proyectos de turismo rural, que posibilitarán mayores posibilidades de generación de impactos positivos en las zonas de intervención.

5.1.2 RESTRICCIONES

- ✓ El enfoque de procesos implica que, una adecuada implementación de actividades de Ejecución y Finalización del proyecto dependerán de que las etapas de Definición y Organización y Planificación sean cumplidas, de forma que generen un documento de proyecto con estudios de factibilidad que tomen en cuenta el enfoque integral requerido para el turismo rural.
- ✓ Se deberá considerar que el turismo implica nuevos procesos dentro de un entorno rural y está relacionado con diferentes actores con los que una comunidad puede no estar acostumbrada. En este aspecto radica la importancia de una adecuada planificación de la comunicación con la comunidad local, en todas las fases del proyecto.
- ✓ Se debe sustentar de forma técnica los períodos de posicionamiento y alcance del punto de equilibrio de los productos turísticos que resultarán de la ejecución del proyecto, de manera que estos sean claramente

comunicados a las poblaciones receptoras del flujo turístico a fin de no crear falsas expectativas.

- ✓ Las estructuras organizativas de las comunidades rurales receptoras del flujo turístico deben poseer fortalezas en aspectos de liderazgo y conocimientos gerenciales.
- ✓ El apoyo de los miembros de una comunidad local es imprescindible para lograr alcanzar objetivos planteados por los proyectos de turismo rural, por tanto parece ser que es a través de un enfoque integral que se puede lograr alcanzar un trabajo coordinado entre el proyecto, cooperantes y la comunidad.
- ✓ Es importante que los pobladores locales mantengan forma de vida, a pesar de que se busque generar actitudes de hospitalidad hacia los visitantes, a fin de que no se vean obligados a cambiar esta situación por un paradigma del tipo cliente – proveedor.

5.1.3 COMPONENTES DEL MODELO

En el presente acápite se describe un esquema de proceso gerencial adecuado al contexto de los proyectos de turismo rural.

Figura No. 18: Cadena de Valor de los Proyectos de Turismo Rural



Fuente: Elaboración propia, en base a Porter.

GP: *Procesos de Gerencia de Proyectos*

AP: *Actividades Primarias*

AS: *Actividades de Soporte*

ADQUI: *Adquisiciones*

INFRA Y CAPAC: *Construcción de la Infraestructura y Fortalecimiento de Capacidades de los Actores Locales*

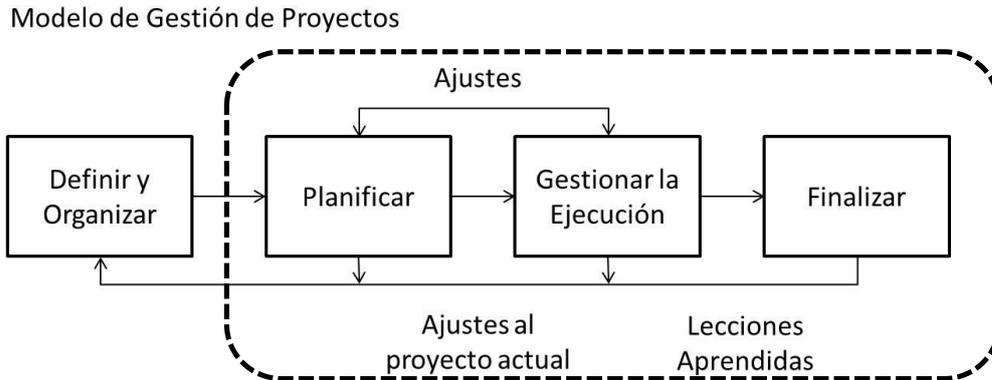
GEST CONOC: *Gestión del Conocimiento*

I: *Impactos en la zona de intervención*

5.1.3.1 **Procesos de la Gerencia del Proyecto**

El modelo de la Gerencia de Proyectos, es presentado como un proceso que tiene como fases: Definir y Organizar, Planificar, Gestionar la Ejecución y Finalizar.

Figura No. 19: Proceso de la Gerencia de Proyectos



Fuente: Business Harvard School.

El presente modelo hace énfasis en la aplicación del enfoque de procesos en las fases de “Planificación”, “Ejecución” y “Finalización” del proyecto, debido a que es en estas etapas en las que se implementan las Actividades Primarias y las Actividades de Soporte a las que se refiere el modelo de la Cadena de Valor, cuyo objeto es la creación de valor, que se traduce en Efectos e Impactos de los proyectos de desarrollo. de ventaja competitiva en la , y su aplicación se hace viable una vez implementadas las etapas de Definición y Organización y Planificación.

En la fase de “Gestión de la Ejecución” se requiere tener previamente identificadas cuáles son las Actividades Primarias y las de Actividades de Apoyo del Proyecto, actividad que se realiza durante la “Planificación”, a fin de lograr implementación de una gerencia orientada al cumplimiento de los objetivos del proyecto de la manera más efectiva.

Durante la fase de “Finalización” se requiere conocer cuáles son las actividades más importantes que harán una evaluación del proyecto más fluida y de esta

manera poder generar sub-procesos de comunicación de resultados que son la culminación de un monitoreo y control de calidad adecuado, que son los insumos principales, junto a la creación de las “Lecciones Aprendidas”, para el desarrollo de una Gerencia del Conocimiento.

5.1.3.2 *Actividades Primarias del Proyecto*

Las Actividades Primarias son las que intervienen directamente en la creación del producto o servicio que será el resultado del proyecto.

Las Actividades Primarias de un proyecto de turismo rural se refieren a:

Adquisiciones: son todas las actividades relacionadas con la adquisición de bienes, obras y servicios; es una de las actividades que mayores repercusiones tienen sobre la ejecución adecuada de un proyecto. De ésta dependerá en buena parte la calidad del proyecto, su costo y su terminación a tiempo. La aplicación de políticas y prácticas sólidas, con procedimientos equitativos y transparentes, es una herramienta indispensable no sólo para crear mercados confiables y estables, capaces de atraer proveedores y contratistas eficientes, sino para resguardar los principios de responsabilidad de gestión y uso efectivo de los fondos. Es importante dar a los oferentes de sus países miembros la posibilidad de participar en igualdad de condiciones en la provisión de bienes, obras y servicios.

Construcción de la Infraestructura y Fortalecimiento de Capacidades de los Actores Locales: Todo proyecto de turismo rural requerirá la construcción de infraestructura, ya que la planta es un factor indispensable del producto

turístico, toda actividad recreativa necesita este soporte tangible, por ejemplo la construcción de:

- ✓ Albergues para el alojamiento de turistas
- ✓ Centros de interpretación
- ✓ Centros de acogida, descanso y aseo
- ✓ Centros de información turística
- ✓ Restaurantes o snacks
- ✓ Sendas para caminatas y observación del entorno natural
- ✓ Miradores y plataformas
- ✓ Granjas de producción agropecuaria
- ✓ Laboratorios de investigación

Cada una de estas inversiones requerirá capacidades locales que permitan su administración y operación, que generalmente es delegado a pobladores de la localidad o gestionado por una comunidad, por tanto es en este aspecto donde se puede garantizar una sostenibilidad de la empresa que resulta de la implementación del proyecto.

Gestión del Conocimiento: este aspecto se refiere a todas las actividades requeridas para la sistematización de experiencias de desarrollo y su uso como herramientas de aprendizaje e innovación, desde una perspectiva clara de contexto en el que se desarrolló la experiencia. La gestión se refiere a actividades de recuperación, análisis, interpretación y comunicación de toda la experiencia generada durante las diferentes fases del proyecto (Definir – Organizar, Planificar, Gestionar la Ejecución, Finalizar).

5.1.3.3 *Actividades de Soporte del Proyecto*

Las Actividades Primarias están apoyadas por las Actividades de Soporte, que son las que transcurren de forma transversal por todo el proceso de generación de los productos o servicios planteados en el proyecto.

Monitoreo y Control de Calidad: Este aspecto cobra gran importancia en la gerencia de proyectos de turismo rural con el objeto de que se haga más efectiva su ejecución, en una realidad donde la mayor parte de los proyectos tienen dificultades en el cumplimiento de sus plazos y presupuestos, que los resultados se alcanzan de manera parcial y los beneficiarios no ven colmadas sus expectativas.

Como instrumentos útiles en este, podemos mencionar:

- ✓ Reportes de avance
- ✓ Plan de Adquisiciones
- ✓ Presupuestos
- ✓ Gestión de riesgos
- ✓ Estructura del desglose del trabajo
- ✓ Cronograma de actividades
- ✓ Marco lógico
- ✓ Estándares de calidad

Comunicación: Esta herramienta posibilita que los proyectos contengan procesos de información, educación, capacitación, participación y apropiación de objetivos, por tanto posibilita cambios en el comportamiento de los actores involucrados. Una buena planificación de la comunicación debe partir de la

realizada política, económica, social y demográfica local. Esto implica una participación consciente y activa de los beneficiarios del proyecto en todo el proceso del proyecto.

Recursos Humanos: Esta consiste en la planificación organizacional, la adquisición de personal y el desarrollo del equipo que estará a cargo de la implementación del proyecto. La gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, la cual están conformadas por personas, que se constituyen como parte fundamental del proyecto, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos y alcanzar los resultados planteadas.

Administración: Esta función reúne todas las tareas administrativas requeridas para el alcance de los objetivos del proyecto de forma efectiva, entre las más importantes en un proyecto de turismo rural tenemos:

- ✓ Gestión de costos
- ✓ Gestión del tiempo
- ✓ Gestión de riesgos
- ✓ Planificación de la gerencia del proyecto
- ✓ Gestión del alcance del proyecto

5.1.3.4 Impacto

Los proyectos de desarrollo tienen el objetivo de promover una mejor calidad de vida entre las poblaciones beneficiarias del lugar donde se implementan, por tanto una intervención tendrá efectos en el corto plazo e impactos en el largo

plazo que inducirán cambios en la vida local. Los impactos de un proyecto de desarrollo pueden ser clasificados como:

Económicos: generación de ingresos para los pobladores locales, generación de otras actividades productivas, tanto dentro de la misma comunidad como de sector privado, desarrollando el capital humano local.

Ambientales: contribución a la implementación de otros proyectos de usos sostenibles de recursos naturales, proteger y preservar el patrimonio natural local y regional, promoción de cambios de actitudes de visitantes y pobladores respecto al compromiso por conservar el patrimonio natural.

Legales – Institucionales: consolidación de títulos de propiedad del territorio, incorporación de dimensiones de sostenibilidad en las políticas de desarrollo, fortalecimiento de las instituciones locales, generación de sinergias entre instituciones locales, regionales y nacionales, como también privadas, públicas y no-gubernamentales.

Sociales – Culturales: preservación de usos, costumbres y tradiciones de una localidad o región, freno a la migración, especialmente de los jóvenes.

5.1.4 RECURSOS

El funcionamiento del modelo está basado en el uso de los diferentes recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la comunidad originaria Chacaltaya. La gerencia podrá realizar un manejo adecuado de los recursos mediante la implementación de la Cadena de Valor, a continuación mencionamos los recursos con los que se cuentan:

- Recursos naturales: Praderas con bofedales, observación de camélidos, Rio Kaluyo de aguas cristalinas, Laguna Pampalarama, Laguna Patalarama, nevado Wilankilizani, glaciar de Kunutincuta, glaciar de Charquini, glaciar de Khuno Tinkuta.
- Recursos histórico - demográficos: Ex - fábrica de yeso Bedoya, minera Kaluyo, yacimientos de abono vegetal (turba), Comunidad Originaria Chacaltaya.

5.1.5 GERENCIA DEL MODELO

Las personas constituyen uno de los recursos más importantes para los proyectos, por tanto el equipo del proyecto se constituye en fundamental para lograr los resultados esperados. El modelo de gerencia de proyectos, desde el enfoque de procesos logrará que la implementación de iniciativas de turismo rural tenga en cuenta a la gerencia en la misma importancia que los aspectos técnicos.

La implementación del presente modelo deberá estar bajo la responsabilidad del equipo del proyecto compuesto por: un gerente de proyecto, un representante de la organización financiadora (gubernamental, no-gubernamental, de cooperación o privada), un representante designado por la comunidad local receptora del flujo turístico y un representante de la institución auspiciadora, si existiere.

El equipo del proyecto deberá cumplir con las siguientes tareas:

- ✓ Revisar a detalle el documento del proyecto que contiene el contrato de financiamiento y los estudios de factibilidad.
- ✓ Desarrollar un plan de gerencia del proyecto, en base al modelo planteado.
- ✓ Ejecución del plan de gerencia del proyecto de cara al cumplimiento de los objetivos planteados en el documento del proyecto, de acuerdo a las siguientes funciones: reclutamiento de personal, planificación y coordinación de actividades, negociación con los actores involucrados, gestionar el presupuesto.

5.2 CONCLUSIONES

- 1) La investigación permite concluir que la teoría de la gerencia de proyectos es un conjunto de conocimientos, habilidades, prácticas y actitudes que han sido desarrollados con más énfasis en los últimos años y tienen como resultado aportes de gran valor como los son el Marco Lógico, el PMBOK y la Guía de Gestión de Proyectos de la Escuela Harvard, así también los documentos de lecciones aprendidas de cada proyecto. Además se ha verificado la aplicación del esquema de la “Cadena de Valor”, que posibilita una implementación del enfoque de procesos en los proyectos de turismo rural, ya que permite la identificación y organización de las actividades primarias y las de apoyo buscando el alcance de los resultados del proyecto de manera efectiva, en la presente investigación se enfatiza el análisis en las fases de Planificación, Ejecución y Cierre.
- 2) Particularmente en los proyectos implementados en el ámbito del turismo rural, la gerencia debe considerar que las intervenciones se realizan en un contexto dinámico, donde las características de la relación campo – ciudad se han modificado considerablemente, por tanto debe implementar los planes considerando la variabilidad de cada uno de los elementos del turismo rural, desde un punto de vista integrado y holístico.
- 3) El turismo rural debe ser comprendido desde una visión de la oferta, tomando en cuenta un enfoque integral local y desde este lugar mirar hacia el mercado, y además es indispensable un cambio de visión del turismo rural, ya que al observar este fenómeno como una relación proveedor-cliente no se toma en cuenta el mayor valor que se puede proveer: el encuentro, que no está fundamentado en razones de índole monetaria.

- 4) De acuerdo a la experiencia del proyecto estudiado, el trabajo coordinado entre una comunidad y el gobierno municipal puede constituirse en un aspecto fundamental para la negociación con entes de financiamiento. Será importante ahondar en la investigación del impacto que tienen las alianzas estratégicas entre donantes, instituciones estatales, proyectos, sector privado y ONGS en el desarrollo de las zonas rurales.
- 5) En la investigación no se analizó en profundidad la importancia que tienen los recursos humanos en la implementación de los proyectos, sin embargo es importante recalcar que la ejecución del proyecto requiere el establecimiento de un equipo competente y capacitado, responsable de la ejecución, este es el inicio para la mejora de los resultados de los proyectos y puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso de un proyecto, el equipo de trabajo debe estar constituido de forma interdisciplinaria. Este equipo es responsable de la planificación del proyecto, que se desarrolla en la fase de definición y organización, pero que es continuamente refinada a medida que el trabajo se ejecuta.
- 6) La Gestión de Riesgos (Risk Management) y el manejo de contingencias fueron claves de éxito para en el alcance de los resultados del proyecto descrito, así también se puede afirmar que el monitoreo y control de calidad permitieron asegurar que el proyecto genere los resultados comprometidos, sin embargo se evidenciaron inconvenientes en el cumplimiento de plazos y presupuestos.
- 7) Respecto a la “Sostenibilidad Comercial” de las empresas que resultan de los proyectos de turismo rural, estas viabilizan la generación de efectos e impactos en las zonas de intervención, por otro lado, el fracaso de estas

empresas puede considerarse también el fracaso del proyecto. El turismo rural requiere priorizar los esfuerzos dedicados a la formación y el fortalecimiento de capacidades locales, debido a la complejidad del rubro turístico; como también se debe considerar que las empresas que resultan de los proyectos requieren formas organizativas empresariales óptimas para la generación de utilidades para poder garantizar la sostenibilidad comercial de la empresa.

- 8) La implementación del modelo propuesto busca evitar recurrentes donaciones, ampliaciones o creación de nuevas fases del proyecto que pueden conducir a un paternalismo por parte de las instituciones cooperantes y por ende a la dificultad para que los proyectos se transformen en empresas competitivas.
- 9) El proyecto, que actualmente se encuentra en su fase de cierre, alcanzó los objetivos planteados generando “lecciones aprendidas”, los problemas identificados durante la ejecución, como ser el cumplimiento de cronogramas y de presupuestos, se debieron principalmente a la ausencia de planificación de una gerencia del proyecto, que tome en cuenta un enfoque de procesos. Las etapas de definición y organización se desarrollaron durante un lapso corto a fin de cumplir con plazos de postulación ante las instituciones de financiamiento.

ANEXOS



Albergue en Construcción



Laguna Pampalarama a los pies del Nevado
Wilamankilisani



Puente para recorrido por Bofedales



Albergue a los pies del Nevado
Wilamankilisani

Nacional (1 de octubre de 2005)

Plan turístico para Chacaltaya y Curahura de Carangas

Este lunes las comunidades de Chacaltaya de la ciudad de La Paz y Curahuara de Carangas de Oruro, presentarán un novedoso programa turístico, participativo llamado “Comunidades Productivas y Saludables”, que busca promocionar las actividades del sector como la pesca y tareas agropecuarias.

Este programa se aplicará sobre la base de un sistema de consensos que se logró con el respaldo de la Organización Panamericana de la Salud (POS), el Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios, el Gobierno Municipal de La Paz y la Universidad Mayor de San Simón de Cochabamba.

El programa “Comunidades Productivas y Saludables” es ejecutado por la OPS en el ámbito interamericano sobre la base de un modelo de cooperación que pasa por el constante aprendizaje de las comunidades, del respeto a las organizaciones sociales y por la revalorización de las formas de organización política que conviven y subsisten con la democracia formal.

La presentación de este plan de desarrollo turístico estará a cargo del alcalde Juan Del Granado Cossío.

El burgomaestre se referirá a la necesidad de ejecutar el programa de desarrollo turístico en la comunidad originaria aymara de Chacaltaya, que quedó inscrita en el territorio rural de la comuna paceña.

La comunidad Chacaltaya está ubicada a 4.400 metros sobre el nivel del mar, uno de los aspectos más atractivos del programa tiene que ver con la posibilidad de que el poblado, donde viven 80 familias reciban a turistas dispuestos a participar de las actividades de la zona.

Esta área es rica en variedad de especies piscícolas e incluso pecuarias en convivencia con los propios habitantes.

Por su lado el representante de la OPS/OMS en Bolivia explicará los resultados sobre proyectos productivos y saludables que se implementaron en Bolivia y otros países de la región.

Posteriormente, se realizará la entrega de los proyectos “Plan de ordenamiento turístico y territorial de la comunidades Chacaltaya de La Paz y Curahuara de Carangas de Oruro” a cargo de la Universidad Mayor de San Simón.

Chacaltaya pertenece al Municipio de La Paz, constituye el área rural de la metrópoli.

Su gente vive de la agricultura y la pesca, que en el último tiempo fue protagonista de muchos eventos culturales debido a su historia.

Además este lugar es muy famoso a nivel mundial debido a que en ese poblado se halla el nevado Chacaltaya, aunque cabe lamentar que la nevada fue consumida debido al creciente aumento de las temperaturas en el planeta.

Sociedad (4 de febrero de 2004)

Produce truchas y maca

Alto Chacaltaya combate ingeniosamente la pobreza

. La temperatura en invierno suele llegar a los 10 grados centígrados bajo cero.

Aproximadamente un centenar de familias de la comunidad Alto Chacaltaya, distante a 25 kilómetros de la ciudad de La Paz y a más de 4.300 sobre el nivel medio del mar, combate la pobreza con proyectos productivos ingeniosos, apoyados por entidades internacionales, como la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y otros.

El drama de estas familias bolivianas se acentúa con la escasa o nula posibilidad de producción agrícola, por el clima frío, que en épocas extremas alcanzan hasta 10 grados bajo cero, temperatura en la que ni la papa se reproduce.

Roberto Poma, representante de la denominada "comunidad productiva y saludable", explicó la implementación de la crianza de truchas con el apoyo del Centro de Formación de Investigación y Desarrollo Agrícola Boliviano (CIDAB) del Gobierno de Japón a través del Ministerio de Agricultura, lo que les permite disponer de proteínas animales.

El comunario Benedicto Flores informó que desde hace algunos años, se produce la maca, una de las pocas variedades que resistió el clima de ese lugar. Esta planta produce 8 meses al año y tiene altos valores nutritivos, además es un reconstituyente que retarda el envejecimiento de la piel, combate el estrés y se usa como materia prima para la elaboración del Viagra.

"Las mujeres del lugar se dan modos para modos para ayudar con los ingresos de la familia, a través de la confección de tejidos de lana de alpaca y llama, y aunque no mejoraron la crianza de esas dos especies de camélidos, con gran presencia en la extensa zona altiplánica, su permanencia se ha mantenido apoyando con ello al ingreso de la economía de los comunarios con la venta de su carne y el aprovechamiento de sus lanas", dijo Poma.

La visita de las autoridades de Gobierno y de la máxima ejecutiva de la OPS, Mirta Roses, realizada ayer, sirvió para que los representantes de la comunidad, perteneciente al distrito 22 del municipio de La Paz (Hampaturi), se quejaron por la carencia de servicios básicos, energía eléctrica, agua potable e infraestructura caminera.

Roberto Poma, en el acto de recepción a los visitantes, entre ellos periodistas, increpó la política gubernamental de las administraciones del Estado, quienes, según dijo, se olvidaron de ampliar el concepto de "municipios productivos al área rural".

Asimismo protestó "porque la Alcaldía de La Paz, ni siquiera les toma en cuenta al elaborar el Programa Operativo Anual (POA), por cuya causa las obras que ejecutan tiene más carácter asistencialista, que no benefician a toda la población, y se impone la testarudez", expresó.

"Las más de 80 familias de esta comunidad eminentemente aymara no saben lo que es el Seguro Universal Materno Infantil (SUMI), por lo que las mujeres y niños enfermos son trasladados hasta la ciudad", dijo.

La autoridad comunitaria informó que "ante la caída de los minerales en el mercado internacional, las familias se dedicaron a la explotación del abono vegetal (turba) y para ello se organizaron en la Cooperativa 'Salvador' Limitada. La cooperativa de 60 socios, por iniciativa propia, se mecanizó con la incorporación de máquinas moledoras del abono, incrementando su producción de 2 a 3 cubos por día a un cubo en 20 minutos. La turba en obra puesta cuesta 50 bolivianos el cubo, pero ahora ni para ese precio existe demanda por la competencia", precisó Máximo Quispe Apaza, ex minero y socio de la cooperativa.

Actualmente la OPS apoya la fase experimental de la producción de hortalizas, a través de carpas solares familiares, para lo cual la entidad internacional donó insumos para su construcción mientras que los pobladores pusieron material del lugar además de la mano de obra.

La directora de la OPS, Mirta Roses, al agradecer las atenciones y obsequios que recibió, explicó que la entidad internacional, desde hace aproximadamente 10 años, apoya los programas de descentralización administrativa de los gobiernos.

"La representación de la OPS en Bolivia hizo buen trabajo con la comunidad, dentro de las líneas maestras de la entidad, que tiene que ver con el desarrollo local y no como antes con el progreso municipal y regional", dijo Roses.

La ejecutiva de la OPS recordó que el lunes firmó un convenio con el Ministerio de Salud para trabajar directamente con las comunidades, ayllus y municipios, respetando sus culturas.

"Creemos muy profundamente que las condiciones de salud están íntimamente ligadas con las condiciones de vida de las comunidades, con su organización social, su democracia y su liderazgo. En esta experiencia aprendimos que hay que ser saludable para ser productivo, pero hay que ser productivos para continuar siendo saludables", concluyó.

Nacional (1 de septiembre de 2004)

Impulsan turismo en comunidad Chacaltaya

- . *Su clima es frígido - cordillerano y húmedo.*
- . *Chacaltaya está ubicada a 20 kilómetros de La Paz.*
- . *Cóndores, águilas, jukumaris, zorros y viscachas, su fauna.*

La Comunidad Originaria de Chacaltaya realizará el sábado 4 de septiembre la Primera Feria del Turismo en las faldas de los imponentes nevados que rodean a La Paz.

El programa comienza a las 08.00 en la plaza España donde se abordarán autobuses rumbo a Chacaltaya, según informó la coordinadora del Proyecto, Nelva Quiroz Terán.

Las recomendaciones para las personas interesadas son las siguientes: llevar ropa gruesa, zapatos cómodos para caminar, gorra y sombrero, protector solar, gafas de sol, cámaras fotográficas o vídeo, ganas de conocer algo realmente nuevo.

Chacaltaya está ubicada a 20 Kms. de la ciudad de La Paz, provincia Murillo, al pie de la Cordillera Real, limita al norte con las comunidades Chucura y Pongo, al este con la comunidad Chuquiaguilo, al sur con la comunidad Achachicala Alto y al oeste con la comunidad de Alto Milluni.

Está a 4.400 m.s.n., al pie de los nevados Charquini (Kunu Tincuta) y Wilamanquillisani, en la naciente de las cristalinas aguas del río Choqueyapu (Umapunku).

Altitud de los principales picos nevados:

- Huayna Potosí 6.080 msnm.
- Chaquerini 5.360 msnm.
- Wila Manquillisani 5.320 msnm.
- Chacaltaya 5.395 msnm.
- Kunotinusta 5.400 msnm.

CLIMA

Media 4 grados centígrados a 12 grados centígrados, máxima 15 a 20 grados centígrados y mínima -14 grados centígrados a -9 grados centígrados.

Las temperaturas más bajas se registran en invierno (junio, julio, agosto) con bastante precipitación de nevadas y heladas.

La fauna de Chacaltaya está compuesta por cóndores, águilas, patos silvestres y gansos (wallatas y unkallas), pumas, jukumaris, zorros, viscachas, venados y otros domésticos (llama, alpaca, vicuña).

La Comunidad Originaria Chacaltaya, cuyo origen se remonta a la época de los señoríos aymaras después de Tiwanaku, es un asentamiento disperso entorno al "Ayllu o Estancia", con una arquitectura tradicional de piedra, barro y paja que se integra a su entorno natural.

Esta comunidad es administrada por el jilakata como máxima autoridad y varios comités productivos, bajo el sistema ancestral de usos y costumbres del ayni (reciprocidad) y el kaki (riesgo compartido).

El uso comunitario de la tierra y territorio está organizado en aynukas, sayañas, anakhas y uñthas.

Las fechas de sus rituales son: Candelaria (3 de febrero), Carnaval, wilancha (febrero), cambio de autoridades (Machac Mara) (21 de junio), San Juan, ch'alla de las llamas (24 de junio), Santiago (25 de julio), trasquilado de llamas y alpacas (septiembre).

<http://www.fmbolivia.com.bo/noticia117579-la-alcaldia-pacena-entrega-a-chacaltaya-establos-para-llamas-dos-canchas-un-parque-y-una-plaza.html>

La Alcaldía paceña entrega a Chacaltaya establos para llamas, dos canchas, un parque y una plaza

10 de Junio de 2013, 09:19

La comunidad originaria Chacaltaya se benefició este domingo con el programa Comunidades de Verdad del Gobierno Municipal de La Paz, al recibir establos para el ganado camélido, canchas, parque y plaza. Se trata de la tercera comunidad en la que invierte la Alcaldía.

El alcalde Luis Revilla, que viajó hasta la zona de Hampaturi, destacó que “Comunidades de Verdad” es parte del programa “Barrios de Verdad” que tiene como objetivo realizar intervenciones integrales en una comunidad como la de Chacaltaya.

“Aquí arreglamos los espacios deportivos, construimos la cancha, la plaza, pero nuestro fin es impulsar y promover las actividades productivas. Construimos 23 establos en este lugar porque la base de su economía es la crianza de camélidos” resaltó la autoridad municipal.

Señaló que en dos años, la inversión para las obras de Chacaltaya fue de 2 millones de bolivianos, principalmente para los establos que tienen capacidad para unas 1.500 llamas.

“Cuando ch'allabamos los establos, los comunarios me decían que van a tener muchas más llamas de las que tienen ahora y eso va ayudar a nuestras comunidades, porque son comunitarios. Sabemos que aún faltan familias que no tienen, pero eso será de a poco, los que hay deben compartir y ayudar para mejorar su economía”, dijo.

Asimismo, el Alcalde, informó que hasta el 2014 se tiene previsto entregar 10 comunidades de verdad que son parte del Programa.

“Debemos entender que el 93 por ciento del municipio es rural, sólo el 7 por ciento es urbano, sólo en esa superficie del área rural hay comunidades que requieren atención e inversión del Gobierno Municipal. Esta es la tercera comunidad, la segunda intervención en Hampaturi, pero la otra fue en el municipio de Zongo” aseguró el alcalde Revilla.

Festejo

La comunidad originaria Chacaltaya recibió al alcalde, Luis Revilla, con música y flores, enseguida se apostaron cerca de los establos –cada uno con capacidad para albergar entre 80 a 100 llamas- donde se realizó la ch'alla tradicional y se descubrió una placa conmemorativa de las obras y la gestión de la autoridad.

En la plaza, el jilacata Natalio Alaña Poma, agradeció la entrega de obras y la visita de las autoridades y vecinos de La Paz, pidiendo que continúen apoyando a otros sectores.

De igual forma, el profesor de la escuela y mallku de la Central La Cumbre, Pedro José Aquino, destacó el trabajo municipal, pero solicitó que las obras se incrementen para beneficio de otras comunidades aledañas.

“Tenemos 33 comunidades, los establos para los camélidos son beneficiosos y estamos contentos, pero pido que sea para todos los que tienen ganado ovino también” señaló Aquino.

En medio de la alegría y una leve nevada que luego fue sofocada por los rayos del sol, las autoridades municipales paceñas, dirigentes del lugar y vecinos recibieron como obsequios, ponchos, chalinas y gorros, luego disfrutaron de la danza de los Mineritos que fue interpretada por estudiantes de la escuela.

En una breve caminata se dirigieron a ch'allar la cancha principal, donde se realizó un partido inaugural entre comunarios y trabajadores de la empresa constructora.

Grover Rodríguez, representante de la empresa constructora destacó la confianza de la Alcaldía para la ejecución de las canchas de fútbol y de salón, y los camerinos.

“Encontramos el lugar abandonado, carente de infraestructura, no tenía la cancha de fulbito estaba deteriorada y el cerro era roca y no tenían la cancha de fútbol en la medida correcta, la empresa ha ensanchado y coordinamos con la parte técnica de la Alcaldía” destacó Rodríguez.

Como muestra de agradecimiento y con la música de la Banda Municipal Eduardo Caba, se invitó a las autoridades a compartir con la comunidad Chacaltaya a servirse un aphtapi, en el que saboreó carne de llama y chuño que se produce en la zona.

FICHA TÉCNICA – PAMPALARAMA

A solo 20 kilómetros de la ciudad de La Paz, en la majestuosa COORDILLERA REAL DE LOS ANDES, a los pies de los nevados Charquini y Wilamankilisani se encuentra “PAMPALARAMA ECOTURISTICO”, un atractivo con gran riqueza natural: Montañas con hielo; Miradores naturales; Lagunas y ríos cristalinos de origen glacial; Bofedales y praderas nativas del alto andino; Flora, fauna y Valores culturales de Comunidad Originaria Aymara “Chacaltaya”.

PAQUETES TURÍSTICOS:

NATURALEZA ANDINA EN PAMPALARAMA (Full day)

PROGRAMA:

El viaje desde la ciudad La Paz hasta Pampalarama es de 1½ hrs.

07:00 Salida con guía, en el trayecto observaremos: Vistas de la ciudad; la procesadora de áridos y minerales; Ex fabrica de yeso Bedoya; Vista nevado Chacaltaya; Praderas con bofedales; Camélidos llama, alpaca y wanacu; Minería Kaluyo (Sn); Río Kaluyo de aguas cristalinas; Explotación de abono vegetal (turba) y Comunidad Originaria Chacaltaya . Se realizara 2 paradas.

09:30 Bienvenida y registro , inicio de caminata , observación del paisaje majestuoso e imponente de la cordillera Real de los Andes, refrigerio en la caminata.

13:00 Almuerzo en el restaurant climatizado del albergue, según menú programado.

14:30 Paseo en bote y alrededor de la laguna. (Malecón)

16:00 Retorno.

DURACION: Full Day (8 horas)

CAMINATA: Recorrido: Laguna Pampalarama 4.470 msnm – laguna Patalarama 4.700 msnm

Duración 3 horas. Dificultad baja.

INCLUYE:

- Transporte (recojo del hotel u domicilio)

- Caminata
- Guía Local
- Refrigerio y Almuerzo
- Paseo en bote

PRECIOS: Por persona todo incluido, expresado en Bs. (bolivianos)

Precios por personas todo incluido					
1 Pax	2 Pax	3 Pax	4 Pax	5 a 13 PAX	14 Pax up
401	257	215	209	185	161
Precio sin transporte					
125					

Nota: Caminata alternativa: Laguna Pampalarama - Laguna Patalarama y Mirador Apacheta a 5.050 msnm. Duración de 4 horas, dificultad media.

ANDES Y COMUNIDAD (Dos días y una noche)

PROGRAMA:

Viaje desde la ciudad La Paz hasta Pampalarama es de 1½ hrs.

Día 1:

- 08:00** Salida con guía, en el trayecto observaremos: Vistas de la ciudad; la procesadora de áridos y minerales; Ex fabrica de yeso Bedoya ; Vista nevado Chacaltaya; Praderas con bofedales; Camélidos LLama, Alpaca Y Wanacu; Minería Kaluyo (Sn); Río Kaluyo de aguas cristalinas; Explotación de abono vegetal (turba) y Comunidad Originaria Chacaltaya . Se realizara 2 a 3 paradas.
- 09:30** Arribo a Pampalarama, registro y bienvenida del huésped, acomodo en área de hospedaje.
- 10:00** Caminata liviana de pampalarama a laguna patalarama 4900 msnm (4 horas)
- 14:00** Retorno a Pampalarama, a la llegada: api con buñuelos.
- Opcional paseo en bote en la laguna pampalarama y paseos livianos.
- 19:00** Cena y descanso.

Día 2:

- 08:00** Desayuno
- 09:00** Caminata de pampalarama a los glaciares de kunutincuta y charquini dificultad media de 6 horas, observando el paisaje de la Cordillera Real de los Andes hasta ascender hasta 5.000 msnm (box lunch)
- 15:30** Llegada a pampalarama (api con buñuelos)
- 16:30** Retorno a la ciudad de La Paz.

CAMINATAS ESCENICAS: Observación de la FAUNA Y FLORA ANDINA. (diferentes. Épocas)

RECORRIDO día 1: Laguna Pampalarama – laguna Patalarama 4.800 msnm
Duración 3 horas.

Dificultad baja.

RECORRIDO día 2: Laguna Pampalarama -glacial Khuno Tinkuta y mirador natural Charquini

Duración: 6 horas ascenso hasta 5.000 msnm, dificultad media.

OFERTA RRECORRIDO OPCIONAL VISITA A LA COMUNIDAD ORIGINARIA CHACALTAYA Y ACTIVIDADES DE: Ganadería Camélidos; Visita a una familia comunal; Explotación “Turba” ; Explotación de Minería. **(Recorrido en movilidad con guía y refrigerio típico– costo adicional Bs. 350 de 1 hasta 4 pax).**

DURACION: 2 días y 1 noche

INCLUYE:

- Transporte
- Guía local , 2 Caminatas
- 2 almuerzos, 1 cena y 1 refrigerio
- Hospedaje + 1 desayuno

PRECIOS: Por persona todo incluido, expresado en Bs. (bolivianos)

Precios por personas todo incluido					
1 Pax	2 Pax	3 Pax	4 Pax	5 a 13 PAX	14 Pax up
579	461	415	387	325	293
Precio sin transporte					
295					

FICHA TÉCNICA – 2013

NOMBRE: **PAMPALARAMA ECOTURISMO COMUNITARIO**
Es un emprendimiento de base Comunitaria Indígena Originario.

UBICACIÓN: Al norte y a solo 20 Km de la ciudad de La Paz, Comunidad Originaria Chacaltaya (TCO), Departamento de La Paz, País Bolivia.

Al pie de la Cordillera Real de Los Andes (nevado de Wilamanquilisani) , geográficamente entre las coordenadas: Latitud 16° 20' 94" Longitud 68° 05' 98" y Altitud 4486 msnm.

COMO LLEGAR: Subiendo la autopista La Paz - El Alto, tomar el desvío en la curva de la Urbanización Plan Autopista, para proseguir subiendo paralelo al rio “Choqueyapu” pasar por: Zona Limanipata; Áridos San Roque; Ex calera Bedoya; Mina Kaluyo;

Comunidad Originaria Chacaltaya; pasando directo a 10 minutos se encuentra la laguna “Pampalarama” y el Hotel Ecoturístico.

INGRESO: Todos los visitantes que ingresen al área turística **SIN RESERVA**, deben cancelar 15 Bs. Y registrarse en libro de visitas.

HOSPEDAJE: Contamos con: 5 HABITACIONES DOBLES, 2 MATRIMONIALES, 2 TRIPLES; con capacidad para 20 personas, con vistas hacia la laguna y el nevado Wilamankilisani:

- Habitaciones con baños privados ecológicos con Agua Caliente.
- Restaurante con capacidad para 20 personas.
- Sala de reuniones (múltiple) para 20 personas.

ALIMENTACION: COMIDA TIPICA de la región, en base a productos andinos como: las papas khaty, quinua, qñañahua, maca, carne y charque de llama y alpaca.
PLATOS: sopa de quinua, caldo de carne de llama, filete y asado de llama y alpaca, plato paceño, queso umacha, brocheta de alpaca, trucha a la plancha, apthapi y JUGOS Y REFRESCOS DE: Maca, Cebada, Cañahua....., Mates de Coca, Chucapa, Pupusa, Khoa y otras plantas aromáticas de la región.

ACTIVIDADES: Que pueden ser realizados en el espacio eco-turístico de pampalarama:

- CAMINATAS A: circuitos ecológicos de baja, media y alta dificultad a Montañas, Lagunas de altura de origen glacial, Miradores Naturales, Glaciales, Caminos prehispánicos.
- PASEOS – MEDITACION Y NATURALEZA ANDINA en Pampalarama
- PASEOS EN BOTE con equipo salvavidas.
- PESCA DEPORTIVA y “Pesque y Pague”
- CAMPING, MONTAÑISMO, RAPEL, CICLISMO.
- VISITA Y CONVIVENCIA CON LA COMUNIDAD Y SUS DISTINTAS ACTIVIDADES (*con una familia de la comunidad*) **(NUEVO)**

SEGURIDAD Y SALUD:

- ❖ Botiquín de primeros auxilios.(medicina farmacéutica y natural)
- ❖ Botes de oxígeno

- ❖ Comunicación y Transporte disponible para casos de urgencias.
- ❖ Personal de Control y cuidado de huéspedes en el albergue.

Que llevar:

- Zapatos cómodos con huella
- Chamarra o campera
- Gorra y/o sombrero
- Protector solar
- Gafas de sol con protección UV
- Cámara fotográfica
- Medicamentos personales

TARIFARIO VIGENTE 2013

PRECIOS POR HABITACION: (incluyen desayuno)

❖ Habitación Simple	Bs. 160,00.-
❖ Habitación Doble o Matrimonial	Bs. 289,00.-
❖ Habitación Triple	Bs. 395,00.-

Niños de 4 a 11 años compartiendo habitación con padres 50% de la tarifa habitación simple.

Niños menores a 4 años no pagan.

SERVICIO DE TRANSPORTE: (opcional)

Vagoneta 1 a 4 pasajeros	Bs. 280.00 (por el día)
Minibús de 4 a 10 pasajeros	Bs. 380.00 (por el día)
Bus hasta 30 pasajeros	Bs 700.00 (por el día)

Almuerzo especial	
Sopa o crema de verduras - plato principal: guarnición de papas fritas y ensalada + carne a la plancha de llama o res + postre (, flan o fruta) + mates o tees.	Bs.35,00
Almuerzo Buffet / Opcional apthapi buffet (típico)	Bs. 55.00

Aperitivo + 2 sopas a elección + plato fuerte, 3 carnes a elección (pollo, carne de res o llama y trucha) + guarnición de papas fritas, ensalada o pasta + Postre (ensalada de frutas) + refrescos naturales. * Oferta disponible a partir de 6 personas	
Refrigerio	
Emparedado de carne de res o llama, jamón + jugo de maca, café, té o mate caliente.	Bs. 13.00
Box Lunch	
Sándwich de carnes + ensalada cocida + barra energética + caramelos + jugo o Fruta de temporada.	Bs. 25.00
Desayuno (s)	
Jugo de fruta, leche, agua caliente, carne frita y/o huevo, mermelada, buñuelo caliente y/o pan de laja.	Bs. 25.00
OTROS SERVICIOS :	
Paseo en Bote	
*Capacidad 6 personas/ Incluye: Chalecos salvavidas y remero. (precio por persona)	Bs. 12.00
Pesca (alquiler de equipo)	
Equipo de pesca (caña)* horario recomendable para esta actividad es de 06:00 a 08:00 y 16:00 a 18:00 (consultar temporada)	Bs. 45.00
Caminata	
Incluye: Guía local, botiquín primeros auxilios y refrigerio	Bs. 30.00
Uso de montaña	
Por derecho de ascenso a montañas. (sin equipo) por persona.	Bs. 160.00

PLATOS A LA CARTA

- Asado de llama con salsa roquefort **Bs.50.00**
- Trucha con alcaparras **Bs.50.00**
- Medallones de res en salsa de champiñones **Bs.50.00**
- Filete de llama a la naranja **Bs.50.00**
- Brochetas de pollo o llama **Bs.50.00**
- Hamburguesa de carne soya (vegetariano) **Bs.50.00**
- Torrejas de zanahoria y queso (vegetariano) **Bs.50.00**
- Guiso de verduras (vegetariano) **Bs.50.00**
- **APTHAPI BUFET (comida andina) Bs.50.00 (NUEVO)**

GUARNICIONES

- Ensalada de verduras cocidas (Zanahoria, vainitas, arvejas, tomate)
- Ensalada de verduras frescas (lechuga, tomate, pepino, zanahoria)
- Papas fritas o al vapor y papakáty (a vapor o al horno)
- Arroz o Fideo con verduras
- Camote frito o al vapor

SOPAS Y CREMAS

- Crema de Champiñones **Bs. 20.00**
- Crema de Espinacas **Bs. 20.00**
- Sopa de Verduras **Bs. 20.00**
- Sopa de Quinua **Bs. 20.00**
- Crema de choclo **Bs. 20.00**
- Sopa de carne de llama **Bs. 20.00**

BEBIDAS

- Gaseosa Coca Cola/Fanta/Sprite o mineragua ½ lit **Bs. 7.00**
- Gaseosas Coca Cola/Fanta/Sprite o mineragua 2 lit **Bs. 14.00**
- Agua Vital 2 Lit. **Bs. 9.00**
- Cerveza Paceña 620ml **Bs. 20.00**
- Cerveza Paceña Lata **Bs.13.00**
- Cerveza autentica 1 lit. **Bs.20.00**
- Vino Tinto o Blanco Kolberg Botella **Bs.30.00**
- Vino Tinto o Blanco Campo Solana Botella **Bs.38.00**
- Café **Bs. 4.50**
- Te y mates **Bs. 3.50**
- Toddy **Bs. 4.50**
- Jugo de maca, qñañahua y otros 2 Lits. **Bs. 14.00**

RESERVAS

Las reservas y consultas pueden realizarse por estos medios:

E-MAIL: pampalarama@bolivia.com

TELEFONOS: (591- 2) – 2305322 - 2371044

CELULARES: (591- 2) - 71253275

También pueden contactarnos en la oficina Final del Prado Esq. Calle México información Turística INFOTUR, primer piso.

Las reservas podrán cancelarse de manera directa en nuestra oficina o también en nuestra cuenta bancaria:

Tomar en cuenta:

- ✓ A la confirmación de la visita debe realizarse el pago del 100% de la reserva, misma que deberá hacerse en efectivo.
- ✓ Se *permite* **la cancelación** de las reservas sin cargo alguno hasta antes de 72 horas de la fecha de la reserva.
- ✓ En caso de **cancelar** la visita en tiempo menor a las 72 horas se aplicará un cobro de acuerdo al siguiente detalle:

De 71 a 48 horas 20% del total de la reserva

De 47 a 24 horas 35 % de la reserva

En caso de no show sin aviso, el 100% de la reserva

***Todos nuestros precios incluyen impuestos de ley.**

NOTA:

La Empresa de Ecoturismo Pampalarama, es un Emprendimiento de base y Gestión Comunitaria Rural, es administrado y operado por comunarios (as), todo los ingreso generados van en beneficio de las familias de la Comunidad Originaria Chacaltaya.

Responsable de Mercadeo y Reservas: Roberto Poma Salazar.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Albó Xavier (2009), Autonomías Indígenas en la Realidad Boliviana y su Nueva Constitución. La Paz: Vicepresidencia de la República.
- ✓ Allgoewer Karin (2011), Turismo Sostenible: Experiencias y Resultados de la Gestión Turística Municipal y Comunitaria en Rurrenabaque. La Paz: GIZ.
- ✓ Altés Carmen (2008), Turismo y desarrollo en México. Mexico DF: Banco Interamericano de Desarrollo.
- ✓ Altimira Vega Ricardo (2007), El turismo como motor de crecimiento económico. San Lorenzo del Escorial: Real Centro Universitario Escorial.
- ✓ Amend Thora (2010), Áreas de Conservación Municipal. GTZ.
- ✓ Angeles Barrantes Daysy (2007), Turismo Comunitario: avizorando una oportunidad o desterrando una ilusión. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- ✓ Asamblea Legislativa Plurinacional (2012), Ley General de Turismo “Bolivia Te Espera”.
- ✓ Asociación Chilena de Municipalidades (1997), Manual N° 9: Turismo y Gestión Municipal. Santiago.
- ✓ Barrera Alberto (2007), Compartiendo Buenas Prácticas: Impactos del Turismo Rural Comunitario en Costa Rica. San José: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- ✓ Barrera Ernesto (2006), Turismo Rural: un agronegocio para el desarrollo de los territorios rurales. Buenos Aires: Sudamericana.

- ✓ Barrera Ernesto (2006), Turismo rural: nueva ruralidad y empleo rural no agrícola. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo.
- ✓ Cánoves Valiente Gemma (2000), Turismo en espacio rural en España: actrices e imaginario colectivo. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- ✓ Colque Gonzalo (2011), Informe de Territorios Indígena Originario Campesinos en Bolivia Entre. La Paz: Fundación Tierra.
- ✓ Combariza González Juliana Andrea (2012), El turismo rural como estrategia de desarrollo sostenible: caso municipio de La Mesa. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- ✓ Cuellar Salazar Maria Sonia (2009), Ruraserv: Un Instrumento de Medición de la Calidad de Servicio en Alojamientos Rurales con Autenticidad Rural. Girona: Universidad de Girona.
- ✓ Mansilla Lam Suyen Mariajosé (2009), Buena práctica Turismo Comunitario, Guatemala: Universidad del Valle de Guatemala.
- ✓ Ministerio de Culturas (2012), Catálogo de Emprendimientos Turísticos de Base Comunitaria.
- ✓ Forno Eduardo & Baudoin Mario (1991), Historia Natural de un Valle en Los Andes: La Paz. La Paz: Instituto de Ecología UMSA.
- ✓ Gutierrez Jorge Antonio (2005), Taller de Diagnostico Turístico Participativo en el Parque Nacional Torotoro. La Paz: Universidad Mayor De San Andrés
- ✓ Mancildo Moreira Filho, Rejane Prevot Nascimento & Lidia Micaela Segre (2010); ¿Cuál es el papel del turismo en el desarrollo local? Un

- análisis crítico del cluster turístico de Santa Teresa. Río de Janeiro: Universidad del Grande Rio Río de Janeiro – Brasil.
- ✓ McLaren Deborah (2003). Rethinking Tourism and Ecotravel. Kumarian Press.
 - ✓ Miranda Núñez Eréndira (2011), Turismo rural: una alternativa de desarrollo para el municipio de Chilapa de Álvarez. México DF: Instituto Politécnico Nacional.
 - ✓ Morales Rolando (2000), Bolivia: Geografía y Desarrollo Económico. La Paz: BID.
 - ✓ Obdulia Monteserín Abella (2008), Turismo y Desarrollo Territorial. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
 - ✓ Plan Nacional de Turismo 2012-2016, Ministerio de Culturas - Viceministerio de Turismo. La Paz.
 - ✓ Ramirez Lucas (2008); Turismo, Naturaleza y Territorio: El turismo termal en la localidad de federación. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
 - ✓ The Nature Conservancy (2002), Turismo, Áreas Protegidas Y Comunidades. Cartagena de Indias: The Nature Conservancy.
 - ✓ Turismo rural, una alternativa de desarrollo para el municipio de Chilapa de Álvarez, Guerrero
 - ✓ UNESCO, Patrimonio Cultural Inmaterial.
 - ✓ Vela Witt Clemencia (2010), Manejo Integrado de Ecosistemas en Tres regiones Prioritarias. Mexico DF: PNUD-GEF.

- ✓ Ventura Dias Viviane (2011), El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México. Mexico DF: LATN.
- ✓ Vieytez Carlos (2006), Agronegocios alternativos - Enfoque, importancia y bases para la generación de actividades agropecuarias no tradicionales. Buenos Aires: Ed. Sudamericana.
- ✓ World Tourism Organization (2012), Tourism Highlights. Madrid.
- ✓ Wiener Bravo Elisa (2011), La concentración de la propiedad de la tierra en América Latina: una aproximación a la problemática actual. Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra.
- ✓ Willem van Immerzeel (2005), Aprender del os Mejores: Gestión del Conocimiento Campesino para su Desarrollo. Lima: Dexcel.

ARTÍCULOS

- ✓ Alvarado Corrales (2006), El Turismo en el Desarrollo Rural. Extremadura: GEDERUL.
- ✓ Arce Castro Bertha (2008), La Evaluación de las Cadenas de Valor como Estrategia para la Competitividad de las Pymes. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- ✓ Cabrini Luigi (2002); Turismo, desarrollo rural y sostenibilidad. Jaén: Organización Mundial del Turismo.
- ✓ Canoves Gemma (2005), Turismo Rural en España: un análisis de la evolución en el contexto Europeo. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- ✓ De la Fuente Mario & Muñoz Cristián; Ventaja Competitiva: ¿Actividades O Recursos?. Universidad de Santiago de Chile.
- ✓ Edo María, Amartya Sen y el Desarrollo como Libertad. Buenos Aires.
- ✓ Fuentes Luque Adrián (2009), El Turismo Rural en España: Terminología y Problemas de Traducción. Universidad Pablo Olavide.
- ✓ Hernández Palma Hugo Gaspar (2011), La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Buenos Aires: Escenarios.
- ✓ Izaguirre Sotomayor Manuel Hernán (2010), El Turismo en el Contexto de las Sociedades Complejas, Lima: Observatorio Turístico del Perú.
- ✓ Maldonado Carlos (2007), Fortaleciendo Redes de Turismo Comunitario en América Latina. OIT.

- ✓ Marinus Gisolf (2012), El Turismo Rural Comunitario como experiencia de aprendizaje. San José.
- ✓ Memorias del Taller: Turismo: Mercado y sostenibilidad (2001). Lima: Organización Internacional del Trabajo.
- ✓ Muñoz de Escalona Francisco (1994), Turismo Rural Integrado: una Fórmula Innovadora Basada en un Desarrollo Científico. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.
- ✓ Nogar Ada Graciela (2008), El Turismo Rural como Estrategia Incluyente. Buenos Aires.
- ✓ Losano Piedad, Estudio de la Cadena de Valor Generada por el Avistaje de Ballenas en Puerto Madryn, Chubut.
- ✓ Pulido Fernández Juan Ignacio (2011), El Turismo Rural en España. Jaén: Universidad de Jaén.
- ✓ Raquel Luengo González (2010), Validación de estudios cualitativos - Estrategias de verificación. Madrid: Nure Investigación.
- ✓ Rojas Pinilla Humberto (2004), ¿El Turismo Rural alternativa de Desarrollo?. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- ✓ Ruiz de Velasco Garralda (1999), La Cadena de Valor. Madrid: IE Business School.
- ✓ Samuel Pérez (2010), El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- ✓ Sen Amartya (1998), Teorías del Desarrollo a Principios del Siglo XXI.
- ✓ World Tourism Organization (2012), World Tourism Barometer (Statistical Annex).

- ✓ Vázquez Ramírez Diana (2013), El turismo desde el pensamiento sistémico. Mexico DF: Universidad Autónoma del Estado de México.
- ✓ Wood Robert E. (2005), Tourism and Globalization. New Jersey: The State University of New Jersey.
- ✓ Zamora Márquez Kathia (2007), Entre la Tierra y El Territorio un Debate Sobre el Desarrollo Rural y Los Derechos Individuales y Colectivos de los Pueblos Indígenas de Bolivia, La Paz: Fjerne Naboer.