

PROYECTO: FOMENTO DEL TURISMO SOSTENIBLE BAJO UN ENFOQUE DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LA MACROREGIÓN SUR DEL PERÚ¹

GENERACION DE CONFIANZA PARA LA DINAMIZACION DE ESPACIOS DE CONCERTACION PUBLICO-PRIVADAS PARA LA GESTION TURISTICA DE UN DESTINO

El desarrollo de un destino turístico implica la participación coordinada de múltiples actores presentes en el territorio. El mercado turístico actual demanda que los actores sean capaces de articular sus acciones de manera sostenible, económica, social y ambientalmente. Para ello debe concertar y comprometerse, lo que a su vez implica que debe existir confianza.

El presente caso peruano se enmarca en un **proyecto** para el desarrollo del turismo a lo largo del eje vial que une Nazca y Cusco, dos íconos del turismo internacional en el Perú, que posee importantes atractivos y recursos enclavados en varios pisos ecológicos, recorre cuatro regiones (departamentos) e innumerables pueblos y ciudades, animados por una diversidad amplia de actores públicos y privados.

El objetivo central del proyecto fue contribuir al desarrollo sostenible del eje vial Nazca-Cusco y su participación en la oferta turística del Perú. Se llevó a cabo entre los años **2008 y 2012** (4 años).

El enfoque de intervención se basó en organizar y facilitar la gestión del eje turístico Nazca- Cusco por los propios **actores locales** presentes en el Eje Nazca-Cusco, pudiendo ser entidades públicas regionales, gobiernos locales, comunidades, gremios, universidades, expertos y consultores locales, prestadores de servicios turísticos y no turísticos asociados a los productos turísticos diseñados y desarrollados a lo largo del eje vial.

La intervención se realizó en un **territorio** que comprende alrededor de 750 kilómetros a lo largo de la carretera interoceánica, eje turístico Nazca-Cusco, hoy día bautizado como *Vía Surandina* cuyo slogan es *“más de 700 razones para visitarla”* y, en promedio, 10 kilómetros de ancho, lo cual da un área de 7,500 kilómetros cuadrados de territorio.

El proyecto tuvo 5 componentes: : (i) Creación de un modelo de gestión público-privado; (ii) Obtención de conocimiento para la planificación turística y gestión del Eje Nazca-Cusco; (iii) Desarrollo de productos turísticos; (iv) Mejora e incremento de la oferta de servicios, a través de la capacitación, asistencia técnica y apoyo con recursos financieros; y (v) Promoción comercial.

Los resultados del proyecto son muchos y de diversa índole. Ha logrado dejar en el territorio una red de alianzas público-privadas instaladas, empresas mejoradas en calidad de servicios, informes técnicos, diseño de productos, diseño de rutas, valoración de las especies de fauna locales, valoración de las costumbres, gastronomía, guiado y atención al cliente, productos turísticos

¹ Documento redactado como ejercicio práctico en el Taller de Investigación Acción para el Desarrollo Territorial del Programa ConectaDEL. Más información: <http://www.conectadel.org/events/taller-de-investigacion-accion-para-el-desarrollo-territorial/>

incipientes, compromisos formales de los gobiernos locales y regionales, así como una red de empresarios y autoridades de todo el corredor unidos en una alianza para la promoción y la comercialización de lo que hoy se denomina **Vía Surandina**.

El proyecto logró despertar al territorio y con ello sus habitantes han **abierto los ojos** hacia sus recursos y atractivos y han aprendido a ponerlos en valor como productos turísticos novedosos y con potencial de comercialización tanto a nivel nacional como internacional.

La unidad de coordinación (entidad ejecutora) y un grupo de consultores y facilitadores locales acompañaron y se comprometieron con las instituciones y empresas públicas y privadas, universidades y centros de estudio que, en conjunto, han logrado cambiar la fisonomía del territorio, uniendo desde el punto de vista turístico dos iconos del turismo internacional como son Nazca y Cusco.

Quedan algunas tareas pendientes propias del desarrollo de una actividad tan compleja como lo es el turismo, en un espacio de tal dimensión y con tal cantidad de recursos, sin embargo el proceso ya se ha iniciado y se fortalece en la medida que más personas, empresas e instituciones conocen de la inmensas posibilidades de alternativas que en turismo se tienen en esta importante ruta.

PRINCIPALES RESULTADOS

Conformación y dinamización de diversos espacios de participación y concertación:

- La Organización de Gestión de Destino (OGD) de Apurímac. Entidad con formalidad legal y jurídica que congrega como socios a los actores públicos y privados de esa región.
- El Ente Gestor de Nazca. Igualmente conformada por actores públicos y privados de la provincia de Nazca.
- Los comités de gestión turística territorial en las provincias de Palpa, Lucanas y otras, participando el gobierno local, los empresarios y las comunidades andinas.

Compromisos adquiridos por entes públicos, entre ellos el Convenio Interregional de las **cuatro regiones** (Ica-Ayacucho-Apurímac-Cusco), que es específico para el desarrollo turístico.

Más de 150 emprendimientos capacitados, con servicios mejorados.

Se desarrollaron estudios técnicos que son de gran utilidad para los actores como levantamiento y categorización de atractivos, un sistema de georeferenciación de los mismos, diseño de productos, diseño de rutas, valoración de las especies de fauna locales, valoración de las costumbres, gastronomía.

Diseño participativo de los productos turísticos, los cuales suman a los atractivos turísticos, la infraestructura y los servicios necesarios para su comercialización.

Conocimiento mutuo y articulación de los actores de las 4 regiones, a tal punto de haber constituido una **Red** de comercialización para la promoción y venta de los productos turísticos. Esta red cuenta con una **marca** y una **página web**.

Se constituyeron diversas Mancomunidades de Gobiernos Provinciales (alianzas formales entre Gobiernos regionales, provinciales o locales), que funcionan con su propio marco normativo.

PRODUCTO DE APRENDIZAJE

Durante el último año de ejecución del proyecto, se realizó la sistematización del proceso de conformación de los espacios de concertación y participación. Estos espacios o estructuras participativas adoptaron "modelos diferentes" (OGD estructura principal esperada como producto fundamental de proyecto, el Ente Gestor y los Comités de Gestión Territorial de Turismo), guiados por las entidades que tomaron el liderazgo, el nivel de desarrollo del turismo en la zona que pueden ser tomados en cuenta como lecciones aprendidas.

El caso es que en el territorio han quedado implantadas mesas de articulación, discusión y planificación en el ámbito del turismo, con sus planes de trabajo definidos, los cuales cuentan con amplia participación de los gobiernos locales o regionales, Dircetur, empresarios, Universidades y líderes. Algunas más activas que otras.

Las Direcciones Regionales de Turismo (DIRCETUR) de Ica y de Apurímac han manifestado su compromiso en asumir el rol de liderazgo en el seguimiento, participación y acompañamiento a los espacios público-privados, así como a la **Red** de comercialización. Este compromiso es fundamental para la continuidad de las acciones, en especial lo relacionado a promoción y comercialización.

Los convenios entre las regiones se consideran muy positivos toda vez que les da posibilidades de atracción de fondos de inversión.

Las expectativas para la **sostenibilidad** de las estructuras de concertación se centran en:

- La participación de las DIRCETUR asumiendo el compromiso de apoyar y supervisar a las empresas, la calidad, y brindar capacitación y asistencia técnica.
- El compromiso de los Gobiernos Regionales y, en algunos casos, la firma de convenios de mancomunidades.
- El apoyo operativo de las Municipalidades a través del personal de sus Oficinas de Desarrollo Económico Local (ODEL).
- La participación de Universidades con estudiantes e investigaciones.
- El compromiso de los empresarios en fortalecer estas estructuras participativas e incidir en el mejor desarrollo de la actividad turística en sus territorios.

Factores de éxito y dificultades

- Credibilidad y respeto por la entidad ejecutora.

El equipo ejecutor se ha ganado la confianza y la credibilidad de los actores en el eje Nazca-Cusco y así es mencionado en todas las reuniones, así como se le solicita de diversas formas, que pueda continuar con su apoyo al corredor.

- Permanencia, compromiso y entrega por parte de la UCP y personal del proyecto

La **permanencia** de la Coordinadora del proyecto en los **cuatro** años de ejecución es un factor de éxito, además por supuesto de su excelente desempeño. Ha logrado contratar dinamizadores residentes en el territorio, con conocimiento, destrezas y sobretodo un gran compromiso con los servicios entregados. Así mismo el equipo de consultores en el campo ha dado mucho más de lo exigido y sin lugar a duda todos sin excepción han terminado muy compenetrados con los actores del eje y con los resultados del proyecto.

- Contratación de consultores para apoyar desde dentro a los entes públicos.

Un factor clave de éxito que se considera importante de replicar es el hecho de la contratación de consultores con fondos del proyecto, que se ubican y trabajan coordinadamente en el interior de los gobiernos regionales (Direcciones de Turismo) o con Municipalidades de tal manera que se genere capacidades locales, soporte a las acciones de los entes y proyecte a los mismos entes ante los beneficiarios.

- Capacidad de atracción de fondos, generación de externalidades

Además del monto de ejecución del proyecto, se ha realizado una importante gestión para la atracción de contrapartidas y otros fondos que se han ejecutado o comprometido a futuro para el fortalecimiento de la actividad turista en el territorio

- Acciones para la generación de confianza mutua por parte de los beneficiarios

La receptividad del proyecto por parte de los beneficiarios directos, comunidades, emprendedores, empresarios, Gobiernos locales, instituciones públicas y privadas en general, ha sido muy buena. Esto se ha dado en respuesta a las actividades, en algunos casos masiva, como la campaña **Ponte en el Mapa**, las capacitaciones, los encuentros y los intercambios de experiencias. Los actores se han comprometido con el proyecto y agradecen lo poco o mucho de lo cual se han beneficiado. Llama la atención cómo algunos emprendedores han dado una “vuelta de tuerca” a sus empresitas o las han creado, como respuesta a un pequeño apoyo del proyecto, una asesoría o alguna capacitación. Queda en evidencia que hay capital humano y mucho, lo que se requiere son pequeñas oportunidades para salir adelante.

- Lo colectivo sobre lo individual

Este es uno de los factores clave mencionado por los beneficiarios. Antes del proyecto la cultura era muy individualista entre los empresarios, aun vecinos o no había ninguna relación con sus Gobiernos locales. Con el proyecto se han sentado a conversar de sus problemas y a buscar soluciones consensuadas. Se ha logrado unir a personas y a comunidades, que diferentes sectores conversen, coordinen, piensen y actúen en conjunto. Se ha influenciado en la inversión local, generado compromisos por parte de instituciones públicas y privadas y se ha incidido en la apertura de carreras de turismo donde no las había. Como ellos mismos dicen: *rompimos el mito de la rivalidad entre los mismos empresarios y con los Gobiernos locales.*

- Sin asistencialismo

Este es un dato mencionado con orgullo por parte de los beneficiarios. Si bien es cierto el proyecto cofinanció muchas actividades, no realizó una labor de asistencialismo para lograr la participación de los beneficiarios. La participación en las reuniones periódicas de los CGTT por ejemplo ha sido financiada por ellos mismos o por medio de algún apoyo de la Municipalidad correspondiente. En muchas ocasiones los representantes se han desplazado caminando de un pueblo a otro por la noche para llegar a las reuniones. El compromiso por parte de ellos es innegable.

- Generación de capacidades en el territorio

El proceso de formación de formadores locales y su posterior contratación, por el mismo proyecto ha dado confianza en los actores locales sobre sus posibilidades de aprendizaje e incorporación ya no al proyecto sino a la misma dinámica de desarrollo turístico. Las diversas capacitaciones también han aportado lo suyo y han caído en terreno fértil potenciando las capacidades locales y contribuyendo a la generación de un grupo de emprendedores con capacidad de replicar sus conocimientos y su experiencia.

- Re-valoración de la cultura andina

Este es otro aspecto mencionado por los beneficiarios como muy positivo, ya que con el proyecto se ha generado no solo un "despertar" o "apertura de ojos" como ellos mismos dicen sobre el potencial turístico, sino que les ha permitido valorar lo que tienen y lo que son. Ejemplos sobran como es el caso de los cóndores en el mirador del Sondondo, la gastronomía andina autóctona, la música y el baile de los danzantes de tijera. Antes del proyecto esos recursos eran poco conocidos y hoy día se han divulgado siendo motivo de orgullo para los locales.

Dificultades

El proyecto ha enfrentado algunas dificultades tal como la disponibilidad de consultores para el corredor, lo cual se solventó con la participación de instituciones y/o consultores con gran experiencia y especializados, como es el caso de CENFOTUR, la Escuela Peruana de Gastronomía, especialistas en ornitología, trekking, ciclismo y turismo rural, según menciona la Coordinadora del proyecto.

Otro factor ha sido la distancia entre los atractivos y el tiempo destinado a la movilización por parte de la UC y Consultores, así como la movilización de los beneficiarios. Esto sin duda ha sido un importante desgaste entre las personas.

Por otro lado, la actividad minera en Nazca y Abancay ha significado una limitante en la participación y compromiso de los empresarios, toda vez que tienen una clientela segura y poco exigente. Ha sido difícil su asistencia a las capacitaciones pero sobre todo su compromiso con su sector.

Lecciones aprendidas

- La trilogía de apoyo entre Municipalidades, empresarios e instituciones del Gobierno como la DIRECTUR, han sido la clave para avanzar en el proyecto. Esta alianza tripartida expresada en la OGD, Ente Gestor y algunos CGTT se ha convertido en una verdadera mesa de discusión del futuro del desarrollo turístico de los territorios. Es importante que su proceso sea recuperado, sistematizado y replicado.
- La incorporación de consultores, facilitadores y dinamizadores del propio territorio (que una vez finalizado el proyecto permanecen, son de ahí) es una lección aprendida que puede ser un elemento de replicabilidad en otros proyectos.
- El proceso de conformación de los espacios público-privados deja muchas lecciones, se mencionan algunas, tales como la importancia de la participación y el compromiso, la necesidad de coordinación, las responsabilidades que se deben asumir, la necesidad de realizar estudios de investigación, la transferencia de conocimientos a otros y la necesidad de poner en práctica un turismo sostenible.
- El trabajo de acompañamiento, entendido como la labor de empoderamiento y desarrollo de capacidades locales, debe incluir de igual forma a las DIRECTUR, con miras a trasladar herramientas para la continuidad de las actividades necesarias en la gestión de producto inclusivo y participativo.
- Usualmente los proyectos de este tipo presentan debilidades en los aspectos de promoción y comercialización. Esto debido a que la conformación de nuevos productos no es tarea sencilla, ni se hace al inicio del proyecto sino más bien en su segundo o tercer año. En el último año diseñar la estrategia de venta, ponerla en práctica y lograr resultados es algo muy forzado y poco realista. Los proyectos deberían de enfocarse en el correcto diseño de los productos, la capacitación del recurso humano, la gestión de la

calidad y algún aspecto de divulgación. Si se cuenta con estos tres elementos, la comercialización de los productos cae por su propio peso.

- La **Red** de Comercialización creada debe perfilar sus funciones, no debe duplicar las acciones de los entes PP (alianzas políticas), ni de la DIRCETUR (capacitación, AT), sino más bien enfocarse en la promoción y comercialización con los empresarios.

ANA TAN SALAZAR

Lima, 4 de marzo del 2013

Basado en los informes del proyecto.