



OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO

**138**



# **Turismo sostenible con comunidades indígenas mercado y sostenibilidad**

(La Paz, 23 y 24 de julio de 2001)

EQUIPO TECNICO MULTIDISCIPLINARIO PARA LOS PAISES ANDINOS

Copyright©Organización Internacional del Trabajo 2001  
Primera edición 2001

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de esas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, a condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción hay que formular las correspondientes solicitudes al Servicio de Publicaciones (Derechos de autor y licencias). Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211, Ginebra 22, Suiza, solicitudes.

---

OIT/EQUIPO TECNICO MULTIDISCIPLINARIO PARA LOS PAISES ANDINOS

*Documento de Trabajo 138: Turismo sostenible con comunidades indígenas, mercado y sostenibilidad.*

Lima, Oficina Internacional del Trabajo, 2001

ISBN 92-2-312657-6

ISSN 1020-3974

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica en ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en Las Flores 295, San Isidro, Lima 27-Perú, o pidiéndolas al Apartado Postal 14-124, Lima, Perú.

Vea nuestro sitio en la red: [www.oit.org.pe](http://www.oit.org.pe)

---

Impreso en el Perú

## **ADVERTENCIA**

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que toda las menciones en tal género representan siempre a los hombres y mujeres.



## **PROLOGO**

*El presente documento es la Memoria del Seminario Taller “Turismo Sostenible con Comunidades Indígenas”, realizado el 23 y 24 de julio de 2001, en la ciudad de La Paz, Bolivia. Al mismo asistieron autoridades tradicionales de diferentes pueblos indígenas del país, representantes de distintas organizaciones y sectores del área rural, así como ONGs y profesionales interesados en reflexionar y debatir sobre los desafíos, potencialidades y riesgos que implica la promoción de esta actividad en las comunidades indígenas.*

*El evento se realizó en el marco del programa de actividades de la OIT para propiciar la aplicación del Convenio núm. 169, que reconoce, consagra y promueve los derechos y libertades fundamentales de los pueblos indígenas, entre ellos sus derechos económico-laborales. Las actividades abarcan a tres países del área andina: Bolivia, Ecuador y Perú, países con múltiples afinidades en razón de sus orígenes históricos y características culturales.*

*En el evento se examinaron aspectos relevantes que hacen del turismo, en el contexto de la globalización de los procesos económicos, la primera “industria” mundial por su creciente importancia en la generación de riqueza, creación de empleos y distribución de ingresos. De lograrse estos efectos en las economías andinas, particularmente para la población rural e indígena, se estaría coadyuvando significativamente a la superación de la pobreza que afecta a la gran mayoría de ella.*

*En este contexto, el turismo puede constituirse en un componente crucial del desarrollo económico local en favor de las comunidades indígenas y las localidades que éstas habitan. Para que ello ocurra se precisan políticas estatales que, por una parte, atiendan adecuadamente a los requerimientos específicos de las comunidades rurales, otorgándolas los incentivos que permitan movilizar sus propios recursos y valorar el potencial de sus atractivos turísticos naturales y culturales, y por otra, establecer un marco legal e institucional que estimule a todos los actores: comunidades, empresa privada, gobiernos locales y nacional, a cooperar en torno a un objetivo común: la competitividad y la sostenibilidad del sector turístico. Así entendido, el turismo está llamado a desempeñarse como una actividad motriz, multiplicando las oportunidades de ingreso para las comunidades campesinas o indígenas, gracias al fortalecimiento y diversificación de las tradicionales actividades agropecuarias y a la prestación de nuevos servicios susceptibles de ser incorporados al producto turístico comunitario.*

*En representación de la OIT, Carlos Maldonado, dio apertura al seminario con una breve introducción al tema y a los propósitos que persigue el mencionado programa. Prosiguió con la exposición de una metodología que fue concebida específicamente para analizar la sostenibilidad de las experiencias en curso sobre turismo con comunidades indígenas<sup>1</sup>, en Bolivia, Ecuador y Perú.*

*Se expusieron luego los cinco estudios de casos realizados en Bolivia, los mismos que documentan y analizan diversas experiencias llevadas a cabo por las comunidades, en asociación con el sector*

*privado u organismos de cooperación, en los departamentos de Santa Cruz, Beni, Cochabamba, Sucre y La Paz. Tras su presentación, se formularon reflexiones críticas e inquietudes relacionadas con el tema del turismo sostenible y las políticas públicas.*

*Se hizo hincapié en la necesidad de crear empresas comunitarias económicamente viables, aplicando en concomitancia estrategias de conservación de recursos naturales, respeto y valoración de las culturas ancestrales. Estos temas requieren previamente acciones de capacitación y, luego, un asiduo y estricto monitoreo por parte de la comunidad. Un tema que ocupó largamente los debates del evento fue el de la problemática jurídico-legal, por sus obvias implicaciones y consecuencias sobre las actividades turísticas de las comunidades. Se precisó que éstas se encuentran afrontando numerosas restricciones y discriminaciones, como consecuencia de la vigencia de la Ley 2074 que regula y promueve el turismo en Bolivia, en contradicción con las prescripciones del Convenio núm. 169.*

*Se organizaron tres grupos de trabajo que debatieron sendos temas, con los siguientes contenidos: 1) el desarrollo de productos turísticos comunitarios y su comercialización; 2) marco normativo vigente y desarrollo del turismo comunitario; 3) requerimiento para una gestión empresarial eficiente de la actividad turística. En cada caso se analizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que deben tomarse en cuenta a la hora de formular nuevos proyectos turísticos.*

*Los mismos grupos deliberaron también sobre las estrategias operativas a aplicarse en relación a los temas tratados, abordando los interrogantes ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacer? Sobre el primer interrogante se consideraron procesos, alianzas y acciones específicas; en lo que atañe al segundo se definieron instrumentos, medios y recursos que deben movilizarse.*

*Finalmente, los participantes apoyaron la iniciativa de la OIT de crear una Red de Turismo Sostenible (RedTurs), pues la misma tiene como propósito apoyar a las comunidades indígenas y rurales en sus múltiples demandas. En particular, se aludió al procesamiento y difusión de información; a la comunicación e intercambio de experiencias promisorias o consolidadas entre las comunidades; a la capacitación de recursos humanos para desarrollar productos turísticos competitivos.*

*La organización del seminario taller estuvo a cargo de la Universidad de la Cordillera y de la OIT; esta última también auspició el evento. La elaboración y edición del presente documento estuvieron a cargo de la coordinadora del evento, Jenny Cárdenas, y de Carlos Maldonado.*

*Daniel Martínez  
Director  
Equipo Técnico Multidisciplinario  
para los Países Andinos  
OIT Lima*

## INDICE

	Página
I. INAUGURACION DEL EVENTO <i>Carlos Maldonado, OIT</i>	11
II. PRESENTACION DE LA METODOLOGIA PARA LOS ESTUDIOS	14
1. Descripción de la experiencia	15
2. Análisis de la experiencia	17
2.1 El diagnóstico estratégico	17
2.2 Direccionamiento estratégico	20
2.3 Proyección estratégica	20
III. EXPERIENCIAS CON COMUNIDADES INDIGENAS	22
3. La Isla Suriqui del Lago Titicaca en Bolivia <i>Jenny Cárdenas</i>	22
3.1 Introducción	22
3.2 Características de la Isla Suriqui	22
3.3 La organización social de Suriquí	22
3.4 Los operadores de turismo privado	23
3.5 Recursos potenciales para el turismo	23
3.6 FODA	23
3.7 Direccionamiento estratégico	25
3.8 Preguntas y debate	25
4. Las comunidades del Beni y la empresa Fremem <i>Jean René García</i>	29
4.1 Introducción	29
4.2 La comunidad y la empresa Fremem	29
4.3 Naturaleza del producto turístico	30
4.4 Oportunidades de nuevas fuentes de ingreso	31
4.5 FODA	31
4.6 Preguntas y debate	32
Convenio de representación	34
Convenio de capacitación artesanal	36
5. El Centro Artesanal Moxos (El Beni) <i>Jean René García</i>	38
5.1 Reseña histórica	38
5.2 Principales atractivos	38
5.3 Naturaleza del producto turístico	39
5.4 Actividades económicas fortalecidas	39

5.5	Diversificación de las fuentes de ingreso	39
5.6	Análisis FODA	39
6.	Mujeres Chiquitanas de Los Tajibos y Buena Vista (Santa Cruz de la Sierra) <i>María Jesús Velarde</i>	41
6.1	Introducción	41
6.2	Principales atractivos turísticos	42
6.3	Experiencia organizativa	42
6.4	Oferta para el turismo	42
6.5	¿Cómo se cataloga el producto?	43
6.6	Análisis de la experiencia	43
6.7	Análisis FODA	44
6.8	Direccionamiento estratégico	45
6.9	Proyección estratégica	46
6.10	Preguntas y debate	46
7.	Potencialidades y peligros del turismo masivo (Comunidades y ayllus de Chuquisaca) <i>Carlos Rojas</i>	47
7.1	El panorama étnico	47
7.2	La situación actual del etno y el ecoturismo	47
7.3	Turismo rural organizado	47
7.4	Más allá de los centro programados	49
7.5	Propuestas de etnoturismo	50
7.6	Análisis FODA	51
7.7	Estrategias y sugerencias	51
7.8	Preguntas y debate	52
8.	Identificación de atractivos turísticos en el Trópico de Cochabamba <i>Fátima Sandoval</i>	52
8.1	Introducción	52
8.2	Características de la región de estudio	53
8.3	Análisis AFA	53
8.4	Atractivos turísticos	53
	Atractivos naturales	54
	Atractivos turísticos	54
8.5	Facilidades y accesibilidad	55
8.6	Jerarquización o valoración de los recursos turísticos	56
8.7	Unidades de manejo	57
8.8	Identificación de experiencias e ideas de proyectos ecoturísticos	57
8.9	Conclusiones y recomendaciones	57
8.10	Preguntas y debate	58
IV. TRABAJO EN TALLERES		60
Grupo 1: Marco normativo y turismo comunitario		60
a)	Análisis FODA	60
b)	¿Qué hacer?	61
c)	¿Cómo hacer?	61

Grupo 2: Producto turístico y comercialización	62
a) Análisis FODA	62
b) ¿Qué hacer?	63
c) ¿Cómo hacer?	63
Grupo 3: Gestión empresarial del turismo comunitario	63
a) Análisis FODA	63
b) ¿Qué hacer?	65
c) ¿Cómo hacer?	65
V. CLAUSURA DEL SEMINARIO TALLER	66
<i>Carlos Maldonado</i>	
VI. ANEXOS	69
1. Programa del seminario taller	71
2. Pautas metodológicas para el análisis de experiencias	73
3. Lista de participantes	79



## I. INAUGURACION

(Carlos Maldonado, OIT)

El representante de la OIT dio la bienvenida a los participantes de las instituciones y organismos no gubernamentales y, en especial, a las autoridades indígenas y representantes de zonas rurales que llegaron desde distantes poblaciones con el interés de obtener información, intercambiar experiencias y participar en el proceso de reflexión y propuestas del evento.

Destacó que el evento en curso se realizaba dentro del programa de actividades de la OIT, cuyo objetivo es promover el reconocimiento y ejercicio real de los derechos y libertades fundamentales de los pueblos indígenas, en el marco referencial y filosófico del “Convenio núm. 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales”. Como parte de estas actividades, la OIT dio inicio a una serie de estudios sobre las experiencias de turismo con comunidades indígenas en Bolivia, Ecuador y Perú. Estos estudios representa 19 casos, de los cuales cinco se realizaron en Bolivia, los mismos que serán expuesto y debatidos en el evento, a fin de transmitir y ampliar la información y las experiencias que ellos contienen.

“Este evento, dijo, debe contribuir con sus reflexiones y propuestas a un Encuentro Internacional que se llevará a cabo entre Ecuador, Perú y Bolivia, donde se expondrán múltiples experiencias de turismo sostenible. Estas exhiben características disímiles, ofertan productos turísticos muy variados, con diversas formas de ejecución de proyectos que incluyen alianzas con el sector privado, participación de ONGs, promoción o apoyo del sector público. Su común denominador es la propia iniciativa y motivación de las comunidades, al igual que el gran interés de grupos de turistas por las vivencias directas con las comunidades depositarias de culturas milenarias...”.

Precisó que la idea de los estudios y los eventos para socializar sus resultados se originó en las demandas de las organizaciones indígenas por conocer y tomar conciencia de los proyectos de turismo que, en número creciente, se ejecutan con las comunidades y, a veces, a costa de ellas.

A fin de analizar las experiencias en base de un instrumento metodológico común y con fines comparativos entre los diferentes países, la OIT elaboró una metodología “*Pautas para el análisis de experiencias de turismo sostenible con comunidades indígenas*”. La metodología es un instrumento que permite a las comunidades autoevaluar sus experiencias con apoyo de un consultor.

La mayor preocupación de algunas comunidades se refiere a dos aspectos: a) los efectos del turismo sobre la vida, los recursos naturales y la cultura de los pueblos indígenas, y b) la viabilidad de los proyectos y/o empresas comunitarias que resultan de estas nuevas corrientes turísticas hacia las comunidades. En cambio, en las comunidades convencidas de los beneficios que puede aportar el turismo, las demandas se orientan hacia a) el fortalecimiento de la capacidad de autogestión de las actividades del turismo en forma familiar o comunitaria, y b) la capacitación de recursos humanos para ofrecer servicios adecuados al turismo. Por ello, en su afán de apreciar la viabilidad de los proyectos o empresas comunitarias, la metodología pasa en revista las cuatro dimensiones fundamentales de la sostenibilidad, o sea, las dimensiones económica, social, cultural y ambiental.

Señaló igualmente que la demanda de determinados segmentos del mercado determinó la

emergencia de vocablos para definir las diferentes modalidades de turismo que se dirigen a las comunidades, como “etno/ecoturismo”, “turismo alternativo”, “turismo científico”, “turismo de aventura”, “turismo vivencial”, “turismo místico” etc. Sin embargo, los ecosistemas y las propias comunidades indígenas y su hábitat, son frágiles al contacto con occidente. Por ello, el mencionado Convenio de OIT enfatiza que “Los pueblos interesados deberán tener el derecho de decidir sus propias prioridades en lo que atañe al proceso de desarrollo, en la medida en que éste afecte a sus vidas, creencias, instituciones y bienestar espiritual, y a las tierras que ocupan o utilizan de alguna manera, y de controlar, en la medida de lo posible, su propio desarrollo económico, social y cultural” (*artículo 7*).

Explicó que el programa tiene como primera fase realizar los estudios de casos, en base a una cuidadosa selección en cada uno de los países. La segunda fase es la que encaramos a través de este seminario, es decir, compartir con los diferentes actores del sector turístico las experiencias estudiadas. El evento espera recoger reflexiones, intercambio de experiencias y líneas estratégicas para la acción, concretamente para Bolivia. Una tercera fase, que se realizará en septiembre de este año, es el “Encuentro Internacional sobre turismo sostenible y competitivo con comunidades y municipios rurales” con participación de Bolivia, Ecuador y Perú. Estos tres países gozan de grandes afinidades y similitudes, merced a sus raíces históricas y culturales comunes.

Al referirse a ese evento precisó: “Quisiéramos definir líneas estratégicas de desarrollo con las comunidades y los alcaldes indígenas o locales, para incorporarlas en un proyecto subregional de apoyo a las iniciativas comunitarias y a los municipios rurales, de preferencia a los que cuenten con alcaldes indígenas. Ultimamente, se han expresado demandas políticas por parte de las

organizaciones indígenas, dirigidas a la OIT y a otras instituciones, solicitando apoyo para el avance y consolidación de procesos democráticos locales, particularmente allí donde las comunidades indígenas tienen ya el poder local, a través de las municipalidades o de mayorías en los consejos municipales. Los seminarios nacionales y el evento subregional deben proveer los insumos necesarios para orientar los contenidos de un proyecto que ha sido iniciado y querido por las propias comunidades y los municipios indígenas”.

Informó también que en Perú se propuso la creación, a iniciativas de la OIT, de una Red de Turismo Sostenible (RedTurs) con municipalidades locales y comunidades indígenas. Esta Red, abrirá un sitio en Internet con los servicios que ofrecerá. Por la demanda generalizada que se ha manifestado en el Perú, se otorgará prioridad a la difusión de la información y a la capacitación de recursos humanos para el desarrollo del turismo sostenible. Se están ya elaborando dos guías para capacitar a personal de municipios rurales en materia de gestión del turismo sostenible, así como a comunidades indígenas en lo que atañe al desarrollo de productos turísticos y empresas comunitarias o familiares, según las motivaciones y decisiones de sus miembros. En consecuencia, está en marcha una serie de acciones e instrumentos para fortalecer la capacidad de los recursos humanos a nivel municipal y comunal.

Para concluir, formuló votos para que el seminario aporte propuestas muy concretas, derivadas de la circunstancia de compartir experiencias personales y comunitarias que generen procesos de aprendizaje común. Acotó que “El hecho de poder cotejar conceptos y experiencias sobre la manera de ver, concebir y ejecutar acciones en favor del turismo comunitario representa una oportunidad para enriquecer nuestros conocimientos y esclarecer nuestra práctica fu-

tura, gracias a los consensos que se construirán. Debemos tener en cuenta de manera adecuada las aspiraciones o necesidades sentidas por las comunidades indígenas, pues ellas encierran la expresión de sus derechos, en particular sus te-

rritorios y el reparto equitativo de los beneficios que genera el turismo entre todos los actores que participan en la promoción, oferta y comercialización de los productos turísticos comunitarios”.

## II. PRESENTACION DE LA METODOLOGIA

(Carlos Maldonado, OIT)

La metodología que se presentó no es el resultado de un ejercicio académico, sino un aporte original resultante de una síntesis crítica de las diferentes experiencias que se vienen realizando en varios países con comunidades indígenas. Tampoco se trata de un inventario de metodologías sobre turismo, pues no se encontró ninguna que de manera explícita sirviera para analizar las experiencias de turismo con dichas comunidades. En vista de ello, se elaboró y diseñó una metodología ad-hoc, apropiada en este caso a las inquietudes e interrogantes expresados por muchos líderes y representantes indígenas. En base a ella se han elaborado todos los estudios realizados en Bolivia, Ecuador y Perú.

Se puntualizaron previamente algunas advertencias antes de proceder a la exposición de la metodología (cuyo texto figura en anexos). La primera es que este instrumento está probándose por primera vez en el marco del programa subregional, y ya está siendo aplicado y difundido por algunas ONGs. En segundo lugar, lo que esta metodología pretende es analizar la sostenibilidad de las experiencias o los proyectos con las comunidades. El objetivo central es responder a la pregunta fundamental ¿En qué medida son o no sostenibles las experiencias que se están analizando? En tercer lugar, la manera en que la OIT enfoca la sostenibilidad de estos proyectos es en función de cuatro dimensiones, es decir desde el punto de vista económico, social, cultural y ambiental. Obviamente, existen otros enfoques que ven la sostenibilidad desde un punto de vista particular: como los objetivos específicos institucionales (ambientalistas), de un programa (de crédito) o de una disciplina de las ciencias sociales (antropología). En nuestra concepción integral se superan esas visiones específicas y se han elaborado un conjunto de variables

analíticas que indagan cada uno de esos cuatro ámbitos.

Las primeras láminas de la exposición se refieren a los objetivos generales que persigue este programa, como el reconocimiento, la protección y el ejercicio real de los derechos económicos, sociales y culturales de los pueblos indígenas, en la medida en que ello contribuirá a mejorar el bien estar material y espiritual de sus miembros. Esta es, en pocas líneas, la esencia del Convenio núm 169.

¿Cuáles son los objetivos inmediatos? i) El fortalecimiento de la capacidad técnica y organizativa de las comunidades indígenas para emprender iniciativas locales de empleo; ii) La preservación de la identidad y la diversidad cultural de los pueblos indígenas, valorando sus diferentes formas de expresión; iii) La protección y preservación de la diversidad biológica, es decir, el hábitat natural de dichos pueblos.

Sobre estos objetivos, el Convenio núm. 169 es muy explícito cuando estipula que los gobiernos tendrán en cuenta la especial relación que existe entre los pueblos indígenas y sus tierras y territorios. Estos no están motivados, como ocurre en la sociedades occidentales de mercado, por el valor comercial de ese patrimonio. Las tierras y territorios tienen una gran significación comunitaria: son fuente de sustento ciertamente, pero también de identidad colectiva y están asociados a valores espirituales trascendentes. Un indígena de la amazonía peruana expresaba elocuentemente: “Un indígena sin sus tierras y territorios no es nadie”. Por eso es muy importante vincular la promoción de las actividades turísticas con la protección y preservación de la diversidad biológica en las tierras y territorios

que dichas comunidades habitan o utilizan de alguna manera.

¿Cuáles son las estrategias del programa?.

i) Autoevaluación de las experiencias en curso, gracias a los estudios de casos realizados con la participación de las comunidades; ii) Capitalización de las enseñanzas fortaleciendo procesos de aprendizaje colectivos, como los que facilitan los seminarios; iii) Identificación de prioridades y retos para el futuro, como las que se han expresado en términos de información, comunicación y capacitación; asistencia técnica y acompañamiento a las comunidades y municipios para desarrollar proyectos y empresas comunitarias; iv) Institucionalización de las metodologías y estrategias de apoyo, tanto a nivel local como a nivel nacional. Por eso se ha convocado a estos eventos a los Ministros o Viceministros de Turismo y del Ambiente, porque ellos son los que dictan la política en materia de desarrollo turístico que, en ciertos casos, marginan a las comunidades por la visión distorsionada que poseen de lo que es el ecoturismo.

En lo que concierne a la parte propiamente de los estudios: todos contienen dos partes, una descriptiva de la experiencia y otra de carácter más analítico. La parte descriptiva recoge información general sobre la ubicación geográfica de la comunidad, sus atractivos turísticos y una pequeña reseña histórica del producto ofertado, el apoyo recibido por la comunidad y, si procede, quién lo ha brindado.

## **1. Descripción de la experiencia**

La accesibilidad a la comunidad es un factor muy importante; este dato es crucial dentro de la planificación del turismo, al igual que el producto turístico en sí mismo y la infraestructura existente para el turismo. Es necesario conocer cómo se accede a la comunidad, con qué medios de transporte y cuánto tiempo toma cubrir un determinado trayecto. Se indaga si se ha

constituido una empresa y si ésta tiene una forma jurídica, o si la actividad se encuentra en la economía informal y opera sin ningún reconocimiento legal o formalización. En este caso simplemente se venden los servicios, pero sin saber claramente qué resultados se obtienen, y si éstos benefician o perjudican a la comunidad.

Uno de los elementos importantes dentro de la descripción, es el producto turístico: a veces se trata de agroturismo, turismo de aventura o histórico, turismo místico o de carácter científico. En los últimos años se ha acuñado una serie de vocablos para caracterizar a diferentes tipos de turismo, según el componente más importante ofertado en el mercado. Incluso se habla del turismo vivencial y alternativo. El ecoturismo remite a una interacción directa con la naturaleza y no solamente a su observación y contemplación; en cambio, el etnoturismo tiene una connotación de intercambios vivenciales con culturas vivas en su lugar de origen, las mismas que incluyen una relación con su hábitat global, pudiendo también abarcar actividades científicas o de naturaleza místico-religiosa. El caso de Posada Amazonas en el Perú combina alojamiento y otros servicios con investigación científica en un centro especializado. La comunidad participa como informante o con auxiliares de investigación; sin embargo, ella desearía desempeñar un papel más activo y mayores responsabilidades en el marco de una concepción más integral.

¿Cuáles son los circuitos turísticos próximos o las conexiones con otros circuitos? En el caso de Ecuador, la mayoría de las comunidades amazónicas no trabajan con un producto único de en una comunidad. Ellas manejan el concepto de redes o de circuitos, integrados por varios productos a la vez, donde el turista tiene varias opciones. A veces integran a más de 30 comunidades asociadas para ofertar una serie de productos en red. Es imprescindible trabajar este concepto y emprender las acciones orga-

nizativas conducentes al mismo, pues resulta más difícil vender un producto aislado, por los costos de desplazamiento en los que se incurre. Partiendo de que el producto tiene que competir con otros productos o destinos turísticos, resulta más eficiente vincularse con circuitos más completos o conocidos.

La presencia de elementos innovadores en el producto ofertado facilita su colocación en el mercado. El producto “Perú Llama Trek”, en Ancash, por ejemplo, ha llegado a sustituir caballos y burros por llamas. Ello tiene una gran importancia desde el punto de vista ecológico, no sólo por sustituir un animal extraño por otro del medio, sino porque introduce un elemento innovador en función de la conservación del suelo y los recursos naturales. Existe una cantidad de productos comunitario que, como el citado, encierran alguna innovación.

¿Qué segmento del mercado está siendo atendido por el producto turístico de la comunidad? Se requiere conocer si se trata de turismo local, nacional o internacional (turismo receptivo); si los viajeros son jóvenes estudiantes, mochileros en busca de aventura, científicos o con otras características particulares; con gran capacidad de gasto o no, interesados menos en el costo cuanto en la calidad de la experiencia vivencial con la naturaleza y las culturas indígenas que dejan apreciar y aquilatar sus ancestrales manifestaciones culturales. Es importante conocer el segmento de mercado en términos económicos, de edad, de procedencia, etc., pues habrá que diseñar un producto y proveer de servicios adecuados que respondan a la capacidad y al nivel de los turistas.

Ampliación de servicios. En algunos casos las comunidades dicen “estamos sirviendo al turista, pero a través de otros servicios podríamos atraer a una nueva clase de turistas”. En el Chapare boliviano, por ejemplo, se recibe casi exclusivamente turistas de Cochabamba o de la

zona. Se está entonces reflexionando sobre los medios y estrategias para captar otros segmentos de mercado.

La capacidad de carga, o sea la capacidad máxima de turistas que puede absorber la comunidad, sin forzar su desempeño ni deteriorar la calidad de sus servicios y sus recursos. Por ejemplo, en el caso de que se cuente únicamente con alojamiento para 10 personas durante dos días, esa es la carga máxima que puede ofertar la comunidad. El operador que vende los servicios debe estar informado de ello para que no provocar un exceso de oferta, con la consiguiente pérdida de calidad y de imagen del producto que presenta la comunidad.

La comercialización del producto es uno de los factores cruciales para lograr una eficiente gestión del producto turístico. Se desea conocer los medios que se emplean para dar a conocer el producto de la comunidad o de un municipio rural: material informativo, servicios o canales de comercialización propios, incluyendo una sucursal de información y ventas en otras ciudades del país o en el exterior; integración a algún circuito o red de ventas a nivel local, nacional o internacional. Cuando no se poseen los conocimientos ni los recursos necesarios, en particular tratándose de lugares muy remotos o de productos incipientes, lo mejor es asociarse con operadores turísticos.

La venta electrónica a través de Internet representa un servicio de vanguardia que se difunde cada vez más, los turistas pueden así hacer sus reservaciones directamente y las comunidades depender menos de la intermediación costosa y disponer de mayores posibilidades de guardar para sí los beneficios económicos. Se inquiera también si la comunidad ha participado en ruedas de negocio. Las más avanzadas han participado en ferias turísticas de Alemania o Estados Unidos; otras, en cambio, no saben cómo hacerlo.

Se averigua igualmente la dotación o el acceso a servicios conexos de telecomunicaciones (teléfono, radio, fax, correo electrónico) porque a comunidades alejadas de los centros urbanos sólo se puede acceder con transporte aéreo (avionetas). La carencia de dichos servicios esenciales conspira contra la calidad, seguridad y posibilidades de comercialización del producto turístico.

En síntesis, con todo esta información se quiere apreciar si se trata de un producto que se encuentra en su fase inicial, si ya está consolidado o si está en vías de consolidación. Ello permitirá programar el tipo de apoyo que se necesita brindar. Si es un producto incipiente, por ejemplo, lo mejor es facilitar una serie de intercambios con otras comunidades, para aprender cómo transitar el camino hacia la consolidación. Si está en vías de consolidación, las acciones de capacitación y asistencia técnica especializada son las más indicadas. Si el producto está ya consolidado, puede servir como referencia para procesos de aprendizaje, transferencia o réplica en otras comunidades.

## 2. Análisis de la experiencia

Esta sección analítica está estructurada en tres secciones que persiguen fines complementarios y obedecen a una lógica secuencial. Las mismas responden a tres grandes momentos de reflexión crítica y planificación comunitaria, es decir: diagnóstico, pronóstico y acción planificada.

*i) El diagnóstico estratégico:* que pretende responder a la pregunta ¿Dónde se encuentra actualmente la experiencia de la comunidad observada? Se trata de establecer un diagnóstico sobre la situación vigente, mediante un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

*ii) El direccionamiento estratégico:* es decir, tras constatar en dónde se encuentra la comunidad y apreciar sus potencialidades y restricciones de desarrollo, se desea esclarecer y precisar ¿A dónde quiere llegar la comunidad en un horizonte de tiempo definido?, por ejemplo, al cabo de tres años.

*iii) Proyección estratégica:* una vez conocida la situación de la comunidad y sus aspiraciones para el futuro inmediato, se requiere conocer ¿Cómo va a lograr la comunidad sus objetivos y metas programadas? Para ello ¿Qué recursos tiene que movilizar? ¿Qué recursos humanos se propone o debe capacitar? ¿Qué inversiones tiene que realizar? ¿Qué indicadores de monitoreo ambiental tiene que dotarse para que no haya deterioro de sus recursos naturales, arqueológicos o arquitectónicos?

### 2.1 El diagnóstico estratégico

En esta sección se analiza la sostenibilidad de la experiencia observada en sus cuatro dimensiones genéricas: la económica, la social, la ambiental y la cultural.

#### a) Dimensión económica

¿Qué variables entran dentro de la dimensión económica? Se indaga sobre qué actividades nuevas desarrolla la comunidad o las actividades que han sido fortalecidas gracias al turismo. En algunos casos se trata de la agricultura o la fabricación de artesanías, en otros es la agroindustria pues se producen mermeladas, quesos, conservas, etc. para la alimentación de los turistas.

La diversificación de fuentes de ingreso. A veces las comunidades solicitan servicios a las poblaciones o empresas cercanas, activando así no solo la economía comunitaria sino también la de las poblaciones circunvecinas.

¿Cómo se dan los mecanismos de distribución de los ingresos? Se desea conocer ¿A quién benefician los recursos que ha obtenido la comunidad? A los jóvenes, a mujeres, a personas de la tercera edad, a toda la comunidad, solamente a algunas familias o a un individuo en particular. Se han dado casos en que las empresas turísticas han sido creadas por iniciativa de una persona de la comunidad, la misma que se beneficia exclusivamente. En otros casos, el interesado retribuye en parte a la comunidad por el uso de sus recursos. Finalmente, se da el caso de serias tensiones entre la iniciativa individual y/o familiar y los intereses de la comunidad. Es necesario entonces diferenciar estos niveles de participación y las consecuencias sobre la generación, concentración o distribución del ingreso y sus implicaciones sociales.

¿Qué bienes ha adquirido o qué servicios solicita la comunidad? Se intenta estimar la inversión en infraestructura, sobre todo en el caso de la existencia de albergues para el alojamiento de los turistas. Existe un caso en Ecuador, en que una ONG invirtió cerca de US\$ 150 mil, solamente en los albergues, con resultado no muy probatorios desde el punto de vista de su rentabilidad, pues la lejanía de su emplazamiento representa altos costos de transporte para los turistas. A este respecto, las comunidades tienen que ser muy conscientes de lo que van a invertir o han invertido, con miras al mantenimiento o a la reposición de los bienes fungibles. Ello ayudará a determinar los precios de venta de sus servicios y la rentabilidad de la empresa en función de la inversión.

Un corolario lógico es que la comunidad debe contar con recursos humanos competentes para gestionar sus actividades con criterios de empresa, o confiar esa tarea a profesionales contratados. Parece ineludible que, estando las empresas inmersas en una economía de mercado, las comunidades se preocupen de la calificaciones adecuadas de sus recursos humanos para su

gestión eficiente. De lo contrario, las iniciativas de turismo mal estructuradas o con recursos humanos incompetentes corren el riesgo de convertirse en una pesadilla para las comunidades.

#### b) *Dimensión social*

Esta es una de las dimensiones de mayor impacto en los proyectos turísticos, particularmente en aquellos que se realizan en asociación con el sector privado ¿Se quiere conocer cuántos empleos permanentes o temporales se han generado? ¿Qué recursos humanos se han capacitado en la comunidad y a qué niveles? ¿Cuáles son los estratos o categorías de la población más beneficiados? ¿Hombres, mujeres, aquellos que hablan español? No es raro observar la marginación de las mujeres, los jóvenes o los ancianos, que ocupan posiciones secundarias o realizan las tareas menos calificadas.

En las comunidades, las personas de la tercera edad conocen la historia oral de sus pueblos (mitos y leyendas en forma de cuentos) y, por lo tanto, también pueden participar relatando a los turistas esos rasgos trascendentes de su filosofía y cosmovisión. Los jóvenes, y las mujeres en particular, se muestran a menudo motivados y emprendedores, pudiendo asumir responsabilidades mayores con el conocimiento que pueden adquirir gracias a la capacitación para administrar la empresa. Es necesario vigilar cuidadosamente los mecanismos de discriminación que pueden filtrarse a través de algunos proyectos de turismo. En algunos casos, éstos han agudizado las inequidades sociales, estableciendo mecanismos de discriminación. En otros, son los jóvenes que han tomado la conducción del proyecto turístico, frenándose así la migración hacia la ciudad.

Deben igualmente analizarse otros efectos negativos sobre la cohesión social y comunitaria. En algunos casos en Bolivia, el turismo ha terminado dividiendo a la comunidad o ha sido

causa potencial de fracturas y rupturas entre sus miembros. El afán desmedido por obtener ingresos económicos, la búsqueda de protagonismo o de prestigio social, incluyendo afanes de carácter político, pueden trastocar los valores comunitarios y echar a perder toda la riqueza cultural y la cohesión social.

Un aspecto relativamente novedoso, en el ámbito laboral, atañe a las exigencias de disciplina y respeto de las funciones y horarios atribuidos a los miembros de la comunidad en el marco de la prestación de servicios a los turistas. Estas formas de comportamiento y los valores subyacentes, no siempre armonizan con las costumbres y las formas de ejercicio laboral en el seno de las comunidades, por lo que se observan dificultades y disfuncionamientos inherentes a los cambios culturales. Algunos proyectos en Ecuador (comunidades asociadas a Red Indígena de Comunidades de Alto Napo por la Convivencia Intercultural y el Ecoturismo RICANCIE) han obviado esta dificultad estableciendo turnos de servicio adaptados a sus miembros y calificándolos en número suficiente para paliar las eventuales ausencias o deserciones.

#### c) *Dimensión cultural*

En este ámbito se examinarán las siguientes preguntas directrices cualitativas: ¿Las actividades turísticas rescatan, valoran y potencian algunas de las diferentes manifestaciones propias de la cultura indígena? Ello tiene consecuencias sobre el afianzamiento de la identidad colectiva y la autoafirmación cultural, así como en un creciente respeto y difusión de valores, costumbres, tradiciones religiosas o espirituales de las comunidades.

¿Dichas actividades han respetado, afirmado y difundido valores, costumbres, tradiciones religiosas o espirituales y prácticas socio-culturales de la comunidad o las han debilitado?

¿Se han desarrollado acciones de interculturalidad, como por ejemplo, intercambio de conocimientos colectivos ancestrales? El turismo vivencial persigue justamente eso: intercambio de vivencias que generan procesos de aprendizaje recíproco, conocimiento mutuo y confianza. Se indaga si se ha establecido o no un diálogo entre culturas, lo cual implica un reconocimiento y respeto del interlocutor; un diálogo entre pares, cada uno con su identidad cultural, sus conocimientos y su riqueza histórica.

#### d) *Dimensión ambiental*

En el análisis de esta dimensión se tomarán en cuenta las siguientes variables: ¿Qué medidas o disposiciones concretas ha previsto la comunidad para controlar y reducir el impacto negativo de las actividades turísticas en el entorno natural? En particular, se observarán las tecnologías y materiales utilizados en las obras de infraestructura y construcción, medios de transporte, alimentos y bebidas. Ello implica utilizar recursos que suministra la naturaleza o importar productos industrializados, que pueden ser útiles y prácticos pero generan desechos en la mayoría de los casos no biodegradables. ¿A este respecto, se quiere conocer si la comunidad realiza un manejo de desechos (sólidos, líquidos y emanaciones tóxicas) acorde con la preservación del medio ambiente y los recursos naturales y, concretamente, qué medidas ha tomado para reciclar, eliminar o evacuar este tipo de desechos?

¿La comunidad ha buscado y/o ha recibido asesoramiento en materia de conservación ambiental? Huelga precisar que los conceptos de conservación y preservación hay que entenderlos en términos dinámicos, y no meramente contemplativos es decir, concibiendo planes de manejo y aprovechamiento comunitario de los recursos naturales.

¿Se ha capacitado a los guías nativos y se ha sensibilizado a la comunidad y a la población local en temas ambientales y valoración de sus propias costumbres y tradiciones? Se trata de evitar que los guías sigan siendo agentes externos de los operadores turísticos de la capital o de una ciudad vecina. Sobre este aspecto han surgido contradicciones, como en el caso de Ecuador, donde el Ministerio de Turismo está muy empeñado en promover el turismo con comunidades indígenas, pero, por otro lado, se desconoce, legalmente, a los operadores y guías indígenas, por no estar oficialmente registrados. El desconocimiento viene acompañado de la prohibición de ejercicio de la actividad e, incluso, de represión policial. Estas contradicciones seguirán manifestándose mientras no se adopte, de manera concertada entre todos los actores sociales, un marco normativo no discriminatorio que reconozca y aliente la actividad turística por las propias comunidades.

¿Se está informando y orientando a los turistas en aspectos relacionados con el manejo de desechos y conservación ambiental? En relación a esta interrogante, es menester informar que existen comunidades como la de Anapia, en Puno, Perú, que afirman: “nosotros preferimos la calidad a la cantidad; preferimos educar al turista”. Han tomado claramente partido por una vivencia con el turista, desechando el contacto superficial que implica la toma de fotografías. La actitud que adopten los turistas tiene mucho que ver con la información previa que los operadores turísticos les ofrecen. En efecto, éste debe saber no sólo a dónde va, sino sobre todo para qué va, lo que puede hacer o no, sin violar la intimidad de la comunidad y, qué tipo de vivencia va a tener con la comunidad.

¿Se han identificado impactos negativos en el ecosistema generados por las actividades turísticas o, se ha tomado conciencia de sus potenciales efectos negativos? ¿Se han elaborado y se están aplicando indicadores de moni-

toreo ambiental? Se observa que, en muchos casos, las comunidades tienen una conciencia ambiental, pero ésta no se traduce, en el campo de turismo, en acciones sistemáticas de monitoreo ambiental para identificar periódicamente los impactos negativos. Ello debería plasmarse, por ejemplo, en el funcionamiento de un comité que, cada tres o seis meses, verifique y supervise el estado de los recursos naturales expuestos al contacto con los turistas. Las comunidades deberían contar con circuitos alternativos (dos o tres a la vez) para no fatigar o destruir los recursos que poseen. Esta es una respuesta inteligente de manejo que algunas comunidades están ya considerando.

## ***2.2 Direccionamiento estratégico***

Una vez establecido el diagnóstico sobre la situación actual de la iniciativa turística, la comunidad debe decidir a dónde quiere llegar al término de un período determinado (tres años, por ejemplo). Para ello, la comunidad organizada tiene que definir un conjunto de estrategias encaminadas a aprovechar sus fortalezas internas; sacar el mejor provecho de las oportunidades que presenta el mercado o de las alianzas con otras instituciones u organizaciones; prevenir los efectos de sus debilidades para superarlas; prepararse para controlar oportunamente las amenazas externas. Esto se lleva a cabo mediante un análisis FODA comunitario.

## ***2.3 Proyección estratégica***

Por último, una vez conocida la situación de la comunidad y definidas sus aspiraciones para el futuro inmediato, ésta debe reflexionar sobre una serie de interrogantes que le permitan planificar las acciones que debe realizar, los recursos que espera movilizar, las responsabilidades que deben ser asumidas y por quiénes, con el propósito de lograr los objetivos y metas programadas. Para ello, hay un manual de capacitación

que sirve como instrumento para saber cómo se hace un plan de desarrollo turístico complementario y qué recursos se tienen que movilizar (internos, externos, físicos, materiales humanos etc.). Al mismo tiempo, deben elaborarse los indicadores que permitan monitorear el desempeño individual y colectivo, en los ámbitos que comporta la sostenibilidad.

Para facilitar la ejecución de esta fase, se pueden examinar las siguientes preguntas directrices: ¿Cómo va a lograr la comunidad sus

objetivos y metas programadas? Para ello ¿qué inversiones tiene que realizar?, ¿qué recursos se propone movilizar?, ¿qué recursos humanos tiene que capacitar?, ¿qué indicadores de monitoreo de sostenibilidad ambiental y cultural tienen que respetarse y supervisarse periódicamente, para prevenir la desnaturalización de la cultura y el deterioro de sus recursos naturales, arqueológicos o arquitectónicos?, ¿qué metas de sostenibilidad en los ámbitos económico y social deben ser alcanzadas por los proyectos que emprende la comunidad?

### III. EXPERIENCIAS CON COMUNIDADES INDIGENAS

#### 3. La Isla Suriqui del Lago Titicaca

(Jenny Cárdenas Villanueva)

##### 3.1 Introducción

Esta sección presenta un resumen del estudio de caso realizado en la comunidad indígena de la Isla de Suriqui, ubicada en cercanías de la ciudad de La Paz, Bolivia. El estudio se desarrolló siguiendo la metodología propuesta por la OIT para realizar un análisis de las experiencias de turismo sostenible con comunidades indígenas.

Como pocos, el caso de la Isla Suriqui es ejemplar en cuanto a las formas de organización comunal en el manejo de sus recursos, a pesar de la inexistencia de proyectos de apoyo y la carencia de asesoramiento técnico. Por propia iniciativa, los indígenas se organizaron para emprender actividades turísticas básicas, a partir de una experiencia que se inicia en un hecho fortuito: la invitación efectuada por el investigador noruego, Thor Heyerdahl, a cuatro indígenas de Suriqui, expertos constructores de balsas de totora (fibra vegetal que crece en las orillas del Lago Titicaca), quienes viajaron a Marruecos e Irak para construir las famosas balsas transoceánicas Ra II y Tigris. Esta actividad ancestral y la construcción de las mencionadas balsas, originaron la oportunidad propicia que abrió las puertas de las comunidades de la Isla Suriqui al mundo exterior.

##### 3.2 Características de la Isla Suriqui

La Isla Suriqui y un complejo de islas cercanas a ella, ubicadas en el Lago Titicaca, conforman una zona de enorme potencial para el desarrollo del turismo, en atención a la herencia de culturas milenarias (la Tiahuanacu y la Inka), de

las que existen muchos e importantes vestigios arqueológicos. Además, cabe destacar la extraordinaria belleza del panorama natural que la circunda: por un lado está el propio Lago y el resto de las islas y poblaciones de las orillas y, por otro, cercando otras poblaciones de las orillas, están las montañas nevadas más imponentes de la Cordillera Oriental de los Andes.

Sus habitantes, cerca de 2,000, son todos aymaras originarios, con conocimiento de español y cerca del 90% alfabetizados. Mantienen las formas tradicionales del trabajo agrícola, la pesca, la construcción de balsas de totora, de botes y lanchas de madera, actividades que combinan con el arte del tejido y las artesanías.

Otro factor que potencia de manera singular a la Isla Suriqui es su cercanía a la principal ciudad de Bolivia, La Paz, sede del Gobierno y uno de los principales aeropuertos internacionales. La ciudad de La Paz se encuentra a 85 kms., por vía asfaltada y bien conservada, siendo la de mayor tráfico entre las dos rutas de tránsito entre Bolivia y Perú.

##### 3.3 La organización social de Suriqui

En cuanto a la forma de su organización social, el hecho geográfico de su insularidad, al que se suman las formas tradicionales de autoridad y relaciones de parentesco de la cultura aymara, han definido una gran cohesión de la población para la realización de las distintas actividades relacionadas con el turismo, así como en la dinámica de la vida cotidiana de las comunidades de Suriqui.

La comunidad de Suriqui se organiza, desde 1974, en cuatro zonas: al norte Rosani, al sur

Yavirjani, al este Yumani y al oeste Ayjadero. Comenzó a ser conocida en el mundo debido a la fama que ganaron los cuatro hermanos Esteban, constructores de las famosas balsas transoceánicas. En base a esta primera apertura hacia el mundo, Suriqui empezó a ser conocida y visitada. Las autoridades de la comunidad decidieron entonces crear un centro artesanal, organizándose para su gestión por zonas y períodos de tres meses al año.

Suriqui no ha recibido apoyo alguno para el desarrollo turístico. El compromiso de la comunidad de dar unos pasos más en esta actividad tiene que ver con la comprobación efectiva de que, por ésta, ellos tienen un ingreso adicional que les ayuda a sobrellevar la difícil situación de sobrevivencia en que se encuentran.

### ***3.4 Los operadores de turismo privado***

El turismo que visita la isla está organizado por siete empresas que operan desde La Paz. Estas venden paquetes variables, que comprenden el traslado desde la capital en sus coches y desde la orilla en sus lanchas hasta Suriqui. Estas empresas envían sus guías de turismo y se benefician de las ruinas precolombinas. El alojamiento y la alimentación de los turistas son servicios que también controlan las empresas. En consecuencia, los beneficios que quedan en la propia comunidad son irrisorios con respecto al valor total de los paquetes turísticos.

### ***3.5 Recursos potenciales para el turismo***

Además de las actividades que brindan de manera privada las empresas y operadores de turismo, en Suriqui hay recursos que pueden ser atractivos para el turismo: la pesca y la preparación de las especies nativas del Lago. Otra actividad es la agricultura tradicional en andenerías, tal como era practicada en épocas prehispánicas y sus productos (habas, ocas, quinua y preparación del chuño). La cocina

aymara es otro atractivo tanto por el propio menú, como por la estética de sus utensilios y materiales.

Un recurso adicional son los astilleros donde construyen botes y balsas de madera. Respecto de la vida espiritual de la comunidad, se puede eventualmente participar de los rituales religiosos.

Es importante señalar que Suriqui es ya parte de un circuito aunque no está racionalmente controlado. Al ubicarse entre otras islas donde hay ruinas y sitios atractivos, Suriqui puede ser el centro de un potencial circuito de visitas a las otras pequeñas islas que la circundan.

## ***3.6 FODA***

### ***3.6.1 Fortalezas***

La Isla Suriqui tiene un enorme potencial para desarrollar actividades de turismo basado principalmente en los siguientes factores:

- Tiene ya una imagen que se vende para el turismo por el arte ancestral de sus constructores de balsas de totora. Otros productos son confeccionados en fibras vegetales, principalmente objetos artesanales, partiendo de las réplicas de las famosas balsas. Con totora se construye también techos y hasta paredes de habitaciones.
- Su ubicación es estratégica; situada a una hora de La Paz (85 kms.), con una ruta asfaltada y de gran belleza panorámica. De allí se pasa a la isla, tramo en que se tarda una hora más. La cercanía de la Isla abarata los costos de llegada hasta ella.
- A diferencia del resto de las islas del Lago, Suriqui tiene una organización comunal para emprender tareas tales como el centro artesanal, la actividad de la pesca y el servicio de transporte lacustre. En consecuencia, existe una base de experiencia organizativa

que potencia sus virtudes para ofrecer servicios al turismo. Es la única proveedora de los pueblos del Lago de botes a vela y balsas a motor hechas en madera de cedro. Esta es una actividad con enormes proyecciones en la elaboración de otros artículos.

- La existencia de ruinas precolombinas es otro atractivo de enorme interés para el turismo. En esta línea, la construcción de un pequeño museo arqueológico y las visitas guiadas a estos lugares tienen un futuro económico prometedor.

### *3.6.2 Debilidades*

- La falta de asesoramiento y orientación relativa a la oferta de servicios turísticos, además de la necesidad de una inversión complementaria, dirigida fundamentalmente a la dotación de infraestructura, principalmente servicios higiénicos y agua potable y, de ser posible, el mejoramiento de su Centro Artesanal y el pequeño museo de balsas de totora.
- El debilitamiento del consenso comunitario en la toma de decisiones, la presencia de sectas religiosas que prohíben la participación de sus seguidores.
- La falta de una relación adecuada entre la comunidad, las empresas y los operadores de turismo privado.
- La distorsión de la relación entre indígenas y turista: los niños piden limosna.
- La falta de asesoramiento sobre la protección del medio ambiente; existe una peligrosa degradación del entorno y una permanente contaminación.

### *3.6.3 Oportunidades*

- Suriqui se ubica en el circuito turístico del Lago Titicaca, potenciando sus posibilidades de éxito; a ello se suma la fama adquirida por sus constructores de balsas de totora.

- Hay una apertura de la comunidad para diversificar sus productos, construyendo botes y lanchas de motor en madera.
- La presencia de maestros rurales de la propia isla representa un potencial humano para la administración de nuevos proyectos para la comunidad, a lo que se suma el alto porcentaje de alfabetizados.
- La comunidad tiene la oportunidad de ofrecer mejores servicios, gracias a la experiencia en Europa de algunos de ellos.
- Dada la cercanía con la ciudad de La Paz, la misma comunidad podría efectuar el traslado de turistas a la Isla.
- Suriqui es poseedora de atributos culturales ampliamente reconocidos: textiles, música, sitios arqueológicos y comida, entre otros. Todo ello puede ser ofertado como parte del producto turístico, además del maravilloso paisaje por su ubicación geográfica y el entorno silente del que goza.
- Como ecosistema, la Isla se beneficia de la humedad del Lago y de temperaturas agradables que posibilitan la natación. Igualmente se puede producir flores.

### *3.6.4 Amenazas*

- Por su cercanía a La Paz, la Isla es atractiva para las empresas y operadores de turismo privado, que la explotan sin medir las consecuencias, principalmente del impacto en el medio ambiente.
- El tipo de turismo tradicional ampliamente controlado por empresas privadas que difícilmente aceptan innovaciones.
- La competencia puede crear condiciones parecidas en otras islas del Lago.
- Sus productos artesanales no son de buena calidad.
- Una seria amenaza podría originarse en el incremento de la migración, principalmente de jóvenes varones de la Isla.

- La desvalorización de su identidad cultural, en un proceso de occidentalización, y distorsión de la autoestima.
- Un colapso por la incontrolada contaminación del Lago debido a las aguas servidas por falta de alcantarillado, así como la falta de un tratamiento adecuado de desechos y basura en general.
- El pequeño tamaño de la Isla la hace vulnerable a una posible contaminación sonora.
- Hay un deseo expreso de trabajar desde la propia iniciativa de las comunidades, voluntad que precisa ser direccionada y concretada: construcción de su propio museo y hospedaje.

La comunidad de Suriqui tiene una experiencia organizativa basada en el beneficio de toda la comunidad. Este es un aspecto positivo que se materializó en la iniciativa del Centro Artesanal, para dar satisfacción a todos los habitantes de la comunidad. Para lograr el servicio de energía eléctrica, todos están igualmente dispuestos a aportar, aunque sea un monto simbólico. Esto demuestra la madurez de la comunidad a la hora de enfrentar desafíos mayores y asumir con responsabilidad la solución de sus problemas.

### 3.7 *Direccionamiento estratégico*

- El asesoramiento y la orientación para la gestión empresarial por parte de la comunidad, pueden proporcionar parámetros para una estrategia de desarrollo de turismo sostenible. Antes de proceder a cualquier inversión es indispensable que la comunidad se oriente, asesore y capacite recursos humanos en todo lo que atañe al manejo de una empresa de servicios y productos turísticos. En consecuencia, el primer paso debería ser la realización de talleres y cursos de formación, en la perspectiva de elaborar planes y proyectos de turismo sostenible, con participación de las bases y las autoridades de la comunidad.
- El intercambio de experiencias con otras comunidades con experiencias avanzadas en gestión turística.
- En un segundo momento, debería realizarse la construcción de obras, así como el mejoramiento de la infraestructura existente para el turismo.
- Cuidar que la Isla no sea invadida por más empresas de turismo tradicional, que no reportan ningún beneficio a la Isla y a sus habitantes. La destrucción de sus sitios arqueológicos y una devastadora contaminación ponen en serio peligro a toda la comunidad.
- Sus ventajas son muchas, principalmente la fama a nivel mundial gracias a sus constructores de balsas de totora y su cercanía a la ciudad de La Paz, entre otras.

### 3.8 *Preguntas y debate*

Tras la exposición, se formularon preguntas sobre los posibles accesos a la Isla desde la carretera y el propio Lago. Se hizo hincapié en la forma de propiedad comunitaria de la Isla, como una manera de controlar y obtener mejor remuneración del turismo, pues en el presente, la totalidad se queda en manos de las operadoras y empresas de turismo tradicional, que explotan la Isla desde hace mucho tiempo. Se analizó también su posición de la Isla como parte de un circuito de turismo relacionado con otros sitios y otras islas del Lago Titicaca.

*Pregunta:* ¿Cuáles son los ingresos reales de la comunidad por la actividad turística o las actividades conexas, y mediante qué criterios se distribuyen esos ingresos? Muchas comunidades están motivadas por esto; el turismo, dicen, nos va a traer recursos; ¿recursos para qué? Esta pregunta se relaciona con la sostenibilidad económica para apreciar las ventajas que está obteniendo la comunidad y hacia dónde ésta se encamina.

*Respuesta:* En Suriqui este tema es fundamental, porque al no poseer la Isla tierras cultivables viven de la pesca y de la construcción de botes de madera, como actividad complementaria. Reciben, además, un pequeñísimo ingreso adicional por la venta de sus artesanías. Los alimentos y el vestuario deben procurárselo en otro lado. En conjunto, sus ingresos están destinados a cubrir una economía de subsistencia, a pesar de tener una población letrada, en casi un 90% y, poseer una sólida experiencia organizativa comunal, casi no tienen opciones frente a las poderosas empresas privadas de turismo.

*Carlos Rojas:* El Lago Titicaca es posiblemente el atractivo más grande desde hace más de 20 años, con la mayor presión o carga de turismo. El turismo llega a través de las grandes empresas que no tienen ninguna relación con las comunidades. Se utilizan sus recursos, sin preocuparse siquiera de solucionar el problema de la basura y su infraestructura básica. No hay una adecuada valoración de la cultura y de las comunidades, en general, por parte de esos grupos empresariales oligopólicos. Mi pregunta es: ¿Cómo se puede revertir, equilibrar o lograr una mejor distribución del ingreso turístico? Se habla de US\$ 700 millones para el turismo, que no genera dividendos a los supuestos beneficiarios. Hay que pensar entonces en estrategias para lograr acuerdos con estos operadores; cosa muy difícil por cierto; acuerdos con mayor equidad que tiene que ver con disposiciones gubernamentales. En el Diálogo Nacional se abordaron estos temas, pero hasta la fecha no hay señal de que el Gobierno haya hecho esfuerzos para revertir esa imagen. Obviamente, tampoco se puede revertir la situación, porque no hay capacitación ni inversión, y estamos hablando de una isla con la mayor presión turística de Bolivia.

*Jorge Cabrera:* Este tema es muy interesante. Hay un capital natural y un capital cultural, pero sin ningún beneficio para sus detentores; la pesca y las otras actividades no tienen mucho

que ver con el turismo, sino con la subsistencia de la población. Por otra parte, los jóvenes, casi todos alfabetizados, no aceptan seguir con sus autoridades tradicionales, como defensa de esa invasión. Hay una falta enorme de capacidad de negociación por parte de la comunidad, derivada de sus carencias de formación en términos empresariales; legalmente tienen todas las ventajas para negociar. Las empresas visitan la Isla por una hora, como parte de un circuito, donde el paisaje y los constructores de balsas son el mayor atractivo. Ello implica que debe capacitarse a la comunidad tanto para mejorar la inserción de su producto en el mercado, como para mejorar las condiciones de negociación.

*Pregunta:* El Convenio núm. 169 ha sido ratificado por el país y es conocido por toda su dirigencia sindical. Pero se le conoce de manera conservadora y no se le vincula al turismo, que siempre ha sido impulsado por empresas privadas tradicionales. Por tanto, entre las comunidades no se está viendo el turismo como parte de sus derechos, aunque ya se está comenzando. Los Yuracarés del Chapare reclaman el derecho de administrar ellos mismos la actividad del turismo dentro de su territorio y se oponen a un etnoturismo que haría de ellos un objeto.

*Carlos Maldonado:* En referencia al Convenio núm. 169, hay desconocimiento y, a la vez, falta de ejercicio real de los derechos allí consagrados. Cuando un Estado ratifica el Convenio, éste se convierte automáticamente en ley del país y, por ende, debe aplicárselo o se debe reclamar su aplicación. Los operadores de turismo desconocen el Convenio y si las comunidades tampoco están conscientes de sus derechos, no los exigen. Es necesario difundir y capacitarse en materia del Convenio, ejerciendo al mismo tiempo una fuerte presión social resulta fundamental. Su *artículo 6* es esencial en esta materia, pues versa sobre el proceso de consulta y participación, el cual debe aplicarse cada vez que se prevean medidas o se diseñen proyectos o ac-

tividades susceptibles de afectarlos, con mayor razón cuando se prevé que éstos se van a realizar en sus territorios. La consulta debe respetar *cinco principios* fundamentales para ser genuina y legal; la comunidad debe estar consciente de ello para hacer valer sus derechos. La condición de insularidad confiere un carácter más fuerte y nítido a sus derechos, pues la Isla pertenece a las comunidades.

En primer lugar, la consulta tiene que ser previa, o sea, antes, y no después, de iniciar cualquier acción en tierras o territorios indígenas. No se trata de poner a las comunidades delante de hechos consumados o de conseguir su adhesión a decisiones ya tomadas. En segundo lugar, las comunidades deben estar bien informadas sobre las consecuencias de las decisiones que se les solicita tomar. En este caso, los operadores turísticos deben solicitar autorización a las comunidades, precisando ¿para qué vienen, qué acciones van concretamente a emprender y, qué consecuencias puede acarrear su consentimiento? La comunidad tiene la última palabra para aceptar o no; ese es su derecho. En estas circunstancias, los derechos no se negocian; los derechos se exigen.

En tercer lugar, las consultas deberán llevarse a cabo de buena fe y de una manera apropiada a las circunstancias, con la finalidad de llegar a un acuerdo. Por lo tanto, no se debe ocultar a la comunidad ninguna información útil y necesaria para que tome sus decisiones, con pleno conocimiento de causa, ni las consecuencias que pueden derivarse de su decisión. Si los operadores actúan de buena fe, deben informar cuánto cobran por turista y cuánto están dispuestos a pagar a los comuneros por sus servicios. En cuarto lugar, la consulta debe realizarse a través de las instituciones representativas de la comunidad, respetando las jerarquías y las atribuciones de sus autoridades. No se trata de conseguir el consentimiento del primer indígena que encuentren las empresas y, menos aún, de obtener su

aprobación mediante favores o beneficios individuales; ello conduce a la división de la comunidad.

En quinto lugar, la consulta debe realizarse mediante procedimientos apropiados a las condiciones de vida, lugares que habitan, lengua que hablan y mecanismos de participación que las comunidades han instituido. El Estado o las empresas privadas no pueden exigir u obligar a ninguna comunidad a celebrar o firmar un convenio; previamente, esta última deberá haber examinado, deliberado y consultado a sus miembros sobre la materia, para esclarecer la estrategia y los contenidos de la negociación, o sea, deliberar sobre qué van a exigir y cómo van a demandar el respeto de sus derechos. Cuando se ignoran esos derechos, las empresas actúan como en terreno conquistado y no dejan ningún beneficio a las comunidades; éstas asumen así las consecuencias negativas de las acciones de agentes extraños.

Si no hay un auténtico proceso de consulta y participación con los pueblos indígenas, las decisiones tomadas pueden ser legalmente denunciadas. Es urgente capacitar a las comunidades en lo que significa el principio de consulta y participación.

*Pregunta:* En la Isla del Sol, una empresa de turismo compró terrenos a los comuneros. Ellos están organizados en centrales, subcentrales y sindicatos, habiendo tramitado su personería jurídica como comunidad campesina, aunque se consideran indígenas; ¿estarían al margen del Convenio núm. 169? No saben si les harán valer el trámite legal como Tierra Comunitaria de Origen (TCO), para tener ventajas jurídicamente sobre sus territorios. En Quila Quila (Sucre) han negado la personería jurídica a esos ayllus, por intereses de un empresario del cemento y de la Universidad. En su demanda de TCO contra la Universidad, el Concejo Municipal manejó políticamente el caso y les quitó su personería jurí-

dica. En el caso de la Isla del Sol, están ofreciendo dinero para que ellos vendan sus terrenos. ¿Cómo se tratarían estos temas?

*Carlos Maldonado:* En primer lugar, nadie puede despojar a una comunidad de sus derechos, ni a un indígena de su condición de tal, menos aún una autoridad municipal por no ser una instancia del Poder Judicial. Aunque sean decisiones sancionadas por una autoridad (incluso judicial), se trata de actos ilegales. Habrá que consultar qué dice la Constitución o las leyes nacionales en la materia, pero no se puede cometer actos arbitrarios como el del citado Consejo Municipal.

Tratándose de un caso de derechos humanos, se puede acudir a la Defensoría del Pueblo de Bolivia o incluso a la justicia ordinaria que, como un caso en el Ecuador, hizo valer el Convenio núm. 169 para paralizar las actividades ilegales de una compañía multinacional petrolera, que debió abandonar los territorios indígenas. También puede presentarse el caso ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Costa Rica) o a la OIT, pero en este caso, las reclamaciones van a Ginebra, ante el Consejo de la OIT y una comisión de expertos en la materia. Cualquier reclamo ante la OIT debe realizarse a través de una organización sindical (por ejemplo, mediante la COB, con apoyo de la CIDOB).

*Carlos Rojas:* Existe una normativa en el país, pero que no se aplica, porque hay un agente que debe aplicarla; ese agente se llama Estado. El es el que debe vigilar su aplicación, porque cada uno no puede empezar un juicio para hacer justicia. Además, pensando en función de la calidad de la justicia en Bolivia, parece una utopía. Se trata de aplicar otra estrategia. El Diálogo 2000 la planteó, pero, paralelamente, se estaba aprobando una nueva Ley de Turismo, vigente en el país, con un claro componente de ex-

clusión de las comunidades indígenas, propietarios y agentes del patrimonio cultural. Esta Ley contempla la creación de un Consejo de Turismo, donde el mayor peso lo tiene empresa privada, que es la que va a determinar el curso de la legislación y su aplicación. Entonces, hay una ausencia marcada de la función del Estado, no sólo en el caso de la isla Suriqui, sino en todos los casos que vamos a examinar. El tema es complejo porque no es sólo el turismo, sino la cultura integralmente la que está siendo afectada. Por otra parte, se aprueba una ley que excluye el textil como arte y, con ello, a la comunidad indígena. En suma, es un conjunto de exclusiones que reconocen un turismo tradicional, con visión y concepción convencional, contra un proceso de iniciativas artísticas productivas provenientes de las comunidades. El problema mayor es, entonces, la ausencia del Estado. Nada avanzaremos con promoción ni con proyectos, si no hay una norma clara.

*Carlos Maldonado:* Las comunidades no pueden, entre tanto, cruzarse de brazos esperando una nueva ley mientras los operadores continúan sirviéndose de la Isla como si fuese su propiedad. Se requiere entonces de una acción concertada de las comunidades, porque el Estado no otorga nada como dádiva. En todos los países las comunidades indígenas han tenido que exigir sus derechos; nunca se les ha concedido nada como regalo. Creo que hay varios niveles de acción: el comunitario es el primero. Las propias comunidades deben estar conscientes de sus derechos y exigirlos; si la Isla les pertenece y no les satisface la forma como operan las agencias turísticas pueden, legítima y legalmente, vetar la entrada de turistas y luego negociar. El otro nivel es el del movimiento indígena del país que debe exigir una Ley de Promoción del Turismo que no discrimine a las comunidades, tal como se estipula en el Convenio núm. 169.

## **4. LAS COMUNIDADES DEL BENI Y LA EMPRESA FREMEN**

*(Jean René García)*

### **4.1 Introducción**

Para los estudios en el Departamento del Beni, se seleccionaron dos casos: la comunidades indígenas de San Renato, Villa Carmen y Villa Victoria, por un lado y, por otro, el Centro Artesanal Moxos del Cabildo indígena de San Antonio, ubicadas en la ciudad del Beni. En esta sección se analiza el primero de ellos.

Coadyuvando con los objetivos ecologistas, algunas comunidades indígenas y un empresario privado desarrollaron la primera experiencia con el propósito de promover la cultura de las comunidades indígenas de la zona de los Llanos de Mojos del Beni, estableciendo relaciones económicas para el desarrollo del turismo.

La comunidad indígena de San Renato pertenece al grupo étnico Yuracaré, que esta compuesto por 10 familias. La comunidad indígena de Villa Carmen pertenece al grupo étnico Moxos y esta formada por 10 familias. La comunidad indígena de Villa Victoria también pertenece al grupo étnico Moxos y está conformado por 4 familias. Estas tres comunidades indígenas están ubicadas en las orillas de los ríos Mamoré e Ibare en los llanos de Mojos, selva amazónica del Beni.

### **4.2 La comunidad y la empresa Fremem**

Las comunidades de San Renato, Villa Carmen y Villa Victoria, están ubicadas en la zona del Parque Natural de Chuchini, caracterizada como la región de los Llanos de Mojos, tierras bajas de la región del Beni, con un clima amazónico caliente y húmedo de tipo subtropical.

Según la reseña histórica, a comienzo de los años 90, la empresa de Viajes Fremem, con la aspiración de rentabilizar sus inversiones y ge-

nerar fuentes de empleo e ingresos para los indígenas y desarrollar el turismo, concibió el primer proyecto de colaboración entre su empresa y las comunidades indígenas. Gracias a la experiencia de trabajo en proyectos de investigación, uno de sus socios entabló amistad y colaboró con las comunidades indígenas de San Renato, Villa Carmen y Villa Victoria.

Fremem buscaba reforzar su colaboración con las comunidades indígenas de la región con el fin de expandir las actividades turísticas propuestas por su empresa. El proceso para que los comuneros de las comunidades indígenas confiaran en el proyecto fue largo. Se organizaron varias reuniones para explicarles las posibilidades de incrementar sus ingresos y vencer la natural desconfianza que suscita este tipo de iniciativas externas en las comunidades indígenas.

En 1994, se firmó un Convenio de colaboración llamado Dignidad entre la empresa Fremem y las comunidades de San Renato, Villa Carmen, Villa Victoria. El mismo, tuvo como objetivo desarrollar la capacidad de los miembros de las comunidades indígenas en actividades de turismo sin perder su identidad tradicional<sup>2</sup>.

Desde entonces, el turismo ha venido desarrollándose y ha adquirido una gran importancia para las comunidades indígenas debido a que se constituyó en una alternativa económica para sus miembros. Actualmente, el promedio de turistas que llega al Beni es de 6.000 turistas por año provenientes de todas partes del mundo.

La empresa Fremem empezó a efectuar préstamos sin interés a las comunidades desde US\$ 1,000 hasta 5,000, como un primer paso para reforzar los lazos de confianza con los indígenas. Gracias a esta facilidad, las comunidades pudieron construir una escuela propia en el pueblo y un horno para producir cerámicas y artesanías. Estos préstamos debían ser reembolsados poco

a poco, sin compromiso de tiempo, según el flujo de turistas que visitaran las comunidades indígenas.

Además, ArteCampo tenía ya una experiencia de organización de turismo con comunidades indígenas en la provincia de Santa Cruz. Su director celebró siete reuniones en las comunidades indígenas del río Mamoré en 1999, con el fin de sensibilizar y capacitar a sus miembros para realizar actividades turísticas.

### 4.3 Naturaleza del producto turístico

Para los turistas, la visita a las comunidades indígenas significa una experiencia que los introduce en el mundo amazónico virgen. El Fremén es un barco con las comodidades de un hotel exigente. Cuenta con 10 grandes habitaciones con baños privados y tiene una capacidad para recibir hasta 30 personas, cada habitación tiene ventanas grandes que permiten apreciar el paisaje de la zona amazónica. El turista puede apreciar diferentes especies de fauna silvestre como aves, cocodrilos, delfines, así como una gran variedad de flora.

En efecto, en la selva que circunda el río Mamoré se encuentran:

- 3 218 especies de aves que pertenecen a 51 familias,
- 3 13 especies de reptiles pertenecientes a 9 familias,
- 3 28 especies de anfibios pertenecientes a 6 familias,
- 3 175 especies de mariposas pertenecientes a 12 familias,
- 3 48 especies de mamíferos pertenecientes a 24 familias,
- 3 400 especies de peces y animales submarinos.

El viaje en el barco dura de tres a cuatro días, navegando en las aguas del río Mamoré. En cuan-

to al itinerario y a sus atractivos, el visitante tiene la oportunidad de conocer las siguientes actividades turísticas relacionadas con las comunidades indígenas, que se encuentran a 45 minutos de navegación fluvial.

*En la comunidad de San Renato:* Al amanecer, del barco se toma una lancha, navegando durante una hora por el río Mamoré se llega a la comunidad indígena de San Renato. Esta se encuentra en la selva profunda de la región del Llano de Mojos. Llegando a la comunidad de San Renato, los turistas son recibidos por los miembros de la comunidad con quien pueden entablar conversación. Existen senderos abiertos por los indígenas de la comunidad, cuyo recorrido dura aproximadamente una hora, apreciándose la diversidad de flora y fauna que ofrece esta región. Los niños de la escuela ofrecen a los turistas diversas danzas tradicionales de la región (danzas de los bárbaros, del tauro, del sol y de la luna) para los cuales se utilizan vestimentas coloridas típicas confeccionadas por ellos mismos.

*En la Comunidad de Villa Victoria:* Después de un paseo por el pueblo para observar los hábitos de vida de los indígenas de esta comunidad, los turistas pueden sostener conversaciones con miembros de la comunidad para intercambiar experiencias o platicar sobre sus respectivos hábitos de vida. Este encuentro resulta beneficioso tanto para los indígenas que conocen otras formas de vida, como para los turistas, que aprecian lo exótico del tipo de vida que lleva la comunidad.

*En la Comunidad Villa Carmen:* Esta comunidad, que se encuentra a 45 minutos de navegación sobre el río Mamoré, ofrece diversas artesanías como cerámicas, textiles, vestimentas típicas y otros objetos exóticos realizados por los comuneros. Luego de una charla con los indígenas sobre sus costumbres, el turista puede observar directamente el proceso de fabricación de productos artesanales y, al final del paseo,

comprar algunos de ellos. La comunidad presenta una característica particular en la época de lluvias, porque comienza a florecer la caña agria y vistosos árboles emergentes con bastante follaje en las copas, en forma de paraguas. Este paisaje natural constituye un espectáculo muy atractivo para los turistas.

#### ***4.4 Oportunidades de nuevas fuentes de ingreso***

Se podría diversificar las fuentes de ingreso del Centro de la manera siguiente:

- Construcción de infraestructura turística, como miradores sobre árboles grandes para observar la selva amazónica, para aquellos turistas que deseen ampliar su experiencia de observación de aves. Instalación de cabinas para que los turistas puedan pernoctar en la misma comunidad. Instalación de un Centro de Servicio al turista, donde se le proporcione información acerca de las comunidades, los tours que existen, el tipo de cambio, primeros auxilios, etc.
- Adquisición de caballos y organización de tours hacia la selva; compra de material para la fabricación de lanchas con el fin de organizar otros tours por las aguas de los ríos y lagunas de la zona.
- Mejora de los servicios culturales ofrecidos al turista: presentaciones de música, danzas, cocina típica, narración de mitos e historias, etc. Desarrollo y ampliación de la actividad artesanal en las comunidades del río Mamoré. En las comunidades existen especies vegetales de interés económico, social y medicinal, como maderas suaves para trabajos manuales de artesanía local o plantas medicinales que, explotadas de manera sostenible, podrían tener un impacto favorable en la economía de la población.

Conviene precisar que la época de lluvias es un factor limitante para la visita de turistas, en

razón de la abundancia de mosquitos en el bosque y cerca de las orillas de los ríos. Esta época es apta para el turismo en las comunidades del río Mamoré. Aunque la abundancia de mamíferos y otros animales en las comunidades es similar al de la época seca, los paisajes de los diferentes cuerpos de agua (curiches, meandros, lagunas y ríos) muestran una belleza escénica incomparable.

#### ***4.5 FODA***

##### *4.5.1 Fortalezas*

##### *4.5.2 Económicas*

- Fremem es una empresa reconocida en el mercado del ecoturismo en Bolivia y goza de una reputación internacional capaz de desarrollar más actividades relacionadas con las comunidades indígenas. La empresa tiene representantes en varios países, susceptibles de promocionar efectivamente el ecoturismo en Bolivia.
- Las actividades turísticas realizadas en las comunidades del río Mamoré se encuentran en una zona reservada del parque Chuchini. En esta área se puede observar una magnífica diversidad de fauna y flora, única en el mundo.
- Se observa la diversificación de las actividades ligadas al turismo, como la venta de artesanía en las comunidades.

##### *4.5.3 Sociales*

- Existe, entre los miembros de las comunidades del río Mamoré y los empresarios de Fremem una real colaboración, desarrollada con el tiempo y refrendada por convenios escritos. Esta experiencia permitió la creación de una relación de confianza mutua entre los miembros de las comunidades en las actividades turísticas.
- Las comunidades indígenas del río Mamoré tienen un sistema de gestión eficiente de los

recursos provenientes del turismo adaptado a su costumbre. Se ha establecido un proceso de toma de decisiones en común sobre la inversión de los recursos provenientes del turismo.

- Se creó una escuela para la comunidad, gracias a las utilidades derivadas de la actividad turística.

#### 4.5.4 Culturales

- Las visitas de turistas a las comunidades indígenas permitió revalorizar tradiciones que se habían perdido, como las danzas del tauro, del sol y de la luna, etc.
- Existe un real intercambio cultural con los turistas extranjeros que platican abiertamente sobre el país del cual provienen y sus costumbres de vida.
- Se observa un orgullo de los miembros de la comunidad en mostrar sus tradiciones a los extranjeros.
- El desarrollo del proceso turístico permitió un flujo de comunicación y la difusión de la cultura entre las diferentes comunidades del río Mamoré que pertenecen a dos grupos étnicos diferentes: yuracaré y moxos.
- La creación de la escuela mejoró el conocimiento cultural entre los niños.

#### 4.5.5 Ambientales

- La empresa Fremem y CYMA financiaron y realizaron varias reuniones, campañas de sensibilización, investigaciones y capacitación de los miembros de las comunidades indígenas en temas de medio ambiente.
- Se organizaron grupos de trabajo en las comunidades dedicados a la observación, respeto y conservación de la naturaleza.
- Los indígenas son altamente sensibles al río Mamoré, siempre han tratado de conservarlo limpio recogiendo la basura.
- La llegada de los turistas, impresionados por la diversidad y la belleza de la fauna y flora

de la selva en las orillas del río Mamoré: creó una toma de conciencia de la comunidad sobre la riqueza original de la naturaleza en la cual se desenvuelven.

## 4.6 Preguntas y debate

*Carlos Rojas:* Definitivamente sólo Fremem ha tenido éxito en el Beni. Es difícil ese género de turismo y, además, necesita mucha inversión. Se debe aprovechar esta experiencia para hacer alianzas estratégicas con Fremem, pensando que no es fácil captar este mercado. Los empresarios deben compartir equitativamente con las comunidades los beneficios. Según las estadísticas, el Beni casi no existe y, por lo tanto, el turismo que practica esa empresa debe ser muy difícil de promover. Hay que analizar a qué segmento del mercado se quiere apuntar.

*Carlos Maldonado:* No hay que creer que porque una empresa ha trabajado ya un tiempo en una zona, ésta puede extender sus actividades fácilmente a otra zona del país. El turista no viene por un mes; en efecto, se conoce que los turistas europeos son los que gozan de vacaciones más largas, generalmente dos períodos de 15 días, prefiriendo visitar destinos muy diferentes en cada ocasión. En consecuencia, el país compite con la región amazónica de Brasil, Ecuador y Perú que, a su vez, compite con el Caribe, y éste con México que compite con Centro América. No debe entonces creerse que es fácil extender la estada de un turista, sobre todo si el paquete resulta caro. Si el costo del viaje en avión ya es caro, hay que buscar un producto muy original y diferenciado del resto para captar nuevos turistas.

*Elizabeth Velasco:* Mi trabajo está ligado a la sostenibilidad del turismo que, en nuestra visión, debe involucrar a la población local como su beneficiaria. El tema medioambiental, la generación de recursos para la comunidad y la población local, el incremento de recursos de in-

versión en infraestructura o su mejoramiento; la eliminación de aguas residuales y basura, así como la capacitación son aportes esenciales para que la comunidad se integre a la actividad turística. Ese es el marco general en el que hemos participado en, el Diálogo Nacional, como parte de la sociedad civil.

Sin embargo, en Bolivia se aprobó la Ley 2074 de Promoción del Turismo, que define quiénes pueden o no prestar servicios turísticos. Se ha conformado un Consejo Nacional que debe ser participativo entre sociedad civil y Gobierno, siendo el principal representante del sector público el Viceministerio de Turismo y, por la sociedad civil, las Cámaras Hotelera y Gastronómica, la Sociedad de Operadores y Empresas de Turismo, es decir, las grandes empresas privadas. Las comunidades y asociaciones no existen en la Ley. A partir de ésta, la Prefectura y los Concejos Municipales han comenzado a definir las condiciones para las operadoras de turismo. Estas tienen todas las ventajas sobre las comunidades, que quedan al margen de la Ley por no cumplir con las exigencias de idiomas, locales, inversiones, garantías, etc., que sólo puede tener una agencia privada y grande. No se pueden, en consecuencia, involucrar las propias poblaciones indígenas. Por tanto, es menester fortalecer a las comunidades para que ellas sean las principales beneficiarias. Es indispensable exi-

gir que se extienda la representación de la sociedad civil en ese Consejo, a las poblaciones indígenas principalmente.

*Pregunta:* ¿Cualquier comunidad puede ser operadora de turismo a través de una alianza con una ONG o una empresa privada?

*Elyzabeth Velasco:* El hecho real es que son las grandes empresas ya constituidas las que se benefician. Esta es una Ley trunca; no permite acceder a créditos y se les solicita a las comunidades poseer un capital de siete a diez mil dólares que, por su puesto, no los tienen, ni hablan inglés, por sólo citar unos ejemplos. Hay que apuntar a que la Ley reconozca a las comunidades tal como son y que se aplique el Convenio núm. 169 de OIT.

*Carlos Maldonado:* El Convenio núm. 169 no es la panacea, pero es un marco legal que consagra esos derechos. El ejercicio real es otra cosa; el caso de la certificación de guías indígenas en Ecuador, la Ley Forestal y de Fauna Silvestre en Perú son ejemplos de exigencias de condiciones inaceptables a las comunidades o de declaraciones que no se cumplen. Las comunidades y la sociedad civil deben exigir estos derechos. El marco legal está dado por el Convenio y la Constitución del país; se trata de una larga y penosa lucha por hacer respetar los derechos de los pueblos indígenas.

## CONVENIO DE REPRESENTACION

Se suscribe el presente CONVENIO entre Viajes Fremen y la familia Ortíz de la localidad de Soledad a orillas del río Mamoré, con el fin de incorporar Soledad al proyecto turístico comunitario iniciado entre la comunidad de Villa del Carmen y Viajes Fremen desde julio de 1994 y que el 24 de julio de 1996 fue denominado Dignidad Villa del Carmen y que para este caso llevará el nombre de "Dignidad Soledad".

Soledad y Viajes Fremen, por medio de este CONVENIO, tenemos el propósito de continuar con las actividades turísticas cuidando y recuperando nuestros valores culturales y protegiendo nuestros recursos ambientales.

### **Por tanto se conviene:**

Limitar el número de visitantes anuales a 700, cantidad comprometida por Viajes Fremen.

Para el caso de visitas de otras empresas se nombra a Viajes Fremen nuestro representante exclusivo y se establece el precio de Bs. 15 la visita por persona (con excepción del guía cuya entrada será gratuita), con una comisión de 20% a favor de Viajes Fremen, comisión que deberá partirse en partes iguales con el agente minorista.

Para el cumplimiento del punto anterior se establecerá el sistema normal del voucher, documento imprescindible para la atención de otras empresas turísticas y que también servirá para el cobro correspondiente a Viajes Fremen por parte de Soledad.

Se establece que las visitas de Viajes Fremen y de cualquier otra empresa deben ajustarse a las normas establecidas por Soledad.

Para preservar la calidad de las visitas de Viajes Fremen se establece evitar el encuentro de visitantes de empresas distintas en Soledad.

Se encarga a Viajes Fremen, como representante de la comunidad, informar sobre los términos del presente CONVENIO a las agencias de viajes de Bolivia y el exterior.

### **Producción, comercialización y financiación**

La producción total de artesanías durante la realización del taller, tanto de los comunarios como de los maestros de la escuela y del maestro artesano, será de propiedad de la comunidad. Estas artesanías serán comercializadas en la tienda artesanal comunitaria a los turistas de Viajes Fremen y se destinará el total del dinero obtenido a amortizar la deuda de la comunidad.

La producción de los comuneros posterior al curso, será comercializada en la tienda artesanal. El 30% del dinero obtenido en cada venta será destinado a la amortización de la deuda de la comunidad a Viajes Fremen. El 70% restante será entregado a la persona que haya elaborado la artesanía.

Una vez que esta deuda haya sido cancelada, la comunidad seguirá reteniendo el 30% del dinero obtenido por la venta de cada artesanía en la tienda comunitaria, para formar un fondo comunitario.

El fondo comunitario será utilizado en lo que decida la comunidad.

Los precios de las artesanías comercializadas en la tienda artesanal, serán los mismos que los del Centro artesanal Moxos de Trinidad.

Viajes Fremen se compromete a visitar con sus turistas el Centro Artesanal de Villa del Carmen y de promover la venta de las artesanías.

La deuda de US\$ 1.200 (dólares americanos) de la comunidad a Viajes Fremen será devuelta en dólares sin interés y, en el plazo de un año, es decir, hasta el 16 de julio de 1997, fecha en que se celebra la fiesta de la comunidad.

A los 27 días del mes de mayo de 1998, después de haber sido aprobado el texto del presente Convenio por toda la comunidad y, en presencia de ella, firman en conformidad Rafael Crespo, Corregidor de la Comunidad Indígena de Villa del Carmen; Marco E. Fabricano, Director del Centro Artesanal Moxos y Jorge Rivera, Gerente General de Viajes Fremen.

Rafael Crespo  
Corregidor  
Comunidad Indígena de Villa del Carmen

Marco E. Fabricano  
Director  
Centro Artesanal Moxos

Jorge Rivera  
Gerente General  
Viajes Fremen

## CONVENIO DE CAPACITACION ARTESANAL

La Comunidad Indígena de Villa del Carmen, el Centro Artesanal Moxos y Viajes Fremen, suscriben el presente Convenio de Capacitación, Producción y Comercialización Artesanal, como un paso más del programa artesanal que Villa del Carmen y Viajes Fremen están desarrollando desde julio de 1994, con el apoyo del Centro Artesanal Moxos.

### Capacitación

Se acuerda realizar un taller de capacitación artesanal para y en la Comunidad Indígena de Villa del Carmen, en las siguientes especialidades:

- Tejido en fibra vegetal durante un mes (desde el 20 de mayo hasta el 19 de junio).
- Cerámica durante un mes (desde el 20 de junio hasta el 19 de julio).
- Tejido en hilo y tallado en madera, durante un mes (desde el 20 de julio hasta el 19 de agosto).
- El taller se llevará a cabo en la Comunidad de Villa del Carmen, para lo cual el Centro Artesanal Moxos enviará un maestro artesano para cada una de las especialidades, que trabajará con los comuneros y las comuneras de manera continua y, sin dejar la comunidad desde el inicio hasta el fin de cada especialidad.
- La Comunidad dará alojamiento y alimentación a los maestros artesanos, mientras dure su estadía en la misma.
- El curso tendrá un costo de US\$ 1.260.- (dólares americanos) que serán prestados por Viajes Fremen a la Comunidad de Villa del Carmen.

La Comunidad de Villa del Carmen pagará al Centro Artesanal Moxos el total del costo del curso según el siguiente cronograma de pagos:

- a) US\$ 350 (dólares) el 18 de mayo,
- b) US\$ 600 (dólares) el 19 de junio,
- c) US\$ 310 (dólares) el 19 de julio.

US\$ 1.260 (dólares) en Total.

El precio incluye lo siguiente:

- El pago al Director del Centro Artesanal Moxos, señor Marco E. Fabricano, por concepto de dirección y supervisión del taller.
- El pago a los maestros artesanos.
- El costo de la materia prima que no se halla en la Comunidad y que es necesaria para la realización del taller.
- Un torno de cerámica completo, que deberá ser entregado por el Centro Artesanal Moxos el 20 de junio, fecha de inicio del curso de cerámica.
- La Comunidad proveerá de todos los materiales a su alcance (tales como hojas de motacú, chuchío, leña para el horno, etc.).

## **Producción, comercialización y financiación**

La producción total de artesanías, durante la realización del taller, tanto de los comuneros como de los maestros de la escuela y del maestro artesano, serán de propiedad de la comunidad. Estas artesanías serán comercializadas en la tienda artesanal comunitaria a los turistas de Viajes Fremen y se destinará el total del dinero obtenido a amortizar la deuda de la Comunidad.

La producción de los comunarios posterior al curso, será comercializada en la tienda artesanal. El 30% del dinero obtenido en cada venta será destinado a la amortización de la deuda de la Comunidad a Viajes Fremen. El 70% restante será entregado a la persona que haya elaborado la artesanía.

Una vez que esta deuda haya sido cancelada, la Comunidad seguirá reteniendo el 30% del dinero obtenido por la venta de cada artesanía en la tienda comunitaria, para formar un fondo comunitario.

El fondo comunitario será utilizado en lo que decida la Comunidad.

Los precios de las artesanías comercializadas en la tienda artesanal, serán los mismos que los del Centro Artesanal Moxos de Trinidad.

Viajes Fremen se compromete a visitar con sus turistas el Centro Artesanal de Villa del Carmen y promover la venta de las artesanías.

La deuda de US\$ 1.200 (dólares americanos) de la Comunidad a Viajes Fremen será devuelta en dólares sin interés y en el plazo de un año, es decir, hasta el 16 de julio de 1997, fecha en que se celebra la fiesta de la Comunidad.

A los 27 días del mes de mayor de 1998, después de haber sido aprobado el texto del presente Convenio por toda la comunidad y, en presencia de ella, firman en conformidad Rafael Crespo, Corregidor de la Comunidad Indígena de Villa del Carmen; Marco E. Frabricano, Director del Centro Artesanal Moxos y Jorge Rivera, Gerente General de Viajes Fremen.

Rafael Crespo  
Corregidor  
Comunidad Indígena de Villa del Carmen

Marco E. Fabricano  
Director  
Centro Artesanal Moxos

Jorge Rivera  
Gerente General  
Viajes Fremen

## 5. EL CENTRO ARTESANAL MOXOS (El Beni)

(Jean René García)

La segunda experiencia estudiada en El Beni es la del Centro Artesanal Moxos que se encuentra en el Cabildo indígena, en la zona de San Antonio de la ciudad de Trinidad. Se puede considerar la actividad del Centro como un caso de análisis de la relación existente entre el turismo sostenible y las comunidades indígenas, pues la mayoría de las artesanías que se produce y encuentra en el Centro está destinada a los turistas.

### 5.1 *Reseña histórica*

El Centro Artesanal Moxos se origina como consecuencia de un proceso de movilización social. En efecto, en 1992, los pueblos indígenas del Beni iniciaron una marcha hasta la ciudad de La Paz llamada “la marcha por la dignidad”, con el fin de reivindicar su identidad étnica y cultural, y hacer prevalecer sus derechos sobre las tierras que las habitan. Dicha marcha permitió generar una dinámica de la cual surgieron muchos proyectos para mejorar las condiciones de vida de estos pueblos.

Una de las iniciativas consistió en que las mujeres del Cabildo Indígena de San Antonio decidieron abrir un Centro Artesanal con el fin de promover el arte y la cultura indígena, creando nuevas fuentes de ingreso para los miembros de las comunidades. La iniciativa de las mujeres para la organización del Centro tuvo la ayuda de la ONG CIDDEBENI. Esta organización tiene como objetivo apoyar a las comunidades indígenas del Beni para su fortalecimiento, organización y desarrollo económico.

Desde fines de los años 80 hasta 1993, el Centro Artesanal operó de modo intermitente, en función de los fondos que recibía del Estado boliviano. A partir de 1993, las mujeres del

Cabildo indígena deciden hacer funcionar permanentemente el Centro Artesanal, independientemente de la ayuda externa. A partir de este momento, el Centro es independiente y autosostenible. Su financiamiento proviene de las ventas de artesanías y constituye una experiencia original en relación con el turismo desarrollado por comunidades indígenas.

### 5.2 *Principales atractivos turísticos*

La zona de los Llanos de Mojos ofrece al turista una gran diversidad de flora, fauna y paisaje de una extraordinaria belleza. Se puede observar diversos paisajes amazónico, aún vírgenes, con más de 400 variedades de anfibios y una gran variedad de aves y otros animales típicos de la región.

Se puede citar varias actividades turísticas relacionadas con el entorno de las comunidades indígenas:

- Paseo en barco a las diferentes lagunas: a través de los ríos Mamoré e Ibare se realiza un paseo a bordo de una lancha con motor a las lagunas que rodean estos ríos, donde se puede observar los distintos animales de la selva.
- En época seca, algunos delfines de río se quedan atrapados en la laguna y se los puede apreciar mejor que cuando están en el río.
- En el Parque Nacional de Chuchini, a las seis de la tarde, llegan docenas de loros para pernoctar en los árboles. Es un espectáculo apreciado por todos los turistas. Al amanecer, se observa el mismo espectáculo cuando los loros emprenden vuelo, formando una nube multicolor.
- El Museo Arqueológico del Parque Natural Chuchini alberga también un museo arqueológico que expone vestigios de culturas indígenas que vivían antaño a las orillas del Río Mamoré.

### **5.3 Naturaleza del producto turístico**

El Centro Artesanal se caracteriza por tener productos artesanales de alta calidad confeccionados a mano, que expresan la cultura y vida social de cada comunidad, productos atrayentes para el turista.

En el Centro se puede encontrar: arcos, flechas, estatuas de madera, obras de cerámica, telares, vestimenta típica, alfombras, bolsos, jasaye de chuchillo (plantas de esta región), esteras de plátano, cesta de chucuillo, abanicos, totoras, tejidos a mano, carteras y sombreros de jipijapa, aguateros y una gran variedad de recuerdos. Estos objetos de la cultura indígena son únicos y se los puede encontrar únicamente en el Centro a precios razonables con relación a su calidad.

### **5.4 Actividades económicas fortalecidas**

El Centro ha generado nuevas actividades económicas como los trabajos a pedido. El número de trabajadores en el Centro varía de acuerdo a la cantidad de los pedidos; algunos pedidos grandes se han ejecutado en el Centro hasta con 40 trabajadores. Existe una continua capacitación del personal, pues se cuenta con varios docentes para la enseñanza de las técnicas de producción artesanal a las comunidades indígenas.

Además, existe una interrelación entre el Centro, las comunidades indígenas de San Renato, Villa Carmen, Villa Victoria y la empresa Fremen. Por ejemplo, en 1994, el Director del Centro fue contratado por esa empresa, con el fin de capacitar a las comunidades del Río Mamoré para la producción de artesanías en las especialidades de tejidos en fibra vegetal y en hilo, cerámica y tallado en madera.

### **5.5 Diversificación de las fuentes de ingreso**

Se podría ampliar las actividades y diversificar las fuentes de ingreso en el Centro de la siguiente manera:

- Desarrollar la publicidad a través de afiches y páginas web, a fin de hacer conocer mejor los productos artesanales.
- Establecer contactos con asociaciones europeas relacionadas con pueblos indígenas con el fin de comercializar el producto en el extranjero.
- Organizar y crear una escuela de capacitación en técnicas artesanales indígenas para recibir más aspirantes a artesanos.
- Abrir una tienda de artesanías en el aeropuerto de Santa Cruz, que concentra la mayor parte de los vuelos internacionales.
- Participar en más ferias comerciales nacionales y extranjeras para promover los productos artesanales.
- Asociar la venta de artesanías con manifestaciones culturales indígenas, espectáculos y fiestas indígenas.
- Búsqueda de financiamiento externo o de asociación de negocios ("joint ventures") para la construcción de hoteles.

### **5.6 Análisis FODA**

#### **5.6.1 Fortalezas**

#### **5.6.2 Económicas**

- Aunque no tenga un estatuto jurídico definido en las leyes bolivianas, el Centro Artesanal Moxos funciona como una verdadera microempresa. Los dirigentes del Centro han adquirido ya una gran experiencia comercial. El Centro no paga ningún impuesto al Estado boliviano.
- Las artesanías del Centro se encuentran en un segmento original de la producción destinada al turista. Aunque en Bolivia existe un gran mercado para lo artesanal, también existe un gran interés de los turistas por artesanías realizadas por los indígenas.
- Además de la compra de artesanías en el Centro, los turistas pueden realizar una visi-

ta a los talleres de producción combinando así dos interesantes atractivos turísticos.

- Las artesanías producidas en el Centro son de una gran calidad con valor agregado y disponibles a precios interesantes.
- El Centro obtiene una buena rentabilidad y tiene una gran capacidad de adaptación a la demanda en caso de un pedido grande.
- La infraestructura del Centro es propiedad del Cabildo Indígena.

### *5.6.3 Sociales*

- Institucionalización de las reuniones mensuales para resolver los conflictos que se generan en el Centro.
- Se observa el orgullo de los miembros de las comunidades por poseer una empresa manejada totalmente por indígenas, sin ayuda externa.
- La capacitación para producción de artesanías es realizada por los indígenas y permite así reforzar los lazos sociales, preservar y difundir componentes estéticos y utilitarios de su cultura.
- La Directora del Centro efectúa una rendición de cuentas al Cabildo Indígena, demostrando así una gestión transparente de los recursos.
- El sistema de administración del Centro es adaptado a la cultura indígena.
- Se observa una gran auto afirmación de las mujeres que trabajan en el Centro, pues manifiestan sentirse valorizadas por la creación de obras de arte y artesanía.

### *5.6.4 Culturales*

- Las visitas de los turistas al Centro permitieron revalorizar también las tradiciones que se habían perdido, como las danzas y otros rituales, con el fin de celebrar el arte indígena.
- La capacitación en artesanía hecha por los docentes indígenas permitió recuperar y difundir técnicas indígenas que antes eran

conocidas por pocos y destinadas a desaparecer.

- La creación del Centro permitió difundir a través de la venta de artesanías indígenas la cultura y el arte de estas comunidades.
- La creación del Centro es un logro de la movilización y marcha “Territorios y Dignidad”, que reivindicaba la revalorización de la cultura indígena.

### *5.6.5 Ambientales*

- La ONG CIDDEBENI organizó al inicio del Centro una campaña de sensibilización sobre el medio ambiente.
- Las artesanías son realizadas con productos naturales que se encuentran en la región, permitiendo así un uso comercial de plantas que antes no se lo hacía.

### *5.6.6 Debilidades*

- Las vías de comunicación entre las comunidades y el centro urbano no están bien desarrolladas; esto no facilita el crecimiento de las actividades turísticas.
- El trabajo con horarios fijos no es costumbre de los indígenas, exigencia que se impone en el trabajo con turistas.
- La influencia occidental se ejerce en detrimento de la cultura indígena, en particular de la lengua.
- Falta de capacitación en conservación del medio ambiente.
- Se evidencian pugnas y celos entre las comunidades.
- No se remunera convenientemente al productor indígena.

### *5.6.7 Oportunidades*

- La expansión del turismo de naturaleza y el que se dirige a las comunidades indígenas y rurales.

- La selva amazónica de estas comunidades se encuentra inmersa en la Reserva Natural protegida.
- Hay una toma de conciencia de las reivindicaciones de los pueblos indígenas.
- Las comunidades reciben ayuda de ONG y otras instituciones internacionales.
- Bolivia comienza a ser considerada como país con potencial para el ecoturismo.
- 32 pueblos indígenas ofrecen gran diversidad de modos de vida y costumbres.
- Bolivia es considerada como un país sin alta tasa de violencia y criminalidad.

#### 5.6.8 Amenazas

- Fuerte competencia porque en Bolivia existen muchos mercados artesanales.
- El tiempo que se invierte en la producción de artesanías afecta otro tipo de trabajo como la agricultura, la pesca, etc.
- No hay política definida del Gobierno en materia de ecoturismo y, menos aún, en promoción del turismo con las comunidades indígenas.
- La repetición de proyectos similares en áreas cercanas atiza la competencia (por ejemplo en el Parque Isiboro-Secure).
- El turismo creciente e incontrolado puede afectar el equilibrio del medio ambiente.
- Uso incontrolado de materias primas.

## 6. MUJERES CHIQUITANAS DE LOS TAJIBOS Y BUENA VISTA

(Santa Cruz de la Sierra)

(*María Jesús Velarde*)

### 6.1 Introducción

El Centro de Investigación, Diseño Artesanal y Comercialización Cooperativa (CIDAC) trabaja, desde hace 17 años, en varias microregiones rurales dispersas en el Departamento de Santa Cruz, con el objetivo de recuperar y desarrollar la artesanía de la región. Esta activi-

dad, coadyuba al mejoramiento de la vida de las mujeres indígenas y campesinas y, sus familias, revalorizando así su identidad cultural e individual y generando ingresos económicos.

La experiencia del proyecto se inicia con unas pocas mujeres indígenas cuya pequeña producción mostraba poca calidad y baja rentabilidad, además evidenciaban problemas relacionados con la aún incipiente experiencia organizativa. Con la participación activa de estas primeras beneficiarias, el proyecto ha cosechado, y aún sigue cosechando, un enorme éxito, ampliando cada vez más su impacto social y productivo. A la fecha, son 1,200 personas ocupadas, principalmente mujeres, que trabajan agrupadas en la Asociación de Artesanas del Campo (ARTECAMPO).

Esta asociación matriz nació y fue impulsada por el Primer Encuentro de Mujeres guarayas, izoceñas y chiquitanas y otras provenientes de Cotoca, Ichilo y Valle Grande. El evento fue convocado por el CIDAC, en 1985. Estas 1,200 mujeres están organizadas en 12 asociaciones que congregan a 41 comunidades indígenas de 4 grupos étnicos (guarayos, chiquitanos, ayoreodes e izoceños) y de 8 provincias del Departamento de Santa Cruz. Las actividades benefician a cerca de cinco mil personas vinculadas a los núcleos familiares.

El impacto mayor de este proyecto está referido a aspectos tales como la creciente apropiación por la comunidad, la gestión de la producción y mejoramiento de sus capacidades técnicas para llevar adelante procesos productivos de alta calidad. Son doce asociaciones que autogestionan, en mayor o menor grado, todo lo relativo a la producción de artesanías; además, otras tres asociaciones gestionan y financian las unidades de comercialización en siete centros (casas de Artecampo) ubicados en sus propias comunidades.

## **6.2 Principales atractivos turísticos**

Estas comunidades están ubicadas en el Departamento de Santa Cruz, segunda ciudad de Bolivia en importancia política y primera en actividades comerciales y eventos internacionales. En este Departamento, que ocupa la región oriental del país, se encuentra un conjunto de grupos culturales ubicados en diversas micro regiones dispersas que hacen parte del ecosistema de la gran cuenca del Amazonas.

Buena Vista es la capital de la provincia Ichilo, ubicada a 100 kms. de la ciudad de Santa Cruz por vía asfáltica, en tanto que Los Tajibos se encuentra a 35 kms. por vía asfáltica, pero se ubica del lado opuesto a Buena Vista.

Buena Vista se encuentra en una de las regiones naturales más hermosas del país. Dividiendo la localidad pasa el río Ichilo que alimenta al gran río Amazonas. Esta región está ventajosamente ubicada en los límites de uno de los parques naturales más importantes, declarado patrimonio intangible: el Parque Nacional Amboró, en el que se aprecian especies de árboles gigantescos, aves y fauna de lo más variada.

Por su parte, Los Tajibos se encuentra en la región que tiene la tradición más antigua en referencia a la historia de la fundación de Santa Cruz. Tan sólo a un par de kilómetros de Los Tajibos se encuentra la pequeña ciudad de Cotoca, donde está situado el santuario de la Virgen de Cotoca, al que acuden peregrinos de todo el país. Ambas regiones constituyen centros de ecoturismo de Santa Cruz, cuyo mayor atractivo son las misiones jesuíticas, el Parque Nacional Amboró, la Reserva Natural Noel Kempff Mercado y el Fuerte de Samaipata, adoratorio de grandes construcciones incaicas.

## **6.3 Experiencia organizativa**

Los actuales chiquitanos de Buena Vista han conservado el arte de los tejidos en palma jipijapa (sombreros y otros objetos), en tanto que los de Los Tajibos se especializan en el arte de las aplicaciones en telas, para la confección de cuadros, cojines, manteles etc., que hablan de su historia, de la vida cotidiana y del entorno natural. Ambas comunidades trabajan en esta producción, desde hace 15 años, como parte de una oferta cultural y de turismo. Sus productos tienen un alcance comercial a la vez local, desde sus propias casas coloniales de Artecampo, e internacional. Su mercado se ha ampliado a las dos principales ciudades del país, La Paz y Santa Cruz. Esta producción artesanal se ofrece como parte del atractivo turístico, junto a expresiones de sus costumbres, comidas, música y, en general, el entorno exhuberante propio de la región.

Cabe anotar que han habido experiencias de servicio de turismo para extranjeros que llegaron hasta Los Tajibos para realizar convivencias interculturales. En el caso de Buena Vista, existen varios hospedajes y un hotel de cinco estrellas.

## **6.4 Oferta para el turismo**

Aunque por el momento no existen servicios de turismo a partir de las propias comunidades indígenas, CIDAC y ARTECAMPO estiman posible, a partir de la infraestructura existente en ambas localidades, la oferta de otros servicios relativos al turismo. En la misma lógica del trabajo artesanal, desarrollado a lo largo de 15 años, estos servicios estarían orientados a mejorar el nivel de vida de las comunidades indígenas, asociados con otros actores sociales y sin restringirse al ámbito femenino. Se precisa, además, que los servicios deberían brindarse con propia gestión y ser sostenibles en el tiempo en sus diferentes componentes.

- El producto que ofrecen las mujeres chiquitanas es la artesanía, sin embargo, se manifiesta un alto interés en la población por desarrollar actividades que profundicen este proceso de producción artesanal para el turismo, diversificando actividades que tienen que ver con el turismo cultural y ecológico.
- De la propia iniciativa de las mujeres surge el deseo de brindar al visitante productos comestibles de larga tradición cultural y/o servicios como visitas a lugares históricos o, la participación en actividades agrícolas (cosecha de café y caña de azúcar) y procesamiento de productos, como, por ejemplo, trabajo en arcilla, molienda de caña con trapeches artesanales, etc.
- Ambas comunidades cuentan con un entorno natural de enorme atractivo por la riqueza y variedad de la flora y la fauna. En Buena Vista, el río Ichilo, en el Parque Amboró, es uno de los principales atractivos que ocupa a los visitantes en caminatas por la orilla y, en breve, se podrá realizar canotaje. La pesca en condiciones que no se alteren los ecosistemas es otra actividad con potencial de explotación.
- Paseos y caminatas alrededor de las comunidades por serranías que poseen vistas maravillosas del Parque Amboró son otro recurso potencial. Los campamentos en rutas asignadas, que no perturben la vida de los habitantes del parque, pero que tampoco pongan en riesgo la vida del visitante, encierran igualmente un gran interés.
- En la tradición de los pueblos del Oriente existe una gran cantidad de cuentos e historias sobre la creación de la vida en todas sus expresiones. Ocupar a la población de la tercera edad en actividades que recuperen la memoria mítica de estas culturas (contadores de historias) representa un atractivo digno de explorarse.
- La música y los bailes con máscaras talladas en madera, así como los ancestrales rituales, son expresiones culturales que tienen un espacio potencial entre los servicios de esta nueva manera de presentar la comunidad al mundo.
- En cuanto a los circuitos turísticos, existen actualmente algunos dentro del Parque Amboró, sin embargo, éstos podrían ampliarse con rutas de contenido histórico y cultural, con campamentos de tres a cinco días de duración, gracias a la diversidad geográfica como serranías y ríos. Los lugares de realización de ritos de la cultura chiquitana y las misiones, en tanto fueron lugares de fundación de estos pueblos, encierran un enorme potencial.
- Debe tomarse en cuenta también la conexión con otros destinos como la visita a las ruinas arqueológicas del Fuerte de Samaipata.

### 6.5 *¿Cómo se cataloga el producto?*

El producto turístico está aún en proceso de definición y puede ser de enorme importancia para las poblaciones indígenas originarias del oriente de Bolivia, por las enormes riquezas tanto culturales como naturales que poseen. La experiencia que ya cuenta con un proceso de organización para la producción artesanal, hace de las comunidades de Buena Vista y Los Tajibos, un grupo potencial para desarrollar actividades de turismo sostenible.

### 6.6 *Análisis de la experiencia*

La producción artesanal ha constituido una mejora sustancial para la vida material de los indígenas asociados al proyecto de producción, rescate y mejora de esos productos. El lanzamiento de esta actividad, hace 15 años, ha potenciado sus niveles de vida, como sus capacidades productivas y de organización.

La venta de la producción artesanal se realiza entre la institución que organiza las actividades y comercializa de manera directa y, la producción que comercializa cada familia. La pri-

mera está destinada a cubrir los gastos de gestión de las instituciones sin fines de lucro (CIDAC y ARTECAMPO), pero con el objetivo de generar un ingreso mejor y con precios que dignifiquen el trabajo de los indígenas.

Se puede considerar que la actual gestión del proceso de producción artesanal estaría comprando los servicios de la institución que los patrocina. En estos rubros constarían tanto los servicios de capacitación para el mejoramiento técnico de la producción, que en varios casos ya está en proceso de autogestión (puesto que las propias mujeres indígenas capacitan a nuevos grupos), como la adquisición de insumos y promoción de la venta de sus artesanías.

Las actividades artesanales son rentables y han dado lugar a la diversificación de actividades, como la organización de pulperías y pequeños proyectos de producción de alimentos con valor agregado; la mantequilla de maní, por ejemplo.

Finalmente, la actividad artesanal parte del principio del respeto por la identidad de los indígenas. En tal sentido ha rescatado la destreza del trabajo manual en un contexto de asociación cooperativa que ha beneficiado a los grupos indígenas y potenciado una de sus expresiones ancestrales.

## **6.7 Análisis FODA**

### *6.7.1 Fortalezas*

- Los aspectos más sobresalientes en relación a las fortalezas de las comunidades elegidas en el presente estudio tienen que ver con el aspecto cultural, pero también con las condiciones del entorno natural y geográfico. Es decir, por una parte fundamental la herencia cultural de los indígenas chiquitanos que han destacado por su habilidad y destreza artística desde épocas que se remontan a las Reducciones Jesuíticas. La floreciente habili-

dad artística de los Chiquitos, al igual que la de otros grupos indígenas del oriente de Bolivia (moxeños, guarayos y guaraníes, principalmente), es tema que ha dado lugar a una enorme expectativa turística en estos últimos años en los que se restauraron las Misiones. Dentro de este orden de cosas, la realización de un Festival Internacional de Música Barroca Misional, en el que participan constructores de instrumentos musicales, músicos y cantores indígenas, abre puertas a un potencial riquísimo relacionado con el turismo cultural.

- Siguiendo esta línea de reflexión, la calidad de las artesanías que se ofrecen actualmente, como tallas en madera y tejidos en fibra y en algodón, trabajos que se ajustan a la tradición histórica de estos pueblos indígenas, son de alta calidad y belleza. Vinculada a esta producción artesanal está la apertura de un mercado local con miras a llegar hasta planos internacionales. La asidua presencia en ferias internacionales de turismo y otros eventos de exposición, amplía el impacto de llegada de estos productos artesanales e, indirectamente, suscitan el interés por conocer a sus artífices.
- A esto debe añadirse el encanto del arte culinario local como parte del atractivo turístico: empanadas de maíz, zonzo de yuca con queso, pan de arroz, majao de plátano con charque, ñaipés, mazamorra de maíz, chicha y aloja, abiscochados, patascas, dulces o tablillas de caña, chancacas, etc. La diversidad de frutas de la zona también otorga una identidad muy definida a la población local.
- La música indígena y los bailes, los rituales y la variedad de los mitos de creación, así como las rutas de caza y faenas agrícolas, constituyen otras tantas expresiones culturales a favor del turismo. Una cualidad que también caracteriza a estos pueblos indígenas es su gran habilidad como pintores de motivos y técnicas naïf.

- En cuanto a la infraestructura existente, deben considerarse las casas de Artecampo como potenciales lugares de promoción del turismo indígena e, incluso, como eventuales lugares de hospedaje. En la región es común construir con tecnologías propias y recursos del entorno natural: las casas son de barro amasado con estructuras de caña hueca, los techos son tejidos en palma de jatata.
- Los indígenas son personas de una gran amabilidad y trato fácil con los extraños. Los clanes familiares en que se agrupan sus comunidades no son numerosos, pudiendo esto redundar en ventaja al momento de tomar decisiones.
- Finalmente, otro factor a favor de una incursión en actividades turísticas es la larga experiencia de organización en la producción de artesanías, demostrando la seriedad con que encarán los indígenas sus compromisos y su capacidad para llevar de manera autónoma sus gestiones; cualidad que ha venido fortaleciéndose en los últimos años.

#### 6.7.2 Debilidades

- El alcoholismo ha sido un flagelo con serias implicaciones en todo tipo de violencia, principalmente contra las mujeres y los niños. En los últimos años, éste ha ido disminuyendo debido a los compromisos de trabajo, que brindan una mejor perspectiva.
- Entre los jóvenes se ha notado un abandono de las costumbres y tradiciones porque no hay proyectos que aborden aspectos sobre la valorización cultural y dignificación de sus identidades.
- Se desconoce todo lo relativo al impacto ambiental; en consecuencia, no disponen de planes de tratamiento de desechos y basura; la polución es creciente. Tampoco hay consciencia de preservar el equilibrio ecológico.
- El grado de analfabetismo es aún muy alto.

#### 6.7.3 Oportunidades

- El entorno de las comunidades de chiquitanos abre puertas para ofrecer servicios, así como productos para el turismo. El Parque Amboró, considerado el más rico en especies de aves en el mundo, las cascadas, los propios ríos y serranías potencian la región como polo de gran atractivo turístico.
- Otra oportunidad es la cercanía y fácil acceso a las comunidades desde Santa Cruz.
- El crecimiento de Santa Cruz en todos los niveles, principalmente en servicios urbanos y aspectos comerciales.

#### 6.7.4 Amenazas

- Inundaciones extensas que pueden llegar a ser de emergencia nacional.
- El control de las comunidades por sectas religiosas que pueden interferir en sus decisiones.
- La sobrecarga de responsabilidades de los líderes obliga a ampliar la formación y capacitación de otros miembros de la comunidad.

### 6.8 Dirección estratégica

Se espera ampliar la actual producción artesanal hacia actividades relacionados con los servicios directos al turista. Un punto de apoyo concreto son las experiencias consolidadas de gestión en la producción artesanal, así como la existencia de infraestructura que, siendo lugar de ventas y trabajo comunitario, podría también servir para fines de hospedaje.

Aspectos relativos tanto a la cultura como al entorno natural son, en conjunto, una de sus mayores ventajas a la que se suma la experiencia organizativa y la cooperación entre CIDAC y ARTECAMPO. Estas organizaciones están considerando la realización de proyectos de turismo comunitario sostenible como parte del logro de sus objetivos.

## 6.9 Proyección estratégica

A pesar de la experiencia y la capacidad de respuesta en los compromisos asumidos, los indígenas de las dos comunidades demandan capacitación, asesoramiento técnico e intercambio de experiencias con otras comunidades que hayan obtenido resultados exitosos del turismo sostenible. Esta actividad, para ellos nueva, es estimada como una oportunidad para mejorar sus niveles de vida y de lucha contra la pobreza.

## 6.10 Preguntas y debate

En este espacio se hizo hincapié en la semejanza de diseños de las artesanías que también se encuentran en otros países vecinos, lo que da lugar a una cierta identidad artesanal latinoamericana; pero que en realidad tienen que ver con entornos naturales similares. La flora y la fauna es igual en muchos lugares de bosques y selvas. Otros hechos culturales, como por ejemplo las Misiones Jesuíticas, sí otorgan mayor identidad a las artesanías y productos que denotan su influencia, como son las tallas de madera.

Se señaló también la existencia de operadores privados de turismo que se han ido estableciendo en unos casos espontáneamente y, en otros, como respuesta al crecimiento de Santa Cruz. Se mencionó la presencia de un segmento de turistas que llegan directamente del aeropuerto al fuerte de Samaipata y que no visitan nada más ni el pueblo ni las comunidades.

*Pregunta:* ¿En términos de género, cuál es el apoyo y participación de los hombres en la producción y comercialización de artesanías? ¿Las hijas también toman parte de esta actividad?

*Marcela Chuvé (chiquitana):* Al comienzo fue difícil, pues era "raro" que fuesen sólo muje-

res; el campo no es como las ciudades. Pero los hombres, poco a poco, fueron aceptando que las mujeres asistieran a reuniones y que se capacitaran porque veían una mejora en el nivel de vida; ya había algo más para comer y para vestirse. Ellos mismos comenzaron a participar en las OTB (Organizaciones Territoriales de Base) y se organizaron para el trabajo. Las hijas ayudan a sus madres al ver que mejoran los ingresos; los hijos también participan porque saben que la mejora es para todos.

*Amanda Chávez:* Se ha establecido una especie de división del trabajo, donde las jóvenes hacen las bandas de las hamacas, que son muy pesadas; las ancianas hilan y las adultas tejen. Los hombres recogen bayas y semillas para otras artesanías y los jóvenes pintan y mejoran las artesanías rústicas. Todo esto permite que se generen recursos de manera regular y verificable. Estos recursos se destinan para medicamentos, vestuarios y cuadernos para los niños. En cuanto a la violencia doméstica, es cierto que ha disminuido; aunque ha sido una superación muy lenta. Los esposos van asumiendo el carácter duradero y los efectos del proyecto; son ya 15 años en los que las mujeres han ido ganando espacio y reconocimiento.

*Carlos Rojas:* El segmento que atienden es local y no extranjero, lo que es más difícil. Entre 1995 y 1999, el turismo en Santa Cruz se elevó del 9 al 27% como vía principal de entrada de productos tradicionales. ¿En qué medida la expansión de la artesanía debe tener un mercado externo, que es reflejo de esa expansión y diferenciación?

*Amanda Chávez:* En ferias internacionales se percibe la diferencia: hay hamacas de todas partes y cada una es diferente, cada producto tiene un sello del país de origen y, a la vez, es un producto de un artesano individual. Sin embargo, nuestro mercado es nacional y está am-

pliándose a otras ciudades del país. Hemos enviado textiles y bordados a España y Holanda; nuestras ventas no han bajado. Por otra parte, se señaló la existencia de centros de venta como potenciales lugares de alojamiento, de servicios y organización de actividades turísticas; ya se han dado experiencias preliminares, pero siempre vinculadas a las artesanías.

*Carlos Maldonado:* Sobre el alojamiento, en otros países se ha concebido la oferta progresiva de servicios al turista como un proceso pedagógico; además, la actividad de alojamiento es un motor, porque genera o pone en marcha una serie de actividades conexas: alimentación, lavado de ropa, arreglo de cuartos y provisión de otros servicios que exigen la capacitación en oficios especializados. Por una parte, representa un potencial enorme, pero por otra, es también exigente y compleja. ¿Qué les ha impedido a ustedes dar ese paso hacia la provisión de alojamiento?

*Amanda Chávez:* La carencia financiera esencialmente, pues queríamos desarrollar simultáneamente cuatro o cinco centros en las provincias. No hay luz eléctrica, pero sí hay paneles solares, así como radios y mujeres dispuestas a brindar el servicio para atender a los turistas.

*Carlos Maldonado:* ¿Entre los centros de las comunidades y el centro mayor cómo se relacionan? ¿En qué medida se complementan o compiten para emularse?

*Amanda Chávez:* La central está en Santa Cruz, en las provincias se encuentran los otros centros con cifras de ventas todavía bajas; ahora existe también una tienda en La Paz. Entonces no hay competencia y se ha mantenido una venta regular y la gente que viaja a las provincias compra más que en las dos principales ciudades.

## **7. POTENCIALIDADES Y PELIGROS DEL TURISMO MASIVO**

(Comunidades y ayllus de Chuquisaca)

(*Carlos Rojas*)

### **7.1 El panorama étnico**

El presente análisis trata únicamente de pueblos indígenas agrupados en comunidades y ayllus, localizados en áreas accesibles desde la ciudad de Sucre y, a no más de dos horas y media de viaje, ubicadas en el departamento de Chuquisaca. Curiosamente, a pesar de su mayor cercanía a la ciudad, son las poblaciones que conservan más fuertemente su identidad tradicional, su vestuario, su música y sus danzas, las que tienen más posibilidades de participar en actividades de turismo.

### **7.2 La situación actual del etno y el ecoturismo**

Este estudio es más una visión general y problemática que un análisis detallado de un caso de turismo sostenible. En la región no existen proyectos en ejecución sobre etno o ecoturismo y, menos aún, acciones que hayan demostrado ser sostenibles y rentables para los pueblos indígenas.

### **7.3 Turismo rural organizado**

El único centro rural de atracción masiva de visitantes lo constituye el pueblo de Tarabuco, situado a unos 60 kms. de la Capital<sup>3</sup> y a unos 3.000 metros de altura. El pueblo está habitado especialmente por vecinos<sup>4</sup>, pero todos los domingos asisten al mercado numerosas personas que vienen de las comunidades cercanas para realizar sus compras y trueques. Es esta colorida presencia indígena, vestida con sus mejores atuendos, la que está atrayendo de manera creciente a los turistas, especialmente en la época alta (de junio a septiembre).

Otro de sus atractivos, además de la presencia indígena, es la feria artesanal. Hasta hace algunos años, ésta estaba más bien dedicada a la población rural (venta de lanas, tintes, frutas, bayetas, etc.), pero ahora se perfila como un gran mercado de textiles y otros objetos manufacturados. Si bien algunas tejedoras tradicionales se sientan en el suelo a ofrecer algún tejido (especialmente prendas pequeñas), la gran mayoría de los vendedores son comerciantes que vienen desde Sucre o de otras ciudades del país. Este año se han abierto numerosas tiendas artesanales, donde lo que predomina son los productos de La Paz, en serie, con carácter folklórico, pero sin un auténtico valor étnico.

Una vez al año, correspondiendo más o menos a la celebración del carnaval en el campo (una semana más tarde que en la ciudad), se realiza en Tarabuco la fiesta llamada Phujllay. Las comunidades se reúnen en el pueblo para realizar su ceremonia de la Pukara, un altar de ofrendas dedicado a las almas de los muertos recientes y a la abundancia que ellos traen. En torno a este altar bailan los Phujllay (también llamados tata mallkus) que son hombres vestidos con bellos atuendos que tocan un instrumento propio de este momento, el toqoro.

Hasta ahora, los domingos en Tarabuco no constituyen propiamente un proyecto turístico. Cuentan con escasa infraestructura (sin baños ni comedores limpios), sólo permiten la estadía de algunas horas y los visitantes regresan después del mediodía. Pero desde hace unos meses existe un proyecto específico llamado Turismo sostenible: Tarabuco, impulsado por Swisscontact. Este ha aprobado la realización de algunas obras concretas (baños, oficina de información) y un estudio que aún no está en curso.

En un Taller del Futuro, desarrollado en el pueblo mismo, con la participación de diversas personalidades, se definió, a través de una lluvia de ideas, las primeras prioridades. Relatamos este

hecho porque entre los integrantes de este taller no hubo autoridades indígenas y éstas no fueron consultadas.

Es posible que desde la mirada de los visitantes, que han cruzado los campos chuquisaqueños hasta llegar a Tarabuco, observen pasar a las bellas muchachas tarabuqueñas con sus típicas monteras y, compran objetos que creen provenir de las culturas autóctonas, sea ésta una expresión etnoturística. Pero no es posible considerarlo de la misma manera desde el punto de vista de las comunidades: no hay ejercicio de su cultura, no hay ingreso de recursos, no hay diálogo, no hay participación ni en las decisiones ni, mucho menos, en los proyectos.

La población del ayllu se encuentra dividida. Por una parte están los sindicalistas que siguen acordando su adhesión a la Central Unica de Trabajadores Campesinos y a sus movimientos reivindicativos, y que desean conservar la propiedad personal de sus tierras. Por otra, los que intentan revivir, con la fuerza del pasado, las estructuras tradicionales y la propiedad colectiva.

A pesar de esta dramática división, que incluso ha llevado a algunos a la cárcel por riñas incontroladas, el ayllu ha logrado movilizarse para desarrollar el turismo y su cultura, emprendiendo las siguientes iniciativas:

- En combinación con PLAFOR (Cooperación Suiza) se ha capacitado a promotores para la reforestación y se implementa un vivero de pinos.
- Pero una de las principales iniciativas consiste en la organización y mantenimiento, en el pueblo mismo, de un pequeño Museo Arqueológico y Paleontológico, donde se ha reunido restos que los turistas pueden admirar.
- Ha capacitado a algunos guías en los aspectos paleontológicos y arqueológicos. Las autoridades del ayllu han contratado a un

paleontólogo y geólogo, a quienes pagaron su comida y pasajes, para identificar y clasificar los atractivos que ameriten su incorporación en un circuito de turismo científico, de aventura u otros.

- En la actualidad está en vías de financiarse, a través del DINAR (Dirección Nacional de Arqueología), un proyecto turístico mayor que incluye la preservación del arte rupestre (petroglifos) mediante guardabosques y guías capacitados.

No se puede considerar este proyecto como uno de turismo sostenible. Es más, plantea un problema étnico difícil de resolver. En el antiguo ayllu Yampara cuyas tierras comprendían lo que hoy es la ciudad de Sucre y se extendían mucho más allá, el ayllu de Quila Quila, correspondía a la mitad de arriba<sup>5</sup> la instalación de haciendas dejó fuera de este ayllu a numerosas comunidades que hoy son sindicatos y que, después del paso de varios siglos, ya no se sienten integradas a su antigua estructura. Ni los numerosos intereses comunes, como la propiedad sobre huellas de dinosaurios que alientan tanto Quila Quila como comunidades sindicalizadas, ni el enfrentamiento contra la fábrica de cemento FANCESA, que tiene concesión minera de casi la totalidad de esas tierras, han logrado unificar a unos y otros.

#### **7.4 Más allá de los centros programados**

La ciudad de Sucre presenta un crecimiento muy lento de su recepción turística, 62.412 visitantes en 1999, 64.944 en el año 2.000, e incluso, al interior de estas cifras, una disminución de los visitantes extranjeros que, en 1999, alcanzaron la cifra de 21.850, mientras que en el pasado año sólo llegaron a 20.275. Esta baja pudo deberse a la convulsión social y a los bloqueos que afectaron a los caminos del país durante el 2.000. De manera particular, la ciudad de Sucre estuvo bloqueada, a su vez, por problemas internos, casi todo el mes de mayo.

No obstante, dentro de este flujo que no aumenta, un número cada vez mayor de turistas americanos y europeos manifiesta su deseo de visitar el campo.

Desde 1989, a iniciativa de una agencia de viajes, como parte de los atractivos alternativos ofrecidos de la ciudad de Sucre, se incorporó el área geográfica del Distrito 8 (área jalq'a), a través de la oferta de turismo de aventura: trekking, camping, hiking, cabalgatas, etc., pasando, inevitablemente, por territorios comunales y acampando en ellos. Esta y otras iniciativas aisladas de agencias de viaje y de operadoras de turismo están siendo encaradas como si no hubiese población ni autoridades locales a quienes informar y de quienes solicitar autorización. Un número creciente de turistas ha comenzado a invadir comunidades y por su comportamiento (no han sido asesorados ni capacitados) están provocando un fuerte malestar.

Según las denuncias reiteradas de comuneros, los turistas invaden las comunidades sin presentarse a las autoridades. Acampan en plazas o canchas al interior de los pueblos, dejando tras de sí basura y suciedad. Entran a las casas para fotografiar a las personas sin pedir autorización, cavan cerros en busca de objetos arqueológicos, se llevan piezas de cerámica. Los visitantes extranjeros son vistos como carentes de cultura (salvajes) y, según una expresión muy ilustrativa de los comuneros de Marawa, los turistas: *Caminan como animales. ¡No miran donde pisan.*

Caminan sobre los lugares sagrados o los campos ya roturados para la próxima siembra. Perturban el trabajo en los talleres textiles de la región, entrando a los locales sin permiso, amedrentando con su presencia a las tejedoras, entregándoles unas monedas como si se tratase de mendigas.

Estamos ante una situación grave de violación de derechos, derechos humanos y derechos

indígenas. Un colonialismo arraigado muy profundamente hasta el punto de ser a menudo inconsciente, priva a aquellos que viven en la modestia del campo y pertenecen a otras culturas, de sus derechos elementales. Esta, es una actitud generalizada de los guías turísticos, de las agencias de viaje, de instituciones que proponen actividades de eco o etnoturismo y de las autoridades.

### 7.5 *Propuestas de etnoturismo*

En el marco del Diálogo Nacional 2000, se organizaron algunos talleres con el propósito de añadir el concepto de crecimiento económico a la lucha contra la pobreza y de diseñar una estrategia de desarrollo productivo con los recursos de HIPC. En el taller de turismo realizado en Sucre, el 10 y 11 de julio del 2000, se abordó la problemática regional, con el patrocinio del Viceministerio de Turismo. Las debilidades definidas en el taller originan un POA que sugiere soluciones, pero sin abordar directamente la problemática rural. En cambio, en el análisis de los grupos de trabajo del taller, se propone una mayor participación de los actores locales y acciones importantes de promoción del etnoturismo, como la necesidad de concertar un conjunto de leyes sobre el Patrimonio Cultural y la Biodiversidad.

Desafortunadamente esta propuesta no es todavía proyecto, sino más bien una guía para formularlo, pues contiene un listado no jerarquizado de problemas y posibles soluciones. Una vez más, las autoridades étnicas no fueron invitadas a participar en estas reflexiones.

El proyecto formulado como Alternativas de Desarrollo Turístico de los Cantones de Chaunaca, Maragua, Potolo y Quila Quila se propone generar nuevas alternativas económicas para los pobladores de esos cantones. Contiene un buen diagnóstico sobre los atractivos turísticos, financiado por la Cooperación Suiza, y

propone 16 perfiles de pequeños proyectos, algunos muy concretos y realizables considerando la participación activa de las comunidades en algunas infraestructuras turísticas. Para su elaboración, las comunidades tampoco fueron consultadas.

El Programa de Desarrollo del Turismo Sostenible del BID y su Informe final sobre participación comunitaria en el Programa de Desarrollo Sostenible, realizado en el entorno Sucre/Potosí, recoge necesidades y sugiere actividades en algunas comunidades en base a su potencial. Propone crear áreas piloto con asesoramiento, infraestructura comunitaria y crédito. Se recomienda que sea iniciado en Quila Quila.

El proyecto Derechos indígenas y defensa del patrimonio cultural intenta lograr la participación protagónica de comunidades indígenas en propuestas de etnoturismo. Sus objetivos son: promover instancias organizadas rurales que faciliten, normen y controlen el desarrollo de las propuestas; capacitar a la población rural y al personal de agencias operadoras de turismo, desarrollar o fortalecer productos de intercambio. Este proyecto hace parte de un programa: Proyección indígena al nuevo milenio y se desarrolla en coordinación con otros dos proyectos: Rescate, sistematización y difusión cultural y Derechos indígenas (conocimiento en las comunidades de las leyes y reglamentos que les atañen).

De este modo, se puede apreciar que existen varias propuestas turísticas que consideran la participación de las comunidades indígenas, pero salvo el proyecto presentado al PNUD por la Fundación ASUR, aún no se concreta en proyectos específicos con financiamiento. Hay que destacar, sin embargo, el notable avance del interés por este tema y los aportes que hacen las diferentes propuestas al definir los posibles productos turísticos. Tal vez, hay muy poco que agregar en este sentido, salvo en relación a las modalidades mismas de su puesta en marcha.

Una ausencia muy importante tiene que ver con estudios más detallados y concretos que determinen la viabilidad de las propuestas, muy generales aún, la rentabilidad real para las comunidades y el análisis de los peligros que éstas pueden acarrear a las sociedades indígenas.

## **7.6 Análisis FODA**

### *7.6.1 Fortalezas*

- El clima es templado y facilita la permanencia en el campo.
- El paisaje es impresionante cerrado por abruptas serranías, en ellas hay capillas y calvarios, así como, vestigios del Camino de Inca y también algo de arte rupestre.
- La vegetación permitiría la instalación de viveros que serían planificados según la cultura de la vegetación y sus significaciones.
- Hay caminos para footing y montañas para escalar.

### *7.6.2 Debilidades*

- Las comunidades no están preparadas para enfrentar el turismo masivo.
- No conocen sus derechos, por lo que no pueden establecer sus límites.
- No tiene organización para llevar adelante empresas turísticas, tampoco tienen capacidad de negociación.
- No hay infraestructura adecuada para recibir turistas.
- Los sitios arqueológicos son vulnerables y no están protegidos ni tienen vigilancia.
- Los operadores y agencias de viajes desconocen la oferta rural; sin respeto por los indígenas y sus costumbres.
- Los visitantes desconocen cómo deben comportarse.
- Faltan dos puentes para acceder con vehículos, sólo es posible llegar en tiempo seco.

### *7.6.3 Amenazas*

- Contradicción entre criterios empresariales y criterios de solidaridad comunitaria.
- Falta de profesionales para la gerencia de turismo. No hay continuidad en estas actividades.
- Conflicto de intereses personales y colectivos.
- Rivalidades y enfrentamientos entre comunidades.
- Pérdida o debilitamiento del contenido cultural; suplantación por espectáculos para los turistas.
- Pérdida de la calidad de vida por excesiva presencia de extraños; invasión de la privacidad de las familias y de la comunidad.

### *7.6.4 Oportunidades*

- El turismo es la tercera actividad económica en el mundo.
- Creciente interés por el turismo rural y el ecoturismo.
- Despertar el interés de las comunidades para desarrollar nuevas actividades, como modo de enfrentar la crisis y la pobreza.
- Interés estatal y privado por invertir en ecoturismo.

## **7.7 Estrategias y sugerencias**

### *7.7.1 Sugerencias*

- A diferencia de otros lugares que ofrecen paisajes, monumentos y ruinas grandiosas y folklore, Sucre tiene la autenticidad del fenómeno sociocultural: persistencia de los grupos indígenas y sus culturas.
- Considerar simultáneamente proyectos de turismo y antropológicos; operar bajo asesoría profesional revalorizando las tradiciones, seleccionando los productos, dando lugar a una nueva creatividad.

- Formular proyectos en base a rutas y no a sitios; las rutas ofrecen productos complementarios.
- Visitas según alianzas entre comunidad y empresa, cuyas condiciones operativas deben quedar estipuladas por escrito.
- El turismo debe generar beneficios aunque sea de porcentaje reducido para la comunidad.
- Es prioritaria la capacitación sobre derechos, culturas y turismo.

### 7.7.2 Estrategias

- Revitalizar las culturas fortaleciéndolas en el ejercicio de sus derechos y un auto examen de sí mismos y promover la etnogénesis.
- Producir ingresos sostenibles por el turismo.
- A pesar de ser una imposición del mercado, el turismo está empezando a ser visto como una esperanza por las comunidades.

### 7.8 Preguntas y debate

*Carlos Maldonado:* Quisiera retomar tres puntos fundamentales sobre la estructura de poder local y sus consecuencias sobre las comunidades. En efecto, este caso nos muestra, primero, una ONG que funciona casi como una instancia de planificación local o regional, traduciendo la ausencia del Estado; este vacío es llenado por una institución de cooperación. En segundo lugar, las comunidades no tienen claro hacia dónde van, ni a dónde quieren llegar; este constituye un segundo vacío. En tercer lugar, al no haber una presencia clara de los dos actores mencionados, los operadores turísticos se comportan como en terreno de nadie o como en terreno conquistado, invadiendo y violando la privacidad de las comunidades y familias, y ante la negligencia permisiva de las agencias, los turistas extraen y sustraen objetos arqueológicos

del patrimonio local. Parece que todo confluye para a crear tensiones sociales y deteriorar la imagen del turismo en el país, con consecuencias negativas para las comunidades.

La situación así planteada tiene como consecuencia un falso entendimiento de lo que es el turismo (primando su visión netamente comercial) y sacrificando su sostenibilidad. De esta manera, se está destruyendo la gallina de los huevos de oro. Entretanto, la globalización avanza y aquellos países en donde el Estado, la empresa y las comunidad han llegado a acuerdos de entendimiento y cooperación son los que mayores flujos de turistas captarán por el hecho de presentar productos competitivos y una buena imagen institucional.

## 8. Identificación de Atractivos Turísticos en el Trópico de Cochabamba

*(Fátima Sandoval)*

### 8.1 Introducción

El estudio realizado en el Trópico de Cochabamba tuvo como objetivo la identificación y jerarquización de los recursos naturales y culturales con potencial turístico en la zona. Se definirían, igualmente, algunas opciones prioritarias con miras a consolidar dichos atractivos en productos turísticos competitivos, gestionados de manera sostenible. Con estos insumos se contribuye a la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico para el Circuito Trópico.

El estudio se desarrolló en base a la metodología propuesta por la OIT<sup>6</sup>, que permite un análisis integral en función a tres factores básicos: atractivos turísticos, facilidades y servicios y accesibilidad física a los mismos (Análisis AFA). Estos elementos afectan críticamente tanto el nivel de productividad turística como la existencia misma del producto turístico.

El Trópico cuenta con recursos turísticos categorizados como naturales en un 62%, y culturales en un 38%. Jerárquicamente, esos recursos se encuentran en los siguientes niveles descendentes de calidad: i) 16%; ii) 14%; iii) 24%; iv) 5% y iv) 41%. Estos datos determinan la vocación del producto turístico: atractivos relacionadas con la naturaleza y la cultura de manera dinámica, mientras que la valoración define los atractivos en función de su calidad relativa. Por consiguiente, los atractivos turísticos deben ser gestionados en una oferta conjunta, con el propósito de diversificar el producto, evitando los centralismos existentes, que benefician solamente a una región.

## **8.2 Características de la región de estudio**

El comúnmente denominado Trópico de Cochabamba o Chapare, ocupa una posición estratégica, porque constituye la puerta de ingreso a la amazonia, vinculando los departamentos de Cochabamba/Santa Cruz y Cochabamba/Beni, por vía terrestre y fluvial. Se encuentra ubicado al Noreste del departamento de Cochabamba y comprende tres provincias: Tiraque, Chapare y Carrasco.

El área de estudio pertenece a la cuenca oeste del río Ichilo, la cual constituye una de las áreas más ricas en biodiversidad de Sudamérica. Está formado por dos sistemas de paisaje: i) el Chapare subandino, presenta varios ecosistemas, que van desde aquellos con influencia de elementos florísticos y faunísticos andino-yungueños, hasta bosques pluriestratificados en suelos ocasionalmente anegados; ii) el Chapare aluvial, extendido desde Puerto Villarroel hasta los valles de Moxos.

La población original del Chapare son los yuracarés, quienes se han reducido considerablemente en la actualidad. Otro pueblo indígena representativo es el yuqui, que se encuentran en

un proceso de asimilación y pérdida de identidad, debido al fenómeno de colonización andina y otros factores, como la introducción de responsabilidades económicas en los planes de manejo forestal. Sin embargo, ellos consideran necesarias las estrategias de consolidación del desarrollo desde su propia cosmovisión. Existe una población de migrantes quechuas y aymaras, denominados “colonos”, que tienen un tiempo de permanencia considerable en la región actualmente tienen varios proyectos de apoyo que brindan alternativas para suplir la economía resultante del cultivo ilegal de coca.

## **8.3 Análisis AFA**

Los atractivos turísticos fueron inventariados conjuntamente con la planta turística, el equipamiento y los servicios existentes en el entorno del mismo. La sistematización de información recogida de las entidades planificadoras de turismo permitió establecer el punto de partida del estudio. La prefectura del departamento de Cochabamba definió en su estrategia de turismo cinco circuitos para todo el Departamento; uno de ellos es el Circuito Trópico, en el cual se mencionan ocho sitios de interés turístico.

## **8.4 Atractivos turísticos**

El relevamiento de recursos naturales y culturales con potencial turístico se realizó en los ocho sitios previamente priorizados. El trabajo fue coordinado con los gobiernos locales, líderes indígenas y empresarios privados, quienes identificaron las potencialidades turísticas de su región. Posteriormente, se realizó la visita de campo para verificar la información recolectada en todos los sitios se trabajó con el apoyo de personas de la comunidad, conocedoras del lugar. La información obtenida fue contenida en una ficha elaborada con las indicaciones técnicas de la metodología general.

#### 8.4.1 Caracterización de atractivos turísticos

Los parámetros utilizados para la descripción de los atractivos o recursos turísticos permitieron una caracterización de los mismos como sigue.

##### *ATRACTIVOS NATURALES:*

###### **Bosques:**

Bosque siempre verde de características específicas. Parque Machia, Parque Carrasco. Tierras comunitarias de origen de los Yuquis y Yucarés, propiedad de la Universidad Mayor de San Marcos.

###### **Ríos:**

Isiboro, San Mateo, Chimore, Chapare, Ichilo, Sajta.

###### **Lagunas:**

Lagunas de Varzea del Ichilo, lagunas dentro de las comunidades.

###### **Cascadas:**

Comunidad Limo TIPNIS

###### **Cavernas:**

Cavernas del Repechón, Parque Nacional Carrasco (PNC)

###### **Lugares de Pesca:**

Algunas lagunas de Ichilo, lagunas habilitadas para pesca por medio del manejo piscícola.

###### **Caminos y recorridos pintorescos:**

Camino al Parmar (PNC).

###### **Miradores panorámicos:**

Serranía del Machia, Colina El Tetón.

###### **Observación de flora y fauna:**

Aves, mamíferos, Parque Machia, PNC, Territorio indígena Yucaré y Yuqui.

###### **Parques nacionales protegidos:**

Parque Municipal Machia, parque ecoturístico de Chimore.

###### **Centros o estaciones científicas para el estudio y la preservación de los ecosistemas:**

Valle del Sajta UMSS

##### *ATRACTIVOS TURISTICOS:*

###### **Comunidades y pueblos indígenas u originarios:**

Tres Islas (Yucaré), Bia Recuate (Yuquis)

###### **Mercados de productos agropecuarios:**

Mercados de los centros urbanos.

###### **Artes culinarias (comidas y bebidas típicas):**

Artes culinarias de los indígenas, basadas en la carne de animales silvestres: jochi, venado, tatú, peces. De manera más sofisticada se ofrecen estos alimentos en los restaurantes de los centros poblados. La bebida típica: chicha de yuca.

###### **Ferias:**

Feria del pescado (Villa Tunari), Feria Expotrópico (Chimore).

###### **Exposición y venta de artesanías:**

Restaurante El Surubi (Villa Tunari), kiosko artesanal (Chimore), artesanías en las comunidades indígenas Bia Recuate y Tres Islas.

###### **Expresiones tradicionales vigentes:**

Cotidianidad de los pueblos indígenas, manifestaciones vigentes de la cultura quechua: fiestas religiosas, carnaval.

###### **Sitios arqueológicos, áreas de hallazgos arqueológicos, material cerámico de la época prehispánica:**

El Palmar (próximos a Villa Tuanri, Valle Ibirza, El Chasqui (próximos a Puerto Villarroel).

#### 8.4.2 Categorización del producto turístico

Una vez establecidas las características de los atractivos identificados, fue posible proyectar la modalidad turística que podría ser implementada. De esta manera se define la categoría en la que se ubicaría el recurso al convertirse en atractivo turístico. En la región de estudio se definieron tres modalidades turísticas, con las siguientes actividades:

- Agroturismo: convivencia con poblaciones indígenas y campesinas en relación con sus actividades productivas.
- Turismo de aventura: caminatas en la selva, observación de flora y fauna, canotaje, descenso de rápidos, exploración y supervivencia.
- Turismo científico: transmisión de conocimientos colectivos ancestrales sobre plantas medicinales, estudios e inventarios de fauna y flora silvestre, monitoreo científico, observación de aves, interpretación ambiental.
- Turismo recreacional: excursionismo, pesca deportiva, baños en ríos y lagunas, cruces fluviales, descanso y observación, rutas fotográficas y de vídeo.
- Turismo de servicio: de servicio rural, de servicio ambiental en áreas protegidas.

El Circuito Trópico está conectado con otros productos del departamento de Santa Cruz y del Beni: por carretera el producto más cercano de mayor relevancia es el Parque Nacional Amboro; por vía fluvial se navega el eje Ichilo-Mamoré, para acceder al producto turístico de la amazonía boliviana y el Isiboro-Sécure que permite conectarse con los pueblos indígenas chiman, trinitario y moxeño del territorio Indígena Parque Nacional Isiboro-Sécure.

#### *8.4.3 Segmento del mercado potencial*

Actualmente, los mayores flujos en el trópico están dados por turistas nacionales, provenientes de la ciudad y del interior del país. El producto turístico potencial del Trópico de Cochabamba está dirigido a tres segmentos de mercado:

- a) Especializado: profesionales científicos del rubro ambiental y cultural, estudiantes universitarios afines a las ciencias naturales y socioculturales, nacionales y extranjeros.

- b) Turistas extranjeros, individuales y en grupos.

- c) Turistas nacionales, grupos de jóvenes de edad escolar secundaria y universitaria, grupos familiares jóvenes y de la tercera edad.

#### *8.4.4 Mercadeo y comercialización*

En Cochabamba existen tres operadoras de turismo receptivo que operan con paquetes al Chapare de manera regular y elaboran su material de promoción en función a sus servicios. Cuentan con material de promoción que consta de un afiche, trípticos y un vídeo general del Departamento elaborado por la Prefectura. Existen algunos trípticos elaborados por las municipalidades y otros específicos de las áreas protegidas. Su distribución es restringida a investigadores y estudiantes. La información de promoción es aún insuficiente, siendo necesario contar con un sistema de promoción turística de todo el circuito con los productos identificados y la vocación turística ofertada.

Los turistas extranjeros se enteran de la existencia del Trópico de Cochabamba, por las guías de viajero que hacen alusión al Chapare. Para los visitantes nacionales funciona más la comunicación verbal y la promoción en televisión.

### **8.5 Facilidades y accesibilidad**

Las características del entorno inmediato del recurso turístico se precisan en las fichas individuales. De manera general, el entorno inmediato ofrece en la actualidad condiciones para iniciar una oferta turística: existe una asociación local de guías de turismo con sede en Villa Tunari; el transporte público consta de cinco líneas que cubren todo el Trópico con salidas diarias permanentes; los servicios de alimentación y alojamiento están distribuidos en los centros urbanos: Villa Tunari, Chinaota, Chimore, Valle del Sajta, Puerto Villaruel.

La vía principal de comunicación es la carretera Cochabamba-Santa Cruz, que conecta a los centros urbanos principales; el primero está ubicado a tres horas de la ciudad de Cochabamba. A partir de estos centros se accede a los atractivos identificados por medio de caminos empedrados o ripiados, vías fluviales que van desde 20 minutos hasta cuatro días de navegación.

Los centros urbanos cuentan con equipamiento básico: energía eléctrica, teléfono, radio fax, correo electrónico y agua potable, aunque la disponibilidad es insuficiente porque no existe un sistema adecuado de distribución. No hay alcantarillado ni manejo de residuos o tratamiento de basuras. Las áreas de las comunidades indígenas están siendo afectadas por endemias como la leishmaniasis, lo que demanda un trabajo de control de parte de las unidades sanitarias.

#### 8.5.1 *Planta turística*

Se realizó el relevamiento de la planta turística existente localizada en el radio de influencia del atractivo. Se la clasificó en las siguientes categorías:

- a) Alojamiento: el centro urbano que ha concentrado la mayor cantidad de servicios de alojamiento es Villa Tunari: 11 hoteles, 4 hostales, 3 alojamientos, un resort (hotelero), así como cabañas y casas familiares (extra hotelero). En los demás centros urbanos existen cabañas de atención familiar, alojamientos, albergues de instituciones, hotel flotante con capacidad para 30 personas.
- b) Alimentación: existen múltiples restaurantes, kioskos, heladerías y mercados.
- c) Esparcimiento: canchas deportivas de fútbol, basketbol, voleibol, paleta frontón, discotecas y karaokes, balnearios de los hoteles en Villa Tunari y Chimoré.

- d) Otros servicios: servicios de guías locales en Villa Tunari, información turística en la unidad de turismo del Municipio de Villa Tunari y Chimoré, guardaparques, empresa de ecoturismo local en Puerto San Francisco.

#### 8.6 *Jerarquización o valoración de los recursos turísticos*

Es necesario establecer la calidad del atractivo o recurso turístico, para implementar su posicionamiento como producto turístico dentro del circuito general y los circuitos específicos. En este sentido, se procedió a la jerarquización de los mismos de acuerdo a criterios de valoración planteados por la metodología de la OIT, siempre desde un análisis integral: valor intrínseco del atractivo, valor simbólico por su asociación con algunos acontecimientos relevantes y las características del entorno mediato e inmediato. Se enfatiza que estos criterios tienen carácter de objetividad, verificación y comparación, la jerarquía se expresa según cinco niveles de ponderación.

Los siguientes resultados expresan la evaluación del patrimonio turístico del Trópico de Cochabamba. El 16% de los atractivos tanto culturales como naturales tiene rasgos excepcionales con capacidad para motivar el desplazamiento turístico; el 8% de los atractivos naturales tiene características de excelente calidad y puede generar desplazamientos por sí solos o asociados. Los recursos culturales que tienen que ver con artesanías, gastronomía, ferias, valores culturales, constituyen el 16% y son de muy buena calidad, pudiendo motivar la visita de turistas que llegan a la zona por otras razones. El 35% de los recursos naturales está en la categoría de atractivos de regular calidad, que requieren formar parte de un circuito asociado, porque no generarían flujos por sí solos. La oferta, por tanto, debe ser integral con productos asociados y zonificados.

## 8.7 Unidades de manejo

Es necesario establecer las pautas que faciliten la intervención en los espacios turísticos identificados; para este fin se determinaron unidades de manejo, en función a varios criterios, tales como los ambientales, legales, económicos y otros. Se priorizan tres unidades de manejo: áreas protegidas, comunidades indígenas y municipios rurales.

## 8.8 Identificación de experiencias e ideas de proyectos ecoturísticos

Se identificaron 14 ideas de proyectos ecoturísticos, sistematizadas en fichas clasificadas en: iniciativas públicas, individuales, colectivas, comunitarias campesinas e indígenas. La metodología aplicada permitió la identificación de estas ideas, estableciendo los criterios para su análisis:

- Oferta primordial interesante: existencia de recursos turísticos con calidad para promover la visita y la permanencia de turistas.
- Voluntad: existencia de personas motivadas con objetivos comunes, aptitudes y una voluntad para incursionar en nuevas áreas de desarrollo.
- Una organización: existencia de una estructura organizativa, que establezca normas, que coordine el proyecto y sea el principal interlocutor entre los demás actores del turismo.
- Un mercado: demanda potencial o real y canales de comercialización adecuados.

## 8.9 Conclusiones y recomendaciones

La secuencia metodológica aplicada ha permitido identificar 45 recursos turísticos en las categorías naturales y culturales jerarquizados y 14 ideas de proyectos ecoturísticos potenciales.

Las características del producto potencial en el trópico de Cochabamba son las siguientes:

- Innovador: pues integra recursos naturales y expresiones culturales vivas de cotidianidad.
- No genera una demanda masiva.
- Los instrumentos técnicos para su gestión deben estar dados por las comunidades: capacidad de carga, distribución de espacios de vida, medidas de mitigación de impactos ambientales y sociales.
- La gestión económica del producto debe darse en un contexto de alianzas en el marco de una propuesta sostenible.
- El producto turístico debe estar insertado en toda la estructura productiva a nivel local, regional y nacional.

En relación a la metodología aplicada, se considera un instrumento efectivo para la obtención de datos cualitativos y cuantitativos del patrimonio turístico, que permiten un análisis empírico sustentado en diferentes factores de influencia en la construcción de un producto turístico.

Las recomendaciones y acciones a seguir son las siguientes:

- Difundir, por medio de talleres, los resultados del estudio con el fin de consensuar, legitimar e iniciar el proceso de planificación estratégica con todos los actores locales e institucionales.
- Con los insumos del presente estudio es necesario elaborar una estrategia de desarrollo turístico para el trópico de Cochabamba, estableciendo claramente los actores y los objetivos del turismo, determinando la zonificación turística en función a la jerarquización de atractivos.
- Trabajar estos procesos de cerca con las instancias municipales, puesto que éstas tienen a cargo el desarrollo sostenible, comenzando por un adecuado ordenamiento y manejo del territorio de acuerdo a sus potencialidades. De esta manera se proyectarán resultados que permitan un adecuado uso de los re-

cursos por parte de las instituciones cooperantes.

- Dentro de este mismo proceso en los talleres habrá que trabajar aspectos como: quién invierte, quién administra, quiénes promueven, quién trae a los turistas y cómo participa la población local.
- Fortalecer por medio de sistemas de capacitación la identidad y las formas organizativas de las comunidades indígenas yuquis y yuracarés, para que se involucren de manera benéfica y efectiva en las actividades turísticas.
- Fortalecer la metodología con la inclusión y descripción de técnicas específicas que trabajen en detalle las características de los recursos naturales con potencial turístico, tomando criterios ecológicos para su manejo sostenible. Las mismas pueden ser sistematizadas de las propuestas metodológicas de ecoturismo, aplicadas en experiencias dentro de áreas protegidas.

### 8.10 Preguntas y debate

*Fátima Sandoval:* Este es sólo un diagnóstico; las iniciativas de las comunidades están dadas y la OIT ha inaugurado talleres de capacitación, generando nuevas artesanías y nuevos productos culturales. Son procesos muy sensibles y complejos que deben trabajarse con las bases y los líderes comunitarios.

*Jorge Cabrera:* Este estudio es de identificación de atractivos turísticos; se han identificado cuatro elementos, pero hay muchos más y deben ser priorizados para luego trabajar en la perspectiva de productos turísticos y, desde luego, como parte integrante de circuitos turísticos. Después vendrá la definición del plan operativo. Hasta hoy se tienen identificados los atractivos turísticos. En un contexto más amplio, la OIT implementa un proyecto, con fondos del PNUFID y del Gobierno boliviano, de formación de mano de obra, promoción y desa-

rollo de microempresas. Estamos en el Trópico de Cochabamba trabajando con todas las organizaciones sindicales e indígenas. Un sector importante para el desarrollo del Chapare es el turismo. Hay municipios que están haciendo sus planes de turismo, como el de Chimoré y Villa Tunari. Estamos apoyando en la coordinación de esos planes de turismo y, a la vez, tenemos convenios con la CIDOB para desarrollar actividades de capacitación, dentro de las cuales el turismo se enmarca en de la concepción del resguardo del patrimonio ecológico que poseen los territorios de las comunidades indígenas.

*Fátima Sandoval:* Actualmente se desarrollan ya actividades de turismo en el Chapare. Este año se inaugura un nuevo resort, cuya inversión alcanza los US\$ 5 millones, en parte con fondos del Programa de Desarrollo Alternativo. No queremos que ese dinero se desvíe, dejando de lado las iniciativas de las comunidades y los colonos. Los acuerdos entre empresa privada y comunidades indígenas pueden ser compatibles. Se afirma que Bolivia es multicultural, pluriétnica y plurilingüe, es decir, un país donde deberían coexistir diferentes grupos entre iguales. Es necesario crear procesos de gestión con los pueblos indígenas para que ellos asuman sus responsabilidades como actores locales y beneficiarios inmediatos del turismo.

*Carlos Maldonado:* Como OIT, queríamos poner a prueba un instrumento de planificación comunitaria, cuyo referente empírico fuera la planificación con comunidades indígenas y municipios rurales. Hay una segunda fase que debe identificar con quién se puede trabajar y se diseñará una estrategia de cooperación; puede ser una comunidad o un municipio. En esta segunda fase se avanzará hacia un plan de negocios o un proyecto turístico.

*Blanca León:* Hablamos de un lugar y un contexto en el que se ha construido una nueva identidad; hay colonos quechuas y aymaras, mi-

neros relocalizados, colonos del Beni y Santa Cruz y también la presencia de comunidades indígenas, como los yuracarés y yukis que conviven con moxenhos, trinitarios y hasta ignacianos. Hablamos de un territorio pluricultural. Los colonos se han constituido por afinidades; el sindicalismo cocalero ha generado otro tipo de connotaciones y aspiraciones. Por lo tanto, la presencia del movimiento cocalero es necesaria para cualquier planificación.

*Jorge Cabrera:* A pesar de los conflictos existentes, los diferentes grupos manifiestan interés y entusiasmo por participar en el turismo, pero deben también participar las comunidades indígenas.

*Freddy Cruz:* Quiero informar sobre nuestro sector, el indígena. Existe una organización

regional conformada por seis Consejos: cuatro son yuracarés, uno yukis y el otro combinado entre yuracarés y trinitarios. Hasta hace un año, el tema central era la titulación de nuestros territorios, pero a la vez la gestión territorial. Hemos comenzado por lo que es el manejo forestal; se está tratando de definir el tipo de desarrollo que quieren los seis Consejos. Para ello se ha suscrito un convenio con el Viceministerio de Desarrollo Alternativo. A partir de ello, buscamos cómo mejorar nuestras condiciones de vida; el turismo sería un complemento dentro de ese objetivo. En este sentido existe bastante madurez en las organizaciones para fijar condiciones claras para el desarrollo de actividades turísticas y, obviamente, establecer acuerdos claros con las empresas privadas. Sin embargo, existe una marcada inclinación a emprender acciones desde las comunidades.

## IV. TRABAJO EN TALLERES

### Grupo 1: Marco Normativo y Turismo Comunitario

#### A) *Análisis FODA*

##### 1. *Fortalezas:*

- Las comunidades y pueblos indígenas son propietarios legítimos de su patrimonio cultural e histórico, así como de los recursos naturales que encierran sus tierras y territorios (Aplicación del Convenio núm. 169 de OIT).
- La permanencia de la propia institucionalidad jurídica, reconocida por el Art. 171 de la Constitución, que consagra y reconoce sus derechos.
- La capacidad de convocatoria y organización de las comunidades y pueblos indígenas.
- Las comunidades y pueblos indígenas mantienen formas de vida y cultura que son atractivos potenciales para el turismo nacional y receptivo, además del patrimonio natural y social que poseen.

##### 2. *Debilidades:*

- Desconocimiento en las comunidades y pueblos indígenas de la legislación y la normativa sobre turismo.
- Existe legislación boliviana contrapuesta a convenios internacionales; ejemplo, Ley de Turismo que no contempla la participación de las comunidades, según lo estipulado en el Convenio núm. 169 de la OIT, ratificado por Bolivia en 1991.
- Falta de instrumentos legislativos y normativos adecuados a los diversos ámbitos sociales, culturales y territoriales del país.

- Escasa o ninguna difusión de los derechos comunitarios e indígenas y su marco normativo, en condiciones adecuadas a las diversas culturas y lenguas en Bolivia.
- Inaplicación de los derechos comunitarios e indígenas en el ámbito económico y del turismo en particular.
- Escasa representatividad real y ausencia de las comunidades campesinas y pueblos indígenas de las esferas institucionales a nivel nacional, con la consiguiente falta de capacidad negociadora.
- La participación política comunitaria, en muchos casos, se encuentra subordinada a objetivos extraños y externos.
- Ausencia o negligencia del Estado para respaldar procesos y gestión locales a favor de las comunidades y pueblos indígenas.

##### 3. *Oportunidades:*

- Existe capacidad creativa y propositiva en las comunidades y pueblos indígenas para aprovechar en su beneficio el turismo, lo que podría ser potenciado si se garantizan espacios para su participación real.
- Las comunidades y pueblos indígenas poseen conocimientos integrales de su potencial cultural, ambiental y organizativo, que debería contemplarse como recurso patrimonial en la legislación, nacional, regional y local.
- La diversidad cultural y ecológica que se encuentra en el conjunto de las comunidades y pueblos indígenas debe ser reconocida como derecho en su favor, diseñando una normativa y su aplicación sin exclusión ni discriminación.
- El proceso de saneamiento y titulación de las tierras y territorios permitirá un mayor

ejercicio de los derechos de las comunidades y poblaciones indígenas.

- El conocimiento y difusión de los derechos indígenas y comunitarios facilitaría el desarrollo de procesos y capacidades de negociación organizadas y más amplias.
- El potencial turístico para la oferta, conjugado con la clara tendencia de la demanda de productos de origen comunitario e indígena, permitirá un ejercicio de sus derechos, que debería traducirse en una legislación consecuente.
- La descentralización de la gestión en la actividad turística a nivel municipal y local, puede permitir el establecimiento y la vigencia de una normativa adecuada con mayor participación y equidad en su aplicación.
- La descentralización debe también posibilitar el ejercicio del derecho de veto por parte de las comunidades y pueblos indígenas, respecto a la explotación comercial de su patrimonio cultural, natural y ambiental, en la medida que las actividades turísticas comerciales no respondan a sus expectativas económicas, ambientales y culturales.
- Es posible extender la aplicación de la Ley del Medio Ambiente y la Ley Forestal al campo del turismo por razones de coherencia jurídica.

#### 4. Amenazas:

- El turismo desinformado y poco respetuoso en relación a los derechos indígenas, puede destruir, desestructurar, subvalorar y deteriorar el patrimonio cultural, natural y económico de las comunidades y pueblos indígenas.
- La contraposición y/o la ignorancia de los derechos indígenas y comunitarios, por parte de intereses políticos y económicos (personales y de grupo), con relación al uso y aprovechamiento de los recursos patrimoniales, culturales, naturales y económicos.

- La explotación turística y comercial del patrimonio cultural, natural y económico sin consulta ni participación real de las comunidades y pueblos indígenas, así como en el establecimiento de políticas y marcos legales.

#### B) *¿Qué hacer?*

- Desarrollar y proponer en la reglamentación de la Ley de Turismo, la participación de las comunidades y pueblos indígenas en los niveles nacional, regional, municipal y local.
- Impulsar la constitución de una instancia de coordinación y monitoreo a nivel nacional para el análisis, gestión y desarrollo de la actividad turística en comunidades y pueblos indígenas. Se considera como base las instituciones participantes e interesadas en el presente evento realizado por la OIT en La Paz.
- Formar e informar a las comunidades y pueblos indígenas sobre sus derechos individuales y comunales en el área del turismo.
- Establecer un orden de prioridades para la intervención con proyectos y acciones concretas, comenzando por aquellos pueblos indígenas y comunidades que ya han sufrido procesos de turismo descontrolado y en aquellos amenazados con evidentes riesgos inmediatos.
- Gestionar recursos de inversión necesarios a los procesos de información, acciones prioritarias, etc. buscando principalmente comprometer recursos municipales, departamentales y nacionales.

#### C) *¿Cómo hacer?*

- Convocando a espacios de diálogo más amplios y con mayor presencia de representantes comunitarios e indígenas a nivel nacional para el análisis de la problemática, poniendo énfasis en la multiculturalidad de su desarrollo (empezando por realizar encuentros en idiomas propios).

- Promoviendo instancias organizativas locales que faciliten normar y controlar el flujo turístico en el área rural.
- Profundizando procesos de concertación, coordinación y negociación con instancias gubernamentales, empresariales, municipales, etc., para buscar la participación y el reconocimiento pleno de los derechos de las comunidades y pueblos indígenas en la gestión del turismo en sus áreas patrimoniales.
- Capacitando a promotores dentro de las comunidades y pueblos indígenas para difundir y aplicar conocimientos sobre sus derechos y marcos normativos, facilitando intercambio de experiencias y difundiendo proyectos exitosos o promisorios.

## **Grupo 2: Producto Turístico y Comercialización**

### **A) Análisis FODA**

#### *1. Fortalezas:*

- Los recursos naturales, los atractivos turísticos potenciales y las manifestaciones de sus valores culturales son de la comunidad, por derecho y por que están dentro de *sus territorios*.
- La organización permite la autogestión en el manejo de los recursos naturales.
- Existe expectativa de las comunidades para participar activamente en actividades de turismo.
- El turismo debe ser un factor positivo que revalorice la cultura.
- La interacción con las entidades públicas y privadas puede significar acceso a recursos y captación de inversiones.
- Existen condiciones objetivas en las comunidades para generar sus propios productos turísticos innovadores.

#### *2. Debilidades:*

- Los recursos naturales tienden a ser crecientemente degradados.
- La situación jurídica de los territorios indígenas y comunitarios tiende, desafortunadamente, a la propiedad individual.
- No existen procesos de capacitación en favor de las comunidades para ofertar servicios turísticos, operar y definir costos.
- Las comunidades carecen mayoritariamente de infraestructura básica.
- Muy pocas comunidades se benefician de proyectos y acciones de apoyo técnico y financiero.
- No hay una visión de conjunto para el desarrollo de la actividad turística, comenzando por el proceso de planificación.
- Las entidades estatales no asumen adecuadamente su papel de planificadores y buenos asesores en materia de turismo.
- No existe un sistema de promoción turística que beneficie en particular a las comunidades.
- A las comunidades no llegan recursos económicos necesarios para emprender actividades y gestionar el turismo.

#### *3. Oportunidades:*

- Existe un movimiento social e institucional que promueve la pertenencia y el manejo del territorio indígena, respaldado por el Convenio núm. 169.
- Se observa un proceso de reconstrucción de sistemas comunitarios de territorio, reconocidas en la TCO, especialmente en el área andina.
- Es posible canalizar inversiones para infraestructura de apoyo.
- El Estado, mediante los gobiernos locales, puede iniciar procesos integrales en cuanto a mejora de caminos, salud y otros servicios que faciliten el turismo.

- Es factible realizar una planificación integral del turismo con participación comunitaria, como una actividad complementaria a las principales de carácter tradicionales en el área rural.
- Es factible generar espacios de interacción con otros actores y agentes, públicos y privados, que promueven y/o comercializan productos turísticos.
- Las unidades de turismo están actualmente captando recursos para la promoción turística.

#### 4. Amenazas:

- El movimiento social, como portador auténtico del reconocimiento y ejercicio de los derechos comunitarios, puede ser desvirtuado.
- Sin un fortalecimiento de las comunidades indígenas puede ocurrir que los proyectos conjuntos con la empresa privada se desarrollen con un enfoque meramente comercial de la cultura, originándose una subordinación política y económica.
- Si no existe una planificación adecuada del turismo, las inversiones y los ingresos económicos en las comunidades pueden generar conflictos internos.
- La planificación no concertada del turismo entre Estado, empresa privada, comunidad y ONG puede acarrear perjuicios a la comunidad.
- Que la mencionada concertación ocurra únicamente en los niveles directivos de decisión y no en la base.
- Sin participación comunitaria se generará un producto turístico no auténtico.

#### B) ¿Qué hacer?

- Definir y concertar conceptos sobre turismo sostenible, así como metodologías y técnicas de planificación, operación y comercialización de productos turísticos comunitarios.

- Promover una interacción más efectiva con las comunidades; en todo caso, propiciar un diálogo más intenso con ellas.
- Trabajar alianzas estratégicas con operadores de la empresa privada.
- Asesorar y capacitar para generar políticas comunales de gestión turística.
- Fortalecer los sistemas de organización originaria en las comunidades.
- Identificar un producto turístico competitivo a nivel local y regional.
- Intervenir competitivamente con productos turísticos originales en el mercado.
- Fortalecer la identidad de los pueblos indígenas a través de proyectos turísticos.

#### C) ¿Cómo hacer?

- Organizando talleres o seminarios de transferencia de experiencias.
- Propiciando procesos de capacitación en turismo desde la lógica indígena.
- Capacitando al personal de los municipios en materia de turismo comunitario.
- Indagando sobre la problemática turística en las comunidades desde su realidad.
- Facilitando encuentros participativos entre comunidades y sector privado.
- Celebrando convenios con propuestas desde la visión indígena.
- Concibiendo y lanzando productos novedosos de alta calidad.
- Desarrollando acciones de interacción y aprendizaje entre las comunidades.

### **Grupo 3: Gestión Empresarial del Turismo Comunitario**

#### A) *Análisis FODA*

##### 1. Fortalezas:

- Grupos organizados y que gestionan proyectos, cuentan ya con experiencia.

- Aprendizaje de gestión como consecuencia de la organización de los grupos.
- La Ley INRA proporciona el marco legal de sostén para legitimar el derecho a la gestión comunitaria.
- Los propios derechos de los pueblos indígenas, que algunas comunidades los conocen y ejercen.
- Las autoridades tradicionales pueden articular las demandas provenientes de fuera de la comunidad y regular actividades de gestión en turismo en el seno de la comunidad.
- Reproducir y afianzar sistemas de trabajo comunitario.
- Los procesos de negociación respetan los sistemas de racionalidad organizativa de la comunidad: formas de trabajo, roles y funciones de los jóvenes, mujeres y ancianos, ritos comunitarios.
- Forma individual y colectiva comunal de promover las actividades turísticas.
- La filosofía de la Ley INRA está inspirada en la comunidad y contempla el trabajo individual y comunitario.

## 2. *Oportunidades:*

- Fortalecer la gestión comunitaria a partir de otras leyes y convenios: Ley del Medio Ambiente, Ley Forestal, Ley INRA, el Convenio núm. 169 de la OIT, Reglamento de Biodiversidad.
- Todas estas leyes cubren, indirectamente, aspectos del turismo porque pueden interpelar las acciones de otros operadores del turismo.
- Los temas ambiental y de interculturalidad son transversales en todo proceso educativo para fortalecer posteriores gestiones.
- Capacitación e información en derechos y gestión empresarial.
- Capacitación de recursos humanos en aspectos técnicos del turismo.
- Manejar eficientemente la oferta de productos (artesanales y alimentarios) y servicios al turista.

- Incidir en la reglamentación de la Ley de Turismo.
- Fortalecimiento de los lazos comunitarios y culturales, así como la identidad y preservación ambiental y territorial a través de la autogestión.
- Realizar alianzas estratégicas con proyectos, cámaras gremiales y ONG.
- Fortalecer y desarrollar la capacidad de negociación y conocimiento del mercado.
- Protección del patrimonio comunitario.
- Oportunidad de promover el ejercicio de derechos de diversa índole: humanos, indígenas y civiles.
- Posibilidad de regular las inversiones e incidir en la distribución equitativa de los beneficios económicos.
- Revisar el discurso sobre etno/ecoturismo y construir uno nuevo sobre el concepto del turismo cultural.

## 3. *Debilidades:*

- Falta de capacitación de las comunidades en gestión, negociación y alianzas.
- Desconocimiento de los derechos y falta de ejercicio real de los mismos.
- Desconocimiento de leyes que protegen o promueven los derechos indígenas.
- Ausencia de mecanismos reales de defensa y protección de la cultura en todos sus aspectos: derechos, propiedad, intimidación, violación de sitios de rituales.
- Falta de conocimiento de mercados, mecanismos de regulación de los productos turísticos y acceso a recursos económicos para su gestión eficientes.
- Falta de organización en las comunidades para promover actividades turísticas.
- Poca motivación y compromiso de los miembros y representantes de la comunidad.
- Carencia de autoridades tradicionales municipales que asuman la representatividad e incidan en los procesos de toma de decisiones que afectan a las comunidades.

- Falta de formación con respecto al otro, el extranjero; la gente se somete o tiene una actitud sumisa frente al extraño.
- Falta de experiencia en negociación de las cosas que pueden permitirse o no en el turismo, tanto a nivel de autoridades municipales y tradicionales, como de la comunidad.
- Desconocimiento de experiencias similares en el país y en otros países.
- Falta de organización nacional y de representación de las comunidades en los organismos del Estado, tanto a nivel local como a nivel nacional.

#### 4. *Amenazas:*

- Pérdida de la posibilidad y la capacidad de gestión del turismo.
- Limitación de derechos y pérdida autonomía al ingresar en dichas actividades.
- Debilitamiento de las culturas al sustituirlas por comportamientos ajenos de consumo, hábitos y otras costumbres, etc.
- Pauperización en términos sociales, económicos, culturales, produciéndose, en consecuencia, la insostenibilidad de la actividad turística.
- Impacto negativo de la presencia extraña en el medio ambiente (contaminación y depredación), entre los jóvenes (conducta en la sexualidad), en la familia y la comunidad en general.
- Sustitución de las actividades tradicionales por un excesivo interés mercantilista.
- Desintegración social y conflictos al interior de la comunidad por un afán desmedido de beneficios económicos.
- Distorsión de las prioridades de la comunidad en función de las prioridades del turismo.

#### **B) ¿Qué hacer?**

- Desde las organizaciones de base, reflexionar sobre el tema, sin entorpecer los roles ya

definidos en todas las instancias; es decir, la gestión debe definirse entre todos como actividad que se delega o se asimila. Sin la gestión es como si uno de la ciudad se extraviara en el monte y no supiera qué hacer y por dónde ir.

- Las organizaciones matrices deberán incluir el tema de turismo sostenible en sus políticas de desarrollo.
- Forjar un nuevo concepto de turismo cultural, o tal vez con otro nombre, pero que exprese la forma cómo las comunidades rurales e indígenas entienden el turismo.
- Realizar un análisis de las ventajas y desventajas de desarrollar actividades turísticas en la comunidad.
- Iniciar un proceso de evaluación y reflexión sobre la necesidad o no de tomar en cuenta el turismo en la comunidad. Las alianzas vendrían en un segundo paso; después de haber evaluado y definido una política de participación en el turismo.

#### **C) ¿Cómo hacer?**

- A través de la información: difusión de textos, vídeos, conversatorios, talleres.
- Intercambiando experiencias: si no queremos cometer errores es necesario entonces, saber qué ha pasado en otras comunidades y países.
- Estudiando y analizando la Ley de Turismo y buscando mejorarla, a través de una adecuada reglamentación, en beneficio de los pueblos indígenas, con apoyo de la OIT.
- Incorporando el turismo como parte de las líneas estratégicas de desarrollo de los pueblos indígenas.
- Capacitando directamente a los comuneros y considerándola como una actividad prioritaria, no porque sea nueva, sino por las potencialidades que encierra.

## V. CLAUSURA DEL SEMINARIO TALLER

*(Carlos Maldonado)*

En sus palabras de clausura, el representante de la OIT resumió los principales temas de los debates y los aportes del evento al esclarecimiento de la problemática del turismo con las comunidades rurales e indígenas en Bolivia. Además de una valiosa oportunidad para compartir y capitalizar experiencias concretas, el seminario centró su atención sobre las relaciones entre los tres actores fundamentales de la actividad turística que nos ocupa: Estado, empresa privada y comunidad. Por ello, estimó que se generaron aprendizajes útiles para operadores de proyectos y productos turísticos, aunque lamentó la ausencia del organismo rector del turismo en el país.

Anotó, en primer lugar, el hecho de que en Bolivia, a diferencia de lo que ocurrió en Ecuador y en el Perú, fue difícil identificar experiencias consolidadas de turismo con comunidades indígenas, debido al menor grado de desarrollo de este género de iniciativas en el país. Ello se refleja claramente en los casos seleccionados que, salvo el de la Isla Suriqui y las comunidades del Beni, asociadas a la empresa Viajes Fremén, se refieren más a proyectos productivos de desarrollo artesanal, que a servicios turísticos propiamente tales. Sin embargo, las experiencias exitosas desarrolladas por los centros artesanales de Moxos y Artecampo, al igual que el arte textil de la región Jalqa, en términos de fortalecimiento organizativo, autogestión, calidad de los productos ofertados, constituyen una base muy sólida para iniciar actividades de servicios turísticos.

Destacó luego los aspectos sobre los que, en su opinión, los participantes habían sido más enfáticos en sus deliberaciones. En primer lugar, precisó que las comunidades rurales e indíge-

nas se sienten excluidas de la Ley de Turismo, en calidad de operadoras y están enfrentando situaciones de una clara discriminación. Hoy son sólo considerados objetos pasivos de un turismo muy convencional. Esta situación surtirá efectos que, a la larga, no solamente afectarán a las comunidades, sino que también terminarán minando al desarrollo del turismo en Bolivia. Las consecuencias inmediatas están ya dejando sentirse, pues las comunidades están esgrimiendo el derecho de veto al ingreso de turistas en sus territorios, en razón de su carácter agresivo y nada equitativo en el reparto de los beneficios que se generan.

Al ser elegidas las comunidades como destino de flujos turísticos, éstas ofrecen a los visitantes atractivos naturales y, sobre todo, múltiples expresiones de su cultura y una oportunidad de intercambio vivencial. No obstante, estos aspectos tan enriquecedores para el visitante no están exentos de amenazas que provienen de la mercantilización de la cultura, la adulteración y manipulación de ritos y costumbres que encierran valores trascendentes. El turismo convencional ha construido un discurso simplista en torno a la satisfacción del cliente; esta corriente en Bolivia no parece haberse percatado todavía que ello entraña un grave peligro tratándose de productos culturales. El desafío que se plantea es de magnitud y consiste en mantener un equilibrio permanente y dinámico entre las fuerzas de modernidad y los valores comunitarios auténticos, teniendo en mira la sostenibilidad integral de las comunidades en los planos económico, social, cultural y ambiental. Un cambio de mentalidad en el medio empresarial boliviano vinculado al turismo debe ciertamente operarse, lo cual plantea un enorme reto.

Adicionalmente subrayó, en el intento de plasmar sus aspiraciones y expectativas en el campo turístico, las comunidades rurales e indígenas tropiezan con grandes escollos. Además de la falta de visión y apoyo político al turismo comunitario, la inadecuada infraestructura vial y provisión de servicios básicos, el insuficiente esfuerzo de promoción y comercialización por parte del Estado no favorecido un franco despegue del turismo con las comunidades. Estas desconocen los mercados y los medios para insertarse competitivamente en ellos, por carecer de recursos humanos calificados para esas tareas. Es decir, a pesar de conocer el potencial que encierran los atractivos y recursos de la comunidad, el problema estriba en cómo convertirlos en productos turísticos viables.

Para superar esta serie de restricciones las comunidades deberían, por una parte, fortalecer procesos de asociación comunitaria para participar en la definición de nuevos destinos y productos turísticos y, por otra, diseñar estrategias de alianza con gremios empresariales y operadores turísticos, incluyendo inversiones conjuntas.

En esta óptica, precisó que algunas comunidades, para competir eficazmente, habían optado por dos estrategias inteligentes: la una, prefiere la calidad a la cantidad, ofertando productos auténticos, si no únicos en su género; la otra, aplica el principio pedagógico de la progresividad en la oferta de servicios turísticos, o sea, uno básico para iniciar al cual se le van incorporando otros de mayor complejidad o valor comercial.

Señaló que para aprovechar las nuevas tendencias del mercado internacional por productos culturales y ecológicos competitivos, las comunidades deben fortalecer la conciencia turística de sus miembros al igual que la cultura empresarial y la capacidad de gestión de negocios. La creación de empresas sin la debida vincula-

ción con las cadenas de comercialización y, sin la capacitación de sus recursos para brindar servicios de calidad puede frustrar los proyectos comunitarios y malograr las inversiones.

Enfatizó que el turismo, como nueva fuente de ingresos para la comunidad, no debería reemplazar ni, menos aún, desplazar a las actividades esenciales que gestionan coherentemente las comunidades para su reproducción social, como son la agricultura, la caza, la pesca y la artesanía. Al contrario, éstas deberían verse fortalecidas en una óptica de desarrollo sostenible.

Luego advirtió que, para conseguir la competitividad de los productos turísticos era indispensable concertar lineamientos de acción, complementados con acuerdos concretos, entre los diferentes actores públicos y privados. *¿Qué solicitan las comunidades* en el diálogo con el Estado y el sector privado?. Cuatro medidas esencialmente: i) legislar y planificar el turismo con participación de la comunidad, salvaguardando sus derechos; ii) diseñar productos turísticos conjuntamente con los operadores comerciales, respetando su identidad cultural; iii) apoyo para la promoción y comercialización de dichos productos; iv) reparto equitativo de los beneficios que genera la actividad turística.

Por otra parte, *¿qué pueden garantizar las comunidades?* Al Estado y a la sociedad; la preservación de la diversidad biológica, el desarrollo de su riqueza cultural, así como el mantenimiento de relaciones sociales armónicas que coadyuvan a la gobernabilidad del país. Se trata de factores intangibles indispensables para atraer las inversiones y desarrollar el turismo. A la empresa privada, las comunidades pueden garantizarle el acceso a atractivos naturales y expresiones culturales originales; servicios de calidad al turista; relaciones de convivencia de mutuo interés que preserve la sostenibilidad de la comunidad y su habitat natural.

Finalmente, para respaldar las iniciativas de las comunidades locales y los municipios, el funcionario de la OIT propuso crear una Red de Apoyo al Turismo Sostenible (RedTurs), cuyos objetivos y estrategia de acción se esbozaron como sigue.

### ***Red de Turismo Sostenible (RedTurs)***

RedTurs es una iniciativa propuesta por los participantes del Taller Turismo: Mercado y sostenibilidad desde los municipios y las comunidades, llevado a cabo en Lima, el 1 y 2 de marzo de 2001. La finalidad de RedTurs es cubrir las necesidades de información, intercambio, capacitación y diálogo entre las comunidades, pueblos indígenas, municipios, instituciones, empresas y personas comprometidas con el desarrollo del turismo, como una opción para el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones locales, la protección y la preservación de los recursos naturales y culturales del país. El objetivo general de RedTurs es impulsar el desarrollo sostenible del turismo basado en la eficiencia económica y en la distribución equitativa de beneficios entre todas las partes comprometidas; el respeto a la cultura local y participación de la comunidad; la preservación y conservación de los recursos naturales y culturales.

### ***Objetivos específicos de RedTurs***

- Difundir experiencias de casos de turismo sostenible a nivel nacional e internacional, considerando casos de éxito, fallidos o en proceso de consolidación.
- Compilar y difundir el marco legal para el turismo sostenible (ambiental, cultural, empresarial, etc.).
- Capacitar a gobiernos locales y comunidades en el manejo de herramientas de planificación y gestión del turismo.
- Proponer normas para la gestión del turismo a nivel local (comunidades, municipalidades y organizaciones de base).

- Propiciar la certificación de turismo sostenible.
- Difundir el uso de tecnologías ecológicas.
- Impulsar el turismo ético entre las empresas nacionales e internacionales.

### ***Agenda temática de RedTurs***

- Educación ambiental.
- Monitoreo y evaluación de impactos.
- Desarrollo de proyectos comunitarios con participación del sector privado.
- Asistencia técnica para el desarrollo de las iniciativas locales.
- Revalorización de la identidad local gracias a la cultura como eje transversal del turismo sostenible.
- Difusión e intercambio de opiniones e información mediante el uso de correo electrónico e internet.

### ***Estrategia de trabajo***

- Convocar a instituciones u organizaciones empresariales del sector privado.
- Elaborar un directorio y un banco de datos de experiencias comunitarias y empresariales de turismo sostenible.
- Recopilar y difundir la normatividad turística y ambiental.
- Identificar necesidades y oferta de capacitación para el sector.
- Debate y aportes al diseño de políticas de desarrollo y turismo.
- Difusión de un plan maestro, planes regionales y locales así como la estrategia de promoción turística del Estado y el Plan Director de Areas Naturales Protegidas.
- Promover nuevos productos turísticos con la participación de comunidades y municipios.
- Apoyo al desarrollo empresarial de comunidades y gobiernos locales.
- Elaboración del código ético del turismo.

## **ANEXOS**



**ANEXO 1**  
**PROGRAMA DEL SEMINARIO TALLER**  
**TURISMO SOSTENIBLE CON COMUNIDADES INDIGENAS:**  
**MERCADO Y SOSTENIBILIDAD**  
*(La Paz 23 y 24 de julio de 2001)*

**I. Objetivo General**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) realiza y patrocina este evento con el objetivo de reflexionar de manera conjunta entre representantes indígenas, autoridades locales, instituciones y organizaciones no gubernamentales, operadores de turismo y consultores, los desafíos, potencialidades, proyecciones y riesgos que supone la promoción de proyectos de turismo con comunidades indígenas.

Con este propósito, se elaboraron cinco estudios de caso sobre experiencia de turismo con comunidades indígenas, en diferentes regiones de Bolivia, los mismos que diagnostican la situación actual y aprecian el potencial de sostenibilidad de dichas experiencias en los ámbitos económico, social, cultural y ambiental. Este material original servirá, igualmente, de sustento empírico para los análisis, debates, deliberaciones y propuestas que planteen los participantes al evento.

El seminario taller se propone igualmente contribuir a la promoción del sector turístico como uno de los componentes relevantes del desarrollo económico local, a los efectos de generar empleos dignos y una distribución equitativa de los beneficios económicos que reporten tales actividades.

**II. Objetivo Específicos**

1) Presentar y debatir algunas experiencias de turismo con comunidades indígenas.

- 2) Propiciar un diálogo constructivo entre los actores públicos, privados y comunitarios que intervienen en la gestión, promoción y oferta de productos turísticos con miras a lograr su competitividad y sostenibilidad.
- 3) Concertar lineamientos de política y estrategias relevantes para garantizar y lograr la sostenibilidad del turismo.

**III. Programa del Seminario Taller**

***Lunes 23 de julio***

***Mañana:***

- 09:00 hrs. Inscripción de participantes  
09:30 hrs. Inauguración del evento: (Carlos Maldonado, OIT)  
10:00 hrs. Conferencia sobre el instrumento metodológico para el análisis de turismo sostenible con comunidades indígenas.  
10:30 hrs. Pausa refrigerio  
11:00 hrs. Exposición del primer estudio de caso: La isla Suriqui del Lago Titicaca.  
11:30 hrs. Preguntas y comentarios sobre el estudio de caso.  
12:30 hrs. Almuerzo

***Tarde:***

- 14:30 hrs. Segundo estudio de caso: Las mujeres indígenas de la Chiquitania asentados en Buena Vista y Los Tajibos (departamento de Santa Cruz).  
15:30 hrs. Preguntas y comentarios

- 16:00 hrs. Tercer y cuarto estudios de caso: Las comunidades indígenas de San Renato, Villa Carmen y Villa Victoria; y el Centro Artesanal Moxos (Beni).
- 16:30 hrs. Preguntas y comentarios
- 17:00 hrs. Quinto estudio de caso: Identificación de atractivos turísticos en el Trópico de Cochabamba.
- 17:30 hrs. Preguntas y comentarios
- 18:00 hrs. Sexto estudio de caso: Las comunidades indígenas y ayllus del Departamento de Chuquisaca.
- 18:30 hrs. Preguntas y comentarios
- 19:00 hrs. Cena

### ***Martes 24 de julio***

#### ***Mañana:***

- 09:00 hrs. Trabajo en talleres

*Grupo 1:* Marco normativo para el turismo comunitario.

*Grupo 2:* Desarrollo de productos turísticos y comercialización.

*Grupo 3:* Gestión empresarial del turismo comunitario.

- 10:30 hrs. Refrigerio
- 11:00 hrs. Debate de las conclusiones
- 12:30 hrs. Almuerzo

#### ***Tarde:***

- 14:30 hrs. Trabajo en talleres  
Los mismos grupos trabajan propuestas de estrategias operativas respondiendo a las preguntas ¿Qué Hacer? y ¿Cómo Hacer?
- 15:30 hrs. Plenaria: presentación de propuestas y resultados. Debate.
- 17:30 hrs. Clausura del Taller.

**ANEXO 2**  
**PAUTAS PARA EL ANALISIS DE EXPERIENCIAS**  
**DE TURISMO SOSTENIBLE CON COMUNIDADES INDIGENAS**

**Carlos Maldonado, OIT**  
**(Especialista en políticas de empleo y desarrollo rural)**

## **1. Objetivo**

La presente nota técnica tiene por objeto proporcionar a los consultores que realizarán los estudios de caso, relacionados con las experiencias de turismo sostenible llevadas a cabo por o con comunidades indígenas, un conjunto de pautas prácticas para el análisis de las mismas. El método y la selección de un determinado número de variables obedecen a las necesidades de, primero, realizar una lectura sistematizada de las experiencias que son objeto de observación y, luego, facilitar un análisis comparativo de las experiencias desarrolladas en diferentes países de la subregión (Bolivia, Ecuador y el Perú), con fines de capitalización y difusión.

Dicho análisis servirá de sustento empírico a dos acciones ulteriores: al intercambio de experiencias promisorias o consolidadas entre comunidades a efectos de un mutuo enriquecimiento en materia de proyectos de gestión comunitaria y a la elaboración de un instrumento de carácter pedagógico con fines de difusión y capacitación. Este último revestirá la forma de una Guía práctica para capacitar a recursos humanos de municipios rurales y comunidades indígenas, motivados en mejorar o replicar creativamente dichas experiencias e incorporarlas en el ámbito de su gestión económica.

## **2. Contenido**

Las experiencias serán observadas mediante una doble lectura, obviamente complementarias: la primera se realizará a un nivel *descripti-*

*vo*, mientras que la segunda tendrá un carácter *analítico*. En las secciones subsiguientes se desarrollan, para cada caso, los respectivos contenidos.

### **A) Descripción de la experiencia**

Es indispensable obtener y procesar información descriptiva de carácter general, tanto sobre el proyecto o experiencias comunitarias en sí, como sobre su origen, raíces histórico culturales, entorno geográfico, particularidades del producto y los atractivos turísticos, segmento del mercado atendido y las acciones que se han emprendido en materia de mercadeo y comercialización del producto.

#### *i) Información general*

- Ubicación geográfica: principales parámetros como localidad, municipio, departamento o provincia y región del país; altitud del lugar, ecosistema del que forma parte.
- Descripción de los principales atractivos turísticos de la zona de influencia considerada.
- Reseña histórica: la comunidad y el proceso de desarrollo del producto turístico; años de experiencia en el manejo del producto turístico.
- Apoyo recibido para su diseño, implementación y operación: comunidad únicamente, ONG, Estado, sector privado (alianzas estratégicas y vínculos con operadores turísticos).

- Formas de acceso, medios de transporte combinado y tiempo para llegar al lugar desde la capital y la ciudad más cercana.
- Forma de propiedad y estatus jurídico de la empresa.

#### *ii) Definición y composición del producto turístico*

- Precisar la naturaleza del producto turístico ofertado: culturas vivas y convivencia con poblaciones nativas en relación con sus actividades productivas (agroturismo); exploración en la naturaleza: caminatas en selva y montaña con observación de flora, fauna, ríos, lagunas, cascadas, pesca, etc. (turismo de aventura); visita a monumentos y vestigios arqueológicos de culturas ancestrales (turismo histórico); visita a lugares sagrados y participación en ritos festivos y ceremonias religiosas o iniciáticas con chamanes (turismo místico); transmisión de conocimientos colectivos ancestrales y sus aplicaciones, enseñanza sobre plantas medicinales (turismo científico).
- Eventualmente los circuitos turísticos que se proponen: programa de actividades, caminatas y sitios que se visitan, número de días requerido para la visita.
- Presencia de elementos innovadores en el producto turístico y su composición.
- Conexión con otros destinos y circuitos turísticos, relaciones con otras comunidades vecinas.
- Servicios conexos o afines: guías nativos, venta de artesanías, medios de transporte propios, alimentación y refrigerio, alojamiento (hotel, hostería, hospedaje familiar, cabañas, carpas en campamento), etc.
- Servicios de telecomunicaciones: teléfono, fax, e-mail, radio, otros.
- Según los parámetros anteriores, el producto turístico puede ser catalogado como inci-

piente, en proceso de consolidación o ya consolidado.

#### *iii) El segmento de mercado atendido*

- Segmentación del mercado: definir el segmento al que está dirigido el producto y su grado de especialización (personas con intereses específicos, edad, condiciones económicas, procedencia: receptivo o nacional, etc.).
- Estimar el mercado potencial al cual podría orientarse el producto o la ampliación del mismo.
- Precisar la capacidad (de oferta) máxima para recibir y atender a grupos por visita.

#### *iv) Mercadeo y comercialización*

- Indicar si se cuenta con materiales de promoción como afiches, trípticos, folletos, guías, videos, página web, o se utilizan los medios de comunicación para publicitar el producto (radio u otros).
- Canales de comercialización del producto: si es el caso, cómo se realiza su comercialización, o si el producto está listo para ser comercializado, planes que se desarrollarán para ello.
- Forma parte de algún gremio, asociación, red de comercialización nacional o internacional.
- Posee una sucursal de información y/o venta en el país o en el extranjero, o cuenta con algún representante para ese propósito.
- Participación en ferias de turismo, ruedas de negocios, congresos, seminarios o eventos de la misma índole comercial.

### **B) Análisis de la experiencia**

Para la elaboración de esta sección se tendrá como marco de referencia algunos de los conceptos, instrumentos y etapas del proceso de Planeación estratégica. En particular, se hará uso

de tres instrumentos simplificados, conocidos como:

i) *Diagnóstico Estratégico*: el mismo que responde al interrogante ¿dónde se encuentra actualmente la experiencia comunitaria observada?

ii) *Direccionamiento Estratégico*: en esta fase se intenta responder a la pregunta ¿dónde quiere llegar la comunidad en un horizonte de tiempo definido?

iii) *Proyección Estratégica*: en esta fase se proponen y seleccionan opciones para cada uno de los objetivos y áreas estratégicas, respondiendo así a la pregunta ¿cómo va a lograr la comunidad sus objetivos y metas programados?

#### i) *El diagnóstico estratégico*

El diagnóstico comporta un análisis de la situación actual de la comunidad en relación a la experiencia analizada, tanto internamente como frente a su entorno. Ello implica un análisis de las principales fortalezas y debilidades internas a la comunidad en referencia a sus iniciativas de turismo sostenible, así como a las oportunidades y amenazas que ésta debe enfrentar en las diferentes etapas de concreción de su proyecto comunitario.

En su realización son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto estimado en el éxito o fracaso del proyecto de la comunidad u organización.

Con el propósito de sistematizar las variables más relevantes, se propone agruparlas en cuatro dimensiones genéricas: *económica, social, cultural y ambiental*. Estas dimensiones básicas están estrechamente relacionadas con el análisis

de *sostenibilidad* en sus cuatro vertientes: económica, social, cultural y ambiental.

#### a) *Las cuatro dimensiones genéricas de la sostenibilidad*

**1. Económica:** en esta dimensión se considerarán las siguientes variables:

- Actividades económicas nuevas o fortalecidas a través de la promoción del turismo (artesanía, pequeña agroindustria, transporte y otros servicios).
- Oportunidades de diversificación de las fuentes de ingreso e incremento de los mismos para la comunidad, gracias a las actividades turísticas y servicios conexos.
- Formas o mecanismos a través de los cuales se distribuyen en la comunidad los ingresos que se perciben por la actividad turística.
- Compra de productos y servicios locales para las actividades turísticas.
- Si las actividades son rentables y reportan ganancias, en qué se invierte o cómo se utilizarán (por ejemplo, en dotación o mejoras de servicios comunales).
- Inversión estimada en infraestructura ya realizada, en ejecución o en proyecto.
- Capacidad de gestión comunitaria para el manejo viable de las empresas turísticas.

**2. Social:** en este caso se analizarán las siguientes variables:

- Ocupación (empleo) permanente y ocasional que han generado las actividades turísticas en la comunidad o fuera de ella (independientes).
- Capacitación de recursos humanos que ha inducido la actividad turística en la comunidad.
- Categorías de la población que se ha beneficiado en particular de los empleos y la capacitación (mujeres, jóvenes, tercera edad,

analfabetos, de menor nivel educativo, discapacitados).

- Las actividades turísticas y conexas ¿han logrado atenuar los procesos migratorios de los miembros de la comunidad?
- ¿Dichas actividades han incidido en un mayor grado de cohesión social de la comunidad (por ejemplo, fortaleciendo los mecanismos internos de participación y toma de decisiones) o han generado dislocaciones, fracturas y tensiones en su seno (por ejemplo, creando instancias paralelas de decisión y gestión, o favoreciendo procesos de diferenciación social)?

**3. Cultural:** en este ámbito se examinarán las siguientes preguntas directrices cualitativas:

- ¿Las actividades turísticas rescatan, valoran y potencian algunas de las diferentes manifestaciones propias de la cultura indígena?
- ¿Dichas actividades han respetado, afirmado y difundido valores, costumbres, tradiciones religiosas o espirituales y prácticas socioculturales de la comunidad, o las han debilitado?
- ¿Se han desarrollado acciones de intercambio o diálogo intercultural (interculturalidad), por ejemplo: intercambio de conocimientos colectivos ancestrales; principios filosóficos o religiosos que sustentan modos de vida; mitos y leyendas sobre los orígenes y destino de los pueblos indígenas?

**4. Ambiental:** en el análisis de esta dimensión se tomarán en cuenta las siguientes variables:

- ¿Qué medidas o disposiciones concretas ha previsto la comunidad para controlar y reducir el impacto negativo de las actividades turísticas en el entorno natural? En particular, se observarán las tecnologías y materiales utilizados en las obras de infraestructura

y construcción, medios de transporte, alimentos y bebidas.

- ¿La comunidad realiza un manejo de desechos (sólidos, líquidos y emanaciones) acorde con la preservación del medio ambiente y los recursos naturales?
- ¿La comunidad ha buscado y/o ha recibido asesoramiento en materia de conservación ambiental?
- ¿Se ha capacitado a los guías nativos y se ha sensibilizado a la comunidad y a la población local en temas ambientales y en la valoración de sus propias costumbres y tradiciones?
- ¿Se está informando y orientando a los turistas en aspectos relacionados con manejo de desechos y conservación ambiental?
- ¿Se han identificado impactos negativos en el ecosistema generados por las actividades turísticas o se ha tomado conciencia de sus potenciales efectos negativos?
- ¿Se han elaborado y se están aplicando indicadores de monitoreo ambiental?

#### b) *El análisis FODA*

A continuación se precisan las definiciones básicas de los conceptos utilizados para el diagnóstico estratégico FODA:

1. *Fortalezas:* se refiere a los factores, cualidades, atributos, recursos y actividades *internos* a una comunidad, que facilitan y contribuyen al logro de los objetivos inicialmente trazados por la misma.

2. *Debilidades:* se relaciona con los factores, cualidades, atributos, recursos y actividades *internos* a una comunidad, que dificultan y cohiben la consecución de los objetivos que persigue la comunidad.

3. *Oportunidades:* tiene que ver con circunstancias, eventos, hechos y tendencias que se manifiestan en el *entorno* de la comunidad que

podrían beneficiar, favorecer o facilitar el desarrollo de ésta, a condición de tomar las medidas para que se los aproveche en forma oportuna y eficiente.

4. *Amenazas*: remite a circunstancias, eventos, hechos y tendencias que se manifiestan en el *entorno* de la comunidad que podrían impedir, limitar o dificultar su desarrollo, si no se toman las medidas pertinentes para suprimirlas, contrarrestarlas o neutralizarlas.

En síntesis, el diagnóstico estratégico debe permitir elaborar una matriz de doble entrada, de manera flexible y adaptada a las variables que se analicen, en la cual los elementos del FODA conforman los componentes *verticales* de la misma y las cuatro dimensiones genéricas los componentes *horizontales*.

#### ii) *Direccionamiento Estratégico*

Una vez conocida la situación actual de la iniciativa turística de la comunidad, se trata de saber *a dónde quiere llegar* esta última en un período determinado (tres años, por ejemplo). La aplicación del instrumento llamado “direccionamiento estratégico” permitirá a la comunidad u organización definir un conjunto de estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Dicho de otra manera, la comunidad debe ex-

presar lo que espera lograr para hacer reales sus aspiraciones.

Esta etapa consiste en seleccionar, de manera explícita, un número limitado de objetivos en algunas áreas que la comunidad considera claves o primordiales para el desarrollo de su producto turístico y en las cuales, consecuentemente, pondrá especial atención y concentrará sus energías, esfuerzos y recursos. De este modo, conseguirá un desempeño excepcional (excelencia) con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

La formulación debe ser explícita en cuanto a la consolidación de las fortalezas identificadas, atacar las debilidades, aprovechar las oportunidades que se presentan y anticipar el efecto de las amenazas. Además, la formulación debe ser consistente, realista, comprometida y motivante, de tal manera que estimule y promueva la identidad y pertenencia de todos los miembros de la organización o comunidad.

#### iii) *Proyección estratégica*

En esta etapa, la comunidad define las acciones que debe realizar y los recursos que espera movilizar a efectos de soportar el logro de los objetivos y hacer realidad los resultados esperados y las metas programadas. La proyección estratégica permite concretar y ejecutar los proyectos de la comunidad.



### ANEXO 3

## DIRECTORIO DE PARTICIPANTES EN EL EVENTO

Arla Mussre  
Proyecto AD/BOL/E07  
Cochabamba  
[bole07@bolivia.undcp.org](mailto:bole07@bolivia.undcp.org)

Anouk Rutten  
Proyecto AD/BOL/E07  
Cochabamba  
[anouk-rutten@hotmail.com](mailto:anouk-rutten@hotmail.com)

Blanca León  
Proyecto AD/BOL/E07  
Cochabamba  
[badren@albatros.cnb.net](mailto:badren@albatros.cnb.net)

Freddy Cruz  
Técnico Coniyura  
Cochabamba  
[freacruz2000@latinmail.com](mailto:freacruz2000@latinmail.com)

Fátima Sandoval F.  
Consultora  
Cochabamba  
[proy\\_tur@latinmail.com](mailto:proy_tur@latinmail.com)

Cornelio Ino  
Pueblo Sirionó  
Beni

Jimmy Seoane  
Isiboro Sécure  
Beni  
[jimmyseoane@latinmail.com](mailto:jimmyseoane@latinmail.com)

Isabel León  
Artecampo  
Santa Cruz  
[cidacscz@scbbs.bo.com](mailto:cidacscz@scbbs.bo.com)

Marcela Chuve  
Artecampo  
Santa Cruz  
[cidacscz@scbbs.bo.com](mailto:cidacscz@scbbs.bo.com)

Amanda Chávez  
CIDAC-Artecampo  
Chuquisaca  
[cidacscz@scbbs.bo.com](mailto:cidacscz@scbbs.bo.com)

Jenny Cárdenas V.  
U. de la Cordillera  
La Paz  
[u-cordillera@mail.megalink.com](mailto:u-cordillera@mail.megalink.com)

Juan Vela  
ASUR-Inca Pallay  
Chuquisaca

Carlos Rojas  
Fundación ASUR  
Chuquisaca  
[carojas@coles.net](mailto:carojas@coles.net)

Rosendo Jaillita  
Fundación Diálogo  
La Paz

Manuel Velásquez  
Fundación Diálogo  
La Paz  
[manolo@hotmail.com](mailto:manolo@hotmail.com)

Abel Castillo V.  
Fundación Diálogo  
La Paz  
[elibel2001@hotmail.com](mailto:elibel2001@hotmail.com)

Elizabeth Velasco Cortés  
Comité de Enlace  
La Paz  
[chauggg@yahoo.com](mailto:chauggg@yahoo.com)

Jorge Cabrera  
Experto OIT  
Cochabamba  
[bole07@supernet.com.bo](mailto:bole07@supernet.com.bo)

Carlos Maldonado  
Funcionario OIT, Lima  
[maldonado@ilo.org](mailto:maldonado@ilo.org)



## NOTAS

<sup>1</sup> Ver en Anexo II, OIT: *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo sostenible con comunidades indígenas*, ETM, Lima, agosto, 2000.

<sup>2</sup> Ver en anexo el contenido de un Convenio de Representación posterior, celebrado en 1998.

<sup>3</sup> Sucre es nominalmente la capital de Bolivia, aunque es sólo la sede del Poder Judicial. Es una ciudad mucho más pequeña (de tan sólo 160.000 habitantes) que La Paz, que es verdaderamente la sede del Gobierno y del Poder Legislativo.

<sup>4</sup> “Vecinos” designa a personas que no pertenecen a las culturas tradicionales. Tarabuco, en el siglo XVI se formó como un pueblo de reducción donde

debían concentrarse las poblaciones indígenas de la región para ser evangelizadas. Hoy, los propietarios de las casas centrales son gente que tiene tierras cercanas o son comerciantes del lugar.

<sup>5</sup> La división en mitades era corriente en ayllus de diversas culturas precolombinas (aymaras, cuzqueños y otros). Pero un ayllu es una organización que puede darse a diferentes niveles. Ayllu Yampara estaba dividido en dos mitades, una de las cuales era Quila Quila, pero a su vez Quila Quila estaba compuesto por 10 ayllus menores.

<sup>6</sup> Maldonado, Carlos: *Metodología para elaborar un inventario jerarquizado de atractivos turísticos y su entorno*. OIT, Lima, 2001.