

Región de Conservación de Sudamérica
Publicaciones Técnicas de Asuntos Externos No. 1

TURISMO, ÁREAS PROTEGIDAS Y COMUNIDADES

Estudios de caso y lecciones aprendidas
del Programa de Parques en Peligro

2002-2007



Cartagena de Indias, Colombia
Febrero 14-16, 2007

The Nature
Conservancy 
Conservando la naturaleza.
Protegiendo la vida.


USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA


Alex C. Walker
Foundation

TABLA DE CONTENIDO

Prefacio	5
1) Resumen de las Lecciones Aprendidas y Estrategias Recomendadas para Manejo de Turismo que Ofrece Beneficios hacia la Conservación y las Comunidades	7
2) Lecciones Aprendidas del Proyecto de Ecoturismo en Oyacachi, Reserva Ecológica Cayambe Coca, Bioreserva del Cóndor, Ecuador – <i>por Jorge L. Campaña y Saskia Flores, EcoCiencia</i>	21
3) La Experiencia de Turismo Comunitario “Rumbo al Dorado” en la Cuenca Uanayacu Pucate de la Reserva Nacional Pacaya Samiria – Iquitos, Perú - <i>por María Elena Lau y Sandra Isola, The Nature Conservancy</i>	27
4) Ecoturismo, Comunidades Indígenas y Servicios Ambientales: Estudio de dos Casos en la Amazonia: los Achuar y los Huaorani – <i>por Arnaldo Rodríguez, Green Consulting</i>	35
5) Los Parques Regionales Municipales: Modelo de Desarrollo Comunitario Sostenible Implementado en la Reserva de Usos Múltiples de la Cuenca del Lago de Atitlán, Sololá, Guatemala - <i>por Marlon J. Calderón Barrios, Asociación Vivamos Mejor</i>	43
6) Tres Estudios de Caso de Ecoturismo basado en Comunidades: Amistad-Bocas del Toro, Costa Rica; Volcanes de Atitlán, Guatemala; y Reserva Nacional de Pacaya-Samiria, Perú – <i>por Holly M. Jones, EplerWood International</i>	49
7) Valoración Económica del Turismo en el Sistema Nacional de áreas Protegidas del Ecuador: un Estudio de Caso de Siete Sitios de Visita en áreas Protegidas en el Ecuador Continental – <i>por Arnaldo Rodríguez, Green Consulting</i>	59
8) Concesiones de Servicios Ecoturísticos en los Parques Nacionales Naturales de Colombia – <i>por Andrés Guerrero-Alvarado, Fundación Natura</i>	67
9) Financiamiento Sostenible para las áreas Protegidas: Tarifas de Entrada Turística en la Reserva Eduardo Avaroa, Bolivia – <i>por Andy Drumm, The Nature Conservancy; Kreg Lindberg, Oregon State University; Juan René Alcoba Meriles, SNV; y Álvaro Baez, SERNAP</i>	75
10) Tarifas de Entrada y Sustentabilidad Financiera del Sistema de áreas Protegidas de Costa Rica – <i>por Sandra Jiménez, SINAC; e Irene Suárez, The Nature Conservancy</i>	85

PREFACIO

The Nature Conservancy tiene una meta organizacional – *Para 2015, The Nature Conservancy trabajará con otras instituciones para asegurar la conservación efectiva de lugares que representan por lo menos el 10% de cada Tipo Principal de Hábitat en la Tierra.* Si bien esta es una meta ambiciosa, no estamos comenzando de cero, en la actualidad, por lo menos 5% de la superficie de la Tierra se encuentra dentro de un área protegida y ya hemos avanzado más allá de la mitad de la Meta en la mayor parte de tipos de hábitat. Sin embargo, reconocemos que, si bien algunas áreas pueden estar protegidas en teoría, en la realidad muchas carecen de la capacidad de manejo y los recursos para ser efectivamente consideradas como áreas conservadas, o *consolidadas*.

El Programa Parques en Peligro (PiP), una asociación de The Nature Conservancy con USAID, trabajó para consolidar las áreas protegidas de Latinoamérica desde 1990. Parques en Peligro 2000 es una extensión del programa original por cinco años y concluyó a mediados de 2007. Como estrategia central, el PiP fortalece a las organizaciones asociadas locales en estos lugares, fortaleciendo una capacidad sostenible para conseguir la conservación duradera de la diversidad biológica. El PiP contribuye a consolidar las herramientas, infraestructura, personal, capacidad institucional y técnica, apoyo local y financiamiento necesario para conservar y administrar estas áreas protegidas. Este esfuerzo incluye la participación de las comunidades locales en decisiones administrativas, actividades de conservación y actividades económicas alternativas, fomentando el apoyo a la protección de estas áreas. El trabajo con organizaciones asociadas para promover cambios políticos significativos que hagan posible la conservación exitosa a largo plazo, es una parte importante de la agenda del PiP.

El enfoque del ecoturismo y el componente de turismo del PiP 2000 fue trabajar con asociados, incluyendo organizaciones de conservación, comunidades, el sector privado y administradores de áreas protegidas en Latinoamérica, para asegurar que el turismo:

- Contribuya a la sostenibilidad financiera de áreas protegidas;
- Reduzca las amenazas a las áreas protegidas;
- Apoye a las comunidades rurales a vivir al interior y en torno a áreas protegidas, con oportunidades para desarrollar negocios sostenibles.

Más específicamente, el componente de turismo del PiP apoyó la planificación del ecoturismo y el desarrollo en Centroamérica y Sudamérica, de 10 lugares de proyectos (de los 12 lugares totales apoyados por el PiP 2000) y numerosas iniciativas en el nivel de sistemas, al mismo tiempo que proporcionaba coordinación entre los proyectos y capacitación.

Si bien esta publicación utiliza frecuentemente el término más amplio de turismo debido a que aborda todo tipo de visitas en áreas protegidas, el concepto de sostenibilidad y el desarrollo de ecoturismo con sus componentes adicionales clave de beneficio intrínseco para la comunidad y educación del visitante, son fundamentales para nuestro objetivo de maximizar el potencial de visita al parque con una significativa contribución a la conservación.

En febrero de 2007, a medida que el Programa PiP se acercaba a su conclusión, The Nature Conservancy organizó una conferencia en Cartagena, Colombia, para examinar los resultados, retos y lecciones aprendidas. El tema general de la conferencia fue “Servicios de

Ecosistemas” y una de las tres vías fue Turismo y Ecoturismo. Doce expositores presentaron estudios de caso (incluyendo tres que no eran parte del Programa PiP pero que estaban relacionados temáticamente) y siete de dichas presentaciones fueron redactadas como capítulos de este libro. Otro capítulo (Capítulo 6) proporciona los resultados de entrevistas de tres estudios de caso de turismo en el Programa PiP.

El Programa Parques en Peligro 2000, con una pequeña porción de su inversión total para cinco años, ha generado una diversidad de experiencias en ecoturismo a lo largo de Latinoamérica y el Caribe. Estas experiencias se han enfocado en el desarrollo de un auge en la demanda de visitas a áreas protegidas, como estrategia efectiva para la conservación y el bienestar del ser humano. El Programa PiP ha logrado algunos grandes éxitos, si bien el valor principal de algunos otros fue el desarrollo de experiencia y aprendizaje. Se han generado millones de dólares en nuevos ingresos para la conservación de áreas protegidas como resultado de esta inversión. Miles de administradores de parques, profesionales y

estudiantes de turismo, personal de ONGs en conservación, personal técnico gubernamental y miembros de comunidades se han beneficiado de la capacitación y el aprendizaje de cursos y publicaciones. Las políticas han sido influenciadas en los ámbitos comunitario, local, nacional e internacional. Es más, las lecciones aprendidas de Parques en Peligro resultantes de las inversiones en turismo y ecoturismo se han compartido más allá del enfoque original de Latinoamérica y el Caribe, para contribuir a la conservación global.

Reconocimientos

Los autores desearían expresar su aprecio a los múltiples autores y editores que hicieron posible esta publicación, incluyendo a Juan Alcoba Merites, Álvaro Baez, Marlon Calderón-Barrios, Jorge Luis Campaña, Jaime Cavellier, Megan EplerWood, Saskia Flores, Andrés Guerrero-Alvarado, Sandra Isola, Sandra Jiménez, Holly Jones, María Elena Lau, Arnaldo Rodríguez, Abi Rome, e Irene Suárez, al igual que a Rosario Calderón, Martha Uriona y José Yunis.

RESUMEN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS Y ESTRATEGIAS RECOMENDADAS PARA MANEJO DE TURISMO QUE OFRECE BENEFICIOS HACIA LA CONSERVACIÓN Y LAS COMUNIDADES

Este Capítulo resume los principales logros y lecciones aprendidas de los componentes de turismo y ecoturismo del Programa PiP 2000, presentados en la Conferencia Pago por los Servicios de Ecosistemas y Ecoturismo en Cartagena, Colombia de febrero de 2007. El capítulo presenta nuevos enfoques y estrategias que The Nature Conservancy ha desarrollado, como resultado del trabajo en turismo durante los cinco años de apoyo al PiP 2000. Ofrece nuevas visiones sobre cómo asegurar de manera más efectiva que el turismo en áreas protegidas beneficie a la conservación y a las comunidades a largo plazo.

Turismo y Conservación

The Nature Conservancy promueve el ecoturismo como una estrategia para la realización de la conservación de la biodiversidad a largo plazo y el mantenimiento de ecosistemas saludables. El turismo en áreas protegidas, cuando es exitoso desde una perspectiva de mercado y operado de manera sostenible, proporciona ganancias para manejo. También genera ingresos para las comunidades e instituciones con interés en la conservación de recursos naturales y culturales. Los proyectos que incluyen el componente de turismo del PiP fueron diseñados para desarrollar la capacidad de manejo de turismo en áreas protegidas y crear y apoyar las operaciones de ecoturismo administradas por comunidades locales o negocios privados que utilizan y contribuyen a las áreas protegidas. Los hallazgos se presentan bajo los dos principales subtítulos de Fortalecimiento de las Comunidades Locales para Administrar las Operaciones de Turismo y Desarrollando Estrategias Financieras para Áreas Protegidas.

Fortalecimiento de Comunidades Locales para Administrar las Operaciones de Turismo

El ecoturismo basado en la comunidad es una estrategia popular adoptada por ONGs de la conservación, con el objetivo tanto de reducir los riesgos de áreas protegidas como mejorar el bienestar de las comunidades locales. El ámbito de impactos se extiende más allá de las áreas protegidas, ejerciendo influencia sobre las economías y políticas nacionales al igual que la imagen internacional del país. La extensión del Programa PiP para crear y fortalecer organizaciones locales y negocios que administran el turismo dentro y en áreas protegidas circundantes y trabajar estrechamente con administradores de parques, generó una diversidad de resultados exitosos.

Logros

En Perú, las intervenciones del Programa PiP comprendieron la creación de un consorcio de organizaciones no gubernamentales (ONGs) y comunidades para desarrollar y administrar el ecoturismo en la Reserva de Pacaya-Samiría. El Consorcio mejoró la infraestructura turística, capacitó a proveedores locales en temas de guía turística y manejo de turismo y desarrolló estrategias de mercadotecnia y vinculaciones con operadores turísticos. Uno de los resultados más valiosos fue la creación de un grupo de partes interesadas comprometidas, quienes colaboraron de manera exitosa, como resultado del fortalecimiento del sentido de equipo y ejercicios de capacitación.

En Guatemala, el Programa PiP contribuyó a desarrollar un sistema de parques municipales

regionales en la cuenca del Lago Atitlan. Utilizando como modelo al Parque Municipal de San Pedro, se tomaron medidas para declarar oficialmente un área de conservación municipal, desarrollar un plan de manejo y una estrategia de mercadotecnia para promover la conservación de recursos naturales y culturales a través del ecoturismo y para diseñar y ejecutar un programa de ecoturismo relacionado con recursos naturales, culturales y agrícolas específicos. El mayor acceso al programa de incentivos forestales nacionales, también proporcionó ingresos e incentivos para la conservación. Al establecer una red de turismo comunitario que incluye a ONGs, administradores gubernamentales de áreas protegidas y operadores nacionales de turismo y al crear mecanismos para la co-administración de la reserva, los residentes se comprometieron a asegurar la protección del área protegida al mismo tiempo que proporcionar beneficios a la comunidad mediante el ecoturismo.

En la Reserva Binacional de la Biosfera Amistad que incluye áreas protegidas tanto en Costa Rica como en Panamá, el enfoque consistió en desarrollar y fortalecer las redes locales de turismo. Se proporcionó capacitación en planificación de turismo, lenguaje, manejo en finanzas, interpretación del campo y, sobre todo, fortalecimiento institucional. Se desarrollaron mecanismos para asegurar que las organizaciones basadas en la comunidad se comuniquen y coordinen en forma efectiva con otras instituciones. Como resultado, los miembros de la comunidad y las organizaciones manifiestan que se sienten potenciados y más comprometidos con la conservación de sus diversos territorios y culturas. Además, se utilizó una evaluación del sitio con objeto de medir los impactos de las visitas y proporcionar recomendaciones para el manejo de turismo más efectiva.

En Oyacachi, Ecuador, la reciente conclusión de un estudio de factibilidad turística y un plan de trabajo, sirvió para encaminar una serie de intervenciones turísticas basadas en la comunidad, en la Reserva Cayambe-Coca, que forma parte de la Bioreserva del Cóndor. El

estudio potenció al Comité de Ecoturismo de la comunidad para que cree mecanismos destinados a asegurar que los ingresos por el turismo contribuyan al mantenimiento de la infraestructura y servicios. El grupo trabajó en la evaluación y rediseño de los servicios y atracciones turísticas, basándose en análisis de mercado y financieros, mejoró la señalización e infraestructura, comercializó el destino a segmentos específicos del mercado y formó alianzas con otras instituciones para la capacitación e implementación de mejores prácticas. El resultado fue la creación y ejecución de un modelo de negocios en turismo que proporciona oportunidades más diversas y mejor remuneradas, tanto para los visitantes como para los miembros de la comunidad.

Lecciones Aprendidas

Incremento en la Colaboración y Concientización Locales

Numerosos temas comunes y lecciones surgieron de estos proyectos y de las discusiones que se realizaron en Cartagena. La primera y principal es que la **creación de redes y alianzas** integradas por organizaciones comunitarias, administradores de áreas protegidas, representantes del gobierno local y operadores de turismo es un factor clave para el éxito a largo plazo. En otras palabras, existe la necesidad de fortalecer la integración de la **cadena de valores** en turismo, tanto horizontalmente (negocios locales entre las partes) como verticalmente (negocios locales con operadores nacionales e internacionales) y construir **grupos de turismo** alrededor de atracciones focales en áreas protegidas. La participación activa de una diversidad de partes interesadas crea compromisos, tanto en el proceso de desarrollo como en los resultados de los programas turísticos. Al establecer objetivos comunes y usando técnicas de planificación participativa, las comunidades pueden adquirir sentido de propiedad y responsabilidad de las operaciones turísticas, en beneficio de la conservación y del desarrollo económico local. Al mismo tiempo, los administradores de áreas protegidas y las ONGs de conservación, pueden focalizarse en el manejo de recursos naturales y facilitar la investigación, educación, capacitación y cabildeo.

Un enfoque participativo en la planificación y manejo del turismo implica el cumplimiento de ciertos prerequisites. Estos incluyen una buena **coordinación y comunicación abiertas**. Por ejemplo, el Consorcio Turístico de Pacaya-Samiria se dio cuenta de la importancia de contratar un especialista en turismo con experiencia en el medio ambiente y en la cultura del Amazonas, y que hubiera viajado por el área proporcionando servicios de comunicación, extensión y coordinación. En Oyacachi, un importante factor de éxito fue el asegurar la transparencia de las actividades del Comité de Turismo. La planificación y manejo participativas del turismo en áreas protegidas proporciona un sentido de apertura y confianza entre las comunidades y los administradores de áreas.

El fortalecimiento de la capacidad para **desarrollar aptitudes técnicas en manejo turístico**, al igual que capacidades gerenciales, administrativas y financieras, potencian a los miembros de la comunidad para establecer negocios de turismo. De la misma manera, amplía las oportunidades para las poblaciones locales, preparándolas para trabajar con instituciones locales gubernamentales y no gubernamentales, al igual que en una diversidad de negocios complementarios al ecoturismo. Si bien las organizaciones turísticas están diseñadas para ser sostenibles, el Comité de Turismo en Oyacachi se dio cuenta de la necesidad de desarrollar y utilizar aptitudes para la captación de fondos con el propósito de continuar mejorando sus operaciones aún después de la finalización del Programa PiP. Además fue evidente que es necesaria una capacitación permanente para mejorar la calidad de los servicios de turismo en los negocios administrados por la comunidad con objeto de garantizar el manejo efectivo a largo plazo.

Son esenciales la educación continua y las actividades de extensión con los miembros de la comunidad y con otras partes interesadas, en relación con los beneficios de la conservación y de los **vínculos entre el turismo y la conservación**. Se desplegaron esfuerzos para conquistar a las autoridades gubernamentales en particular, especialmente en Guatemala y Perú, para obtener

su aprobación y participación en cuestiones que requerían aprobación oficial. En Guatemala, los miembros de la comunidad que antes disfrutaban de acceso libre a la nueva área protegida, fueron los que más se opusieron al cambio y requirieron mayor atención y concientización.

Si bien se carecía de monitoreo efectivo en la mayor parte de los proyectos, la necesidad era evidente y existía un intenso deseo entre los comités y redes de turismo de establecer sistemas de monitoreo de impacto tan pronto como existiera suficiente capacidad y financiamiento para hacerlo. La realidad es que frecuentemente los proyectos no elaboran presupuestos adecuados en las fases de factibilidad o planificación para asegurar que exista la disponibilidad de fondos destinados a esta actividad.

Al mismo tiempo, con objeto de reducir el riesgo de crear inestabilidad económica, el turismo no debe ser considerado como el único medio para proporcionar sustento o para afectar la conservación de los recursos naturales y culturales. Deben desarrollarse **alternativas económicas adicionales** para diversificar las economías locales al igual que para garantizar la sostenibilidad. Estas comprenden el desarrollo de la artesanía, agricultura, servicios de transporte, instituciones culturales, etc. En particular en Oyacachi, el Comité de Ecoturismo realizó un esfuerzo concertado para desarrollar nuevos productos, brindar capacitación relevante y comercializar productos y servicios en el marco de un “sello verde”. Esto resultó en la expansión del mercado tradicional de entusiastas en aguas termales, incrementado, de esta manera, los beneficios del turismo.

Mejorar las Aptitudes de Planificación y Manejo

Otro tema común fue la importancia fundamental de la **planificación de negocios**. Es esencial que el negocio de turismo, incluyendo negocios de turismo de propiedad de la comunidad, se base en estudios de factibilidad que identifiquen costos, mercados, e ingresos del proyecto de la manera más realista posible, *antes* de tomar la decisión de proceder con el negocio. Frecuentemente, este paso crítico ha sido relegado por las ONGs de

conservación que apoyan el desarrollo de negocios comunitarios los que consecuentemente pueden realzar las esperanzas y expectativas y malgastar los escasos recursos en emprendimientos de negocios que carecen de una base financiera sólida. El plan mismo proporciona un marco para guiar las actividades e identificar las responsabilidades. Una de las funciones del plan es identificar cómo podrían distribuirse los ingresos entre las partes interesadas. En Oyacachi, fueron importantes la transparencia en la planificación del negocio y las actividades del Comité, para mantener la confianza y participación de los miembros de la comunidad.

Los planes de negocios deben incluir todas las inversiones y costos operativos, entre ellos el **mantenimiento de una infraestructura de turismo**, y un monitoreo de impacto. Por ejemplo, el Consejo de Turismo en Pacaya-Samiria tuvo la precaución de destinar algunos ingresos turísticos para propósitos de mantenimiento, contribuyendo de esta manera a la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. Por último, el plan de negocios también debe tomar en cuenta los impactos del turismo sobre áreas protegidas e identificar la manera de financiar la minimización de influencias negativas.

Lecciones Aprendidas en Turismo Basado en la Comunidad

- La planificación y administración del turismo en áreas protegidas debería involucrar alianzas con múltiples partes interesadas como organizaciones comunitarias, administradores de áreas protegidas, representantes gubernamentales locales y operadores de turismo.
- La coordinación y la comunicación abiertas son elementos imprescindibles y necesarios para el proceso participativo.
- El fortalecimiento de la capacidad para desarrollar aptitudes en la administración de turismo, al igual que capacidades gerenciales, administrativas y financieras es necesario para potenciar a los miembros de la comunidad para establecer negocios de turismo.
- Son esenciales la educación continua y las actividades de extensión para las partes interesadas locales en relación con los beneficios de la conservación y los vínculos entre turismo y conservación.
- Se requiere además desarrollar alternativas económicas adicionales al turismo para diversificar las economías locales al igual que para asegurar la sostenibilidad.
- La preparación de un plan de negocios es un precursor esencial para la inversión en negocios de turismo.
- Debe mantenerse una alta calidad en la infraestructura eco-turística, incluyendo áreas naturales saludables y diversas. Los costos de inversión y operación deben ser incluidos en la planificación inicial del negocio.
- El desarrollo de relaciones sólidas con los operadores nacionales e internacionales facilita y amplía las oportunidades de mercadotecnia y ventas, al igual que la experiencia en administración.
- Es esencial una comprensión profunda de las prioridades e intereses de los pueblos indígenas cuando se establecen programas turísticos con comunidades indígenas.
- La experiencia y capacitación ofrecidos por el Programa PiP, han proporcionado a las personas locales un amplio rango de aptitudes transferibles que pueden ser utilizadas para establecer otros negocios y programas orientados a la conservación.

La mercadotecnia de cualquier producto de turismo es fundamental, sin embargo, frecuentemente es descuidada en proyectos de turismo basados en la comunidad. Muchos proyectos omiten presupuestarla adecuadamente y consecuentemente fracasan debido a la falta de mercadotecnia. Posiblemente esto se debe a que sus patrocinadores son ONGs de conservación, no familiarizadas con la rigidez en el desarrollo de un negocio. Los consejos de turismo se dieron cuenta de la utilidad de desarrollar una **fuerte relación con los operadores de turismo nacionales e internacionales** para llevar a cabo actividades de análisis de mercado y desarrollar nuevos productos y servicios orientados específicamente a los mercados de ecoturismo deseables. La creación y difusión de materiales de mercadotecnia – folletos, prospectos, páginas Web, etc. – también fueron necesarias para la promoción y para legitimizar públicamente los productos de turismo que se ofrecen.

Si bien no están financiadas por el Programa PiP, la experiencia de dos operaciones de turismo basados en la comunidad, ubicadas en la Amazonía del Ecuador, brindan valiosas lecciones especialmente para trabajar con indígenas. Los estudios de caso de asociaciones de ecoturismo entre operadores de turismo privado y los indígenas, Huaorani y Achuar, respectivamente, indican que si bien el monto de dinero generado por el ecoturismo es pequeño en relación al promedio salarial, el ecoturismo ha generado beneficios significativos para esas poblaciones y para la conservación. Estos beneficios deben ser examinados dentro de este contexto y **entendiendo las prioridades de muchos indígenas.**

En la comunidad Huaorani, al igual que en otras poblaciones indígenas del Amazonas, el dinero no es un indicador principal de bienestar. De acuerdo con el Capítulo de Rodríguez en esta publicación, los cinco elementos más importantes para un buen vivir son la educación para los hijos, tiempo para estar con la familia, buena salud, acceso a la naturaleza y tener suficiente alimentación. El

dinero se ve como algo útil para proporcionar educación a los jóvenes y para comprar medicinas o acceder a servicios de salud en casos de emergencia. No es, en si mismo, un signo de éxito o felicidad. Si bien el involucrarse en actividades de turismo implica un tiempo más limitado para estar con los miembros de su familia, estas comunidades Huaorani y Achuar comprenden que sus empresas de ecoturismo, generan mejores oportunidades educativas y de atención de salud.

Otro beneficio importante de desarrollo del ecoturismo en las comunidades amazónicas es la mayor capacidad de la planificación y manejo de negocios. Tradicionalmente, la mayor parte de los indígenas tienen poca experiencia en negocios, carecen de aptitudes administrativas, financieras, gerenciales y de comunicación necesarias para operar negocios en el ámbito nacional e internacional. El apoyo proporcionado a través de asociaciones de ecoturismo financiadas por programas de donantes tales como el Programa PiP y/u ONGs, han conseguido que los lugareños **obtengan un amplio rango de aptitudes transferibles.** En efecto, como resultado de la capacitación y de la experiencia que los miembros de la comunidad Achuar recibieron, a través de su trabajo en turismo, muchos están desarrollando actividades adicionales generadoras de ingresos. Por lo tanto, el desarrollo del turismo tuvo un efecto multiplicador al extender los beneficios de la conservación y los beneficios monetarios a segmentos más grandes de la población.

Además, al involucrarse en ecoturismo basado en la comunidad, los indígenas tienen ahora mayor capacidad para interactuar en forma equitativa con la economía prevalente. Ellos entienden el vínculo entre programas exitosos de ecoturismo y conservación y están, por consiguiente, aplicando ajustes a algunas prácticas tradicionales. Por ejemplo, los Huaorani están concientes de cuales especies del bosque son atracciones turísticas y han disminuido la caza de estos animales. La tendencia más reciente de ir a trabajar para compañías petroleras, mineras o madereras también esta cambiando en la medida

en que el ecoturismo se ve como una alternativa a estas prácticas socialmente disociadoras y ambientalmente destructivas en la generación de ingresos. En vez de ello, los Achuar y otros grupos indígenas, tales como los indios Cofan (también en Ecuador) se han acoplado al turismo. Estos grupos tienen la satisfacción de contar con oportunidades de trabajo y desarrollar aptitudes profesionales en una industria que requiere protección de sus recursos naturales y culturales.

Desarrollando Estrategias Financieras para Áreas Protegidas

Si bien existen abundantes argumentos que confirman que el turismo al interior y al exterior de áreas protegidas ha beneficiado a la conservación, a las comunidades locales y a la industria de turismo, los costos a la biodiversidad resultantes de manejo del turismo deficiente no son claros ni contabilizados. Generalmente, el financiamiento gubernamental y privado para manejo de parques nacionales y reservas son insuficientes para manejar los impactos del turismo, especialmente a medida que el número de turistas incrementa. Existen oportunidades significativas para que el turismo contribuya de manera más efectiva a los costos de manejo en áreas protegidas. Las actividades de turismo del PiP han incluido el trabajo con sistemas de áreas protegidas, creando e implementando mecanismos de generación que comprenden programas de sistemas de pago por ingreso y de donaciones.

Logros

En Costa Rica, el Programa PiP apoyó el desarrollo de una estrategia financiera sostenible para el sistema nacional de áreas protegidas. Una investigación previa indicó que los sistemas existentes de pagos por el ingreso no reflejaban el valor de los servicios proporcionados, ni el deseo del usuario de pagar por el ingreso. Los ingresos generados por el turismo no se reinvertían de manera suficiente en las áreas donde se generaban y donde eran más necesarios. Por lo tanto, el Programa PiP desarrolló una metodología para

evaluar los pagos por ingreso y otros usos de manera individual y capacitó a administradores locales en la aplicación de esta metodología en sus áreas protegidas. Para facilitar la participación social, el proceso de creación y aplicación de valoraciones se logró mediante consultas con administradores de parques, miembros de la comunidad, negocios de turismo e instituciones gubernamentales.

En el sistema de áreas protegidas del Ecuador, al igual que en muchas otras áreas en Latinoamérica, existe una desconexión entre los costos reales del manejo del turismo y la generación y reinversión de ingresos por turismo. Se realizó un estudio del valor económico del turismo en áreas protegidas, con objeto de dilucidar, con datos financieros sólidos, la realidad de esta relación. El estudio identificó la inversión mínima necesaria para cubrir los costos de manejo turístico (*el umbral de sostenibilidad*) y destacó *las oportunidades complementarias* que podrían proporcionar ingresos mejorando la calidad de la experiencia turística y creando oportunidades para la industria turística y para las comunidades. Los resultados indicaron que tanto la conservación de la biodiversidad y el capital natural están sufriendo debido a la insuficiente inversión en manejo de turismo y que es necesaria la revisión de programas para la cobranza de pagos. Pero fundamentalmente, el estudio también demostró que el mercado estaba preparado para un mayor pago por el privilegio de visitar las áreas protegidas de Ecuador. Esta metodología desarrollada para Ecuador ha generado gran interés internacional y actualmente se aplica de manera similar en el sistema de áreas protegidas de Perú.

En Bolivia, una evaluación del programa piloto de pagos por ingreso realizada con el apoyo del PiP en la Reserva Eduardo Abaróa (REA) examinó los niveles y estructura de pagos, cobranza por ingresos y manejo de los pagos y las percepciones de las partes interesadas. El Programa generó US\$ 750.000 en seis años. Las recomendaciones de esta evaluación fueron ampliamente compartidas y discutidas en un taller en Cochabamba en septiembre de 2005 con el Director del Sistema

de Parques y la administración, al igual que con representantes de las 12 áreas protegidas más visitadas en Bolivia y otros funcionarios. El taller proporcionó una nueva óptica para manejo del turismo en áreas protegidas de Bolivia, resultando en un compromiso para implementar las lecciones aprendidas de la evaluación de REA, inicialmente en 8 áreas protegidas adicionales y realizar los cambios en políticas necesarios en el ámbito nacional para facilitar este proceso. Debido a los esfuerzos realizados, tres meses después se promulgó un Decreto Presidencial creando el marco legal para esta iniciativa en políticas.

Otro proyecto que da luz acerca del financiamiento del turismo en áreas protegidas a pesar de no estar financiado por el Programa PiP fue un estudio conducido en Colombia acerca de las concesiones para servicios del medio ambiente en parques nacionales. El estudio examinó los aspectos legales, institucionales, económicos y medio ambientales de la introducción de concesionarios, al igual que los impactos sobre las partes interesadas. Un proyecto piloto ejecutado en el Parque Nacional de Amacayacu indicó que las concesiones pueden incrementar las visitas al parque, mejorar los servicios e infraestructura turísticos y crear oportunidades para capacitar a miembros de la comunidad y de esta manera expandir las oportunidades económicas. Otro hallazgo igualmente importante fue la necesidad de incrementar la concientización pública acerca de los sistemas de concesiones para asegurar a los funcionarios del parque y a los miembros de la comunidad que los concesionarios privados no están quitando las fuentes de trabajo de los administradores o restringiendo el acceso al parque o eliminando los beneficios de las partes interesadas locales.

En Guatemala la generación de ingresos para los Parques Regionales Municipales mediante pagos por ingreso permitió la inversión en infraestructura de turismo (centros para visitantes y un museo) y para contratar guardabosques y directores. El desarrollo de estos recursos de turismo fue precedido por una cuidadosa

evaluación de las distintas atracciones en cada sitio. Como resultado de esta evaluación, se pusieron a disposición de las partes interesadas, una diversidad de oportunidades turísticas. Al mismo tiempo, las mejoras en la infraestructura del parque inspiraron a los residentes locales a estar orgullosos de sus parques y del valor de la conservación de la naturaleza, al igual que de sus propias culturas. Las decisiones acerca de la distribución y manejo de los pagos cancelados por los visitantes se tomaron en colaboración con muchas partes interesadas, incluyendo a propietarios de negocios, la organización de guías de turismo, artesanos, operadores de turismo, gobierno local y personal del parque. Esto aseguró un entendimiento común que dio como resultado menos conflictos y un mayor deseo de invertir en el futuro del parque.

Lecciones Aprendidas

Se aprendieron varias lecciones de estos estudios y proyectos piloto. La primera y más importante, se estableció claramente, en especial en la Reserva Eduardo Abaró y en Colombia, que la implementación y manejo equitativos de programas de pago de los usuarios puede generar ingresos significativos para el manejo de áreas protegidas e impactos debidos al turismo. El número creciente de turistas, especialmente de países industrializados que visitan las áreas protegidas de Latinoamérica, crea una excelente oportunidad, hoy en día no explotada apropiadamente, de generar ingresos importantes para la conservación. Sin embargo, además de implementar mecanismos para la generación de ingresos más efectivos y basados en la tecnología, es fundamental asegurar que los ingresos resultantes se inviertan en los sitios donde se generan dichos ingresos con objeto de, como mínimo, cubrir los costos para alcanzar el umbral de sostenibilidad. El dejar de hacerlo, es condenar al capital natural del país a la ruina, especialmente a sus atracciones turísticas naturales, con la consecuencia de reducir su potencial de generar ingresos mediante el turismo. Algunos parques ya están sufriendo esta declinación.

Es importante establecer el marco legal para instituir pagos de los usuarios y que las partes interesadas estén concientes de la manera en que estos pagos se cobran y se aplican. También se recomiendan **mecanismos adicionales basados en turismo**, incluyendo concesiones, donaciones y pagos por licencias de operación a los operadores de turismo. Son necesarias leyes y regulaciones para poder garantizar que se apliquen de manera justa y equitativa. Esto incluye aplicar tarifas escalonadas para distinguir entre visitantes nacionales y de países desarrollados.

En Ecuador, al igual que en Colombia, se encontró que la cobranza y manejo de pagos por usuario **es preferible delegarla a terceras partes** capacitadas en manejo financiero y de turismo.

Sin embargo, para tener éxito debe existir una comprensión clara de los propósitos de los pagos y de los procesos utilizados en su cobranza y distribución. Es importante conducir actividades de extensión y mantener canales de comunicación abiertos durante todo el proceso de evaluación y desarrollo de sistemas de pagos por usuarios. **La implementación requiere consenso** y apoyo político por parte de todos los tipos de interesados: políticos, administradores e instituciones de áreas protegidas, comunidades, indígenas, negocios de turismo, etc. Se requiere educación continua para disipar los temores que la presencia de concesionarios o entidades externas que administran los pagos de los usuarios, conducirá a la privatización de los parques y a la pérdida de otros servicios medio ambientales, tales como el agua.

Lecciones Aprendidas en Turismo y Sostenibilidad Financiera de Áreas Protegidas

- Los ingresos por turismo deberían ser reinvertidos en el área donde se han generado y deberían, mínimamente, recuperar los costos de administración de turismo y garantizar el umbral de sostenibilidad.
- Están disponibles y se recomiendan una gama de mecanismos basados en el turismo, incluyendo pagos por ingreso al sitio, concesiones, donaciones y pagos anuales por licencias de operación a los operadores de turismo, como parte de un programa integral de generación de ingresos.
- Sería mejor delegar la cobranza y administración de los pagos de los usuarios a terceras partes capacitadas en administración financiera y de turismo, liberando de esta manera al personal del parque para que se dedique a la administración de la conservación.
- El desarrollo e implementación de un sistema de generación de ingresos debería contar con la participación y apoyo de una amplia gama de partes interesadas, incluyendo administradores del sistema y del parque, el Ministerio de Turismo, el gobierno local y la industria del turismo.
- Se recomienda educación continua y actividades de extensión dirigidas a partes interesadas locales, para evitar malos entendidos acerca de la cobranza y uso de los pagos.
- Se requieren evaluaciones económicas y basadas en el mercado de turismo en áreas protegidas para desarrollar sistemas efectivos de generación de ingresos.

El Programa de Apoyo al Ecoturismo de Conservación (CSP)

Mientras el personal y asociados de The Nature Conservancy ejecutaban una gama de proyectos en los ámbitos local y del sistema de Latinoamérica, el Proyecto de Apoyo al Ecoturismo de Conservación, también proporcionó asesoramiento general y apoyo. Este apoyo incluyó la realización de actividades de capacitación y la generación de publicaciones para compartir lecciones aprendidas. Entre las publicaciones más importantes está el libro en dos tomos titulado *Desarrollo del Ecoturismo: Un Manual para Planificadores y Administradores en Conservación*. Este manual fue distribuido en versiones en inglés, español, francés, y portugués a aproximadamente 10.000 profesionales en conservación y turismo y también fue actualizado en una 2ª Edición. Miles de otras versiones han sido descargadas de la página www.nature.org/ecoturism convirtiendo a esta página Web en una de las más populares de todas las páginas Web de The Nature Conservancy. Una publicación especial del manual fue financiada por el PNUD para distribución mediante sus propias redes. Los cursos de capacitación a nivel global han incluido a la Cumbre Mundial de Ecoturismo, Québec, como parte del Año Internacional del Ecoturismo de Naciones Unidas, 2002; el Congreso de Parques Mundiales en Durban, 2003; el Congreso Mundial de Conservación en Bangkok, 2004. En el ámbito regional en Miami, Jamaica, Panamá y Ecuador (Quito y Galápagos) y en el ámbito nacional en Bolivia. Una lista de otras publicaciones, estudios de caso e informes se encuentra al final de este capítulo.

Conclusiones

Como se describe en este capítulo, cada uno de los proyectos y estudios de caso que se incluyen en esta publicación, generaron una serie de lecciones aprendidas. Si bien se presentaron muchas de las conclusiones comunes acerca de las experiencias del proyecto, así como hallazgos de investigación (referirse a los recuadros más arriba que resumen las lecciones aprendidas) pueden además llegarse a conclusiones más amplias e inclusivas.

Muchas de las lecciones aprendidas que se hicieron evidentes como experiencias de campo, fueron examinadas desde una perspectiva programática. A través del proceso de manejo adaptivo, por ejemplo, planificación y ejecución de programas basados en la investigación y en el conocimiento existente, evaluación continua del progreso y aplicación de ajustes necesarios, se realizaron modificaciones en el transcurso del Programa PiP que generaron metodologías y prácticas más efectivas. Esta sección identifica las conclusiones y recomendaciones a nivel programático, brindando estrategias y enfoques para futuras inversiones en el desarrollo de áreas de turismo protegidas.

Consistente con las actividades de turismo del PiP, las lecciones se relacionan con los siguientes temas:

- **Turismo basado en la comunidad que cumple con los objetivos de partes interesadas locales al mismo tiempo que apoya a la conservación;**
- **Financiación de la conservación que garantiza que el turismo en áreas protegidas genere recursos económicos para el manejo de áreas protegidas y comunidades circundantes; y**
- **Monitoreo y evaluación de los impactos del turismo para medir la efectividad del programa y generar lecciones ampliamente aplicables.**

Turismo Basado en la Comunidad

Durante la vida del proyecto, ha surgido el enfoque de apoyo al turismo basado en la comunidad en el programa. Si bien las inversiones iniciales del PiP en infraestructura, capacitación y creación de proyectos de riesgo compartido con las comunidades, por ejemplo, en el Parque Nacional de Pacaya-Samiria en Perú y en el sector Oyacachi del Parque Nacional Cayambe-Coca en Ecuador, han creado nuevas oportunidades económicas basadas en la conservación de áreas protegidas, todavía es incierta la viabilidad de este modelo de proyecto a largo plazo, una vez que la financiación del donante llegue a su fin.

Las lecciones obtenidas a través de estas experiencias apuntan a tres elementos esenciales necesarios para el éxito en el futuro:

- Un creciente enfoque en el establecimiento de expectativas de negocio más realistas asociado con una mayor inversión en la planificación del negocio;
- Fortalecimiento de la capacidad en mercadotecnia y creciente atención a la demanda del turismo, más que a la oferta. Los operadores privados de turismo son asociados esenciales para asegurar el éxito del mercado;
- El reconocimiento que en algunos casos los beneficios del turismo basado en la comunidad en el ámbito local pueden ser no monetarios y más bien sociales.

El enfoque de proyectos más recientes es apoyar a las comunidades en sus propios esfuerzos para crear emprendimientos orientados a negocios. Se pone mayor énfasis en el desarrollo de expectativas de negocios sólidas entre los miembros de las alianzas de turismo basado en la comunidad, con el objeto de que proporcionen capacitación en mercadotecnia y planificación de negocios y para que fomenten y faciliten vínculos con empresas privadas de turismo.

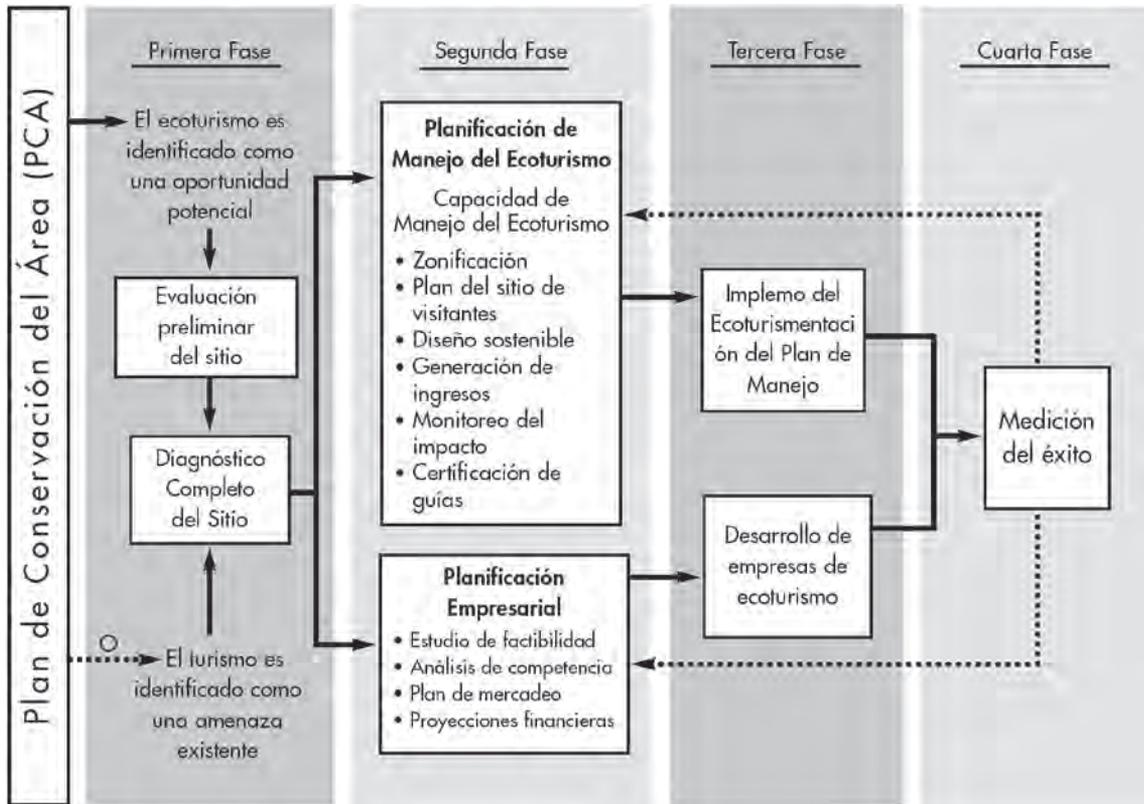
Desarrollo del Ecoturismo: Un Manual para Planificadores y Administradores en Conservación, Volumen 2 proporciona asesoramiento detallado para el desarrollo de programas de turismo, tanto con una conservación efectiva como con un sólido fundamento de negocios. El manual recomienda el desarrollo de dos tipos de planes: un plan de manejo de ecoturismo que identifica dónde y cuándo será administrado el turismo en un área protegida y un plan de negocios que examina la factibilidad económica, los mercados y los resultados de los ingresos. La Figura 1 más adelante, describe gráficamente este enfoque integral paso a paso dirigido al turismo y a la planificación de la conservación.

Además de desarrollar un enfoque más orientado a negocios para el turismo en áreas protegidas, el Programa PiP también demostró la importancia

de las medidas no monetarias de un turismo sostenible. Por ejemplo, cuando se toman en cuenta los beneficios del turismo para las poblaciones locales, debe reconocerse que para muchas comunidades rurales, el dinero *per se* puede no ser la prioridad más importante. Más bien, las preocupaciones locales pueden girar en torno a la salud, educación, conservación de los recursos naturales y culturales y del bienestar de la familia o de la comunidad. Cuando el turismo contribuye a estos fines, los miembros de la comunidad se encuentran satisfechos a pesar de que no se obtengan mayores ganancias monetarias. Estos valores menos cuantificables fueron reportados entre los resultados de muchos proyectos de turismo basados en la comunidad, apoyados por el Programa PiP. No obstante, estas situaciones deben ser cuidadosamente evaluadas *antes* de la inversión, sí, en efecto, estas metas no financieras son el objetivo principal más que un resultado secundario. Además será necesario abordar la viabilidad financiera a largo plazo de dicho enfoque y compararlo con formas potencialmente alternativas de alcanzar los mismos resultados, por ejemplo, realizar pagos directos para la conservación.

Es igualmente importante tomar nota que a través del ecoturismo, los miembros de la comunidad se han potenciado con aptitudes transferibles y como defensores de la conservación. Mediante su compromiso con el turismo, están apoyando a sus familias, proporcionando beneficios de educación y salud a sus hijos, desarrollando nuevas oportunidades de negocios y afectando el cambio en sus comunidades. Al mismo tiempo, ellos están comprometidos con la conservación de los recursos naturales y culturales que son parte de su patrimonio. Se están convirtiendo en el apoyo más fuerte de la conservación y están desarrollando aptitudes para trabajar con administradores de áreas protegidas, gobiernos locales, personas de negocios y otros miembros de la sociedad civil para garantizar que el turismo sea el creador de valor para ellos y para las áreas protegidas. En algunos casos, esto incluye la aplicación de sus nuevas aptitudes, asociadas con valores de conservación a otros lugares y empresas más allá del turismo.

Figura 1: Diagrama de Manejo del Ecoturismo y del Proceso de Planificación del Desarrollo



Este diagrama resume los pasos que incluye el proceso de planificación del manejo y desarrollo del ecoturismo. En aquellos sitios donde el turismo no está desarrollado pero ha sido identificado como una estrategia potencial, el proceso empieza con una evaluación preliminar del sitio. En los casos donde el turismo existente se ha identificado como una amenaza, se emprende el proceso para determinar cómo el ecoturismo puede manejarse como una estrategia de conservación.

Sostenibilidad Financiera

En el área de las finanzas de conservación, el énfasis ha cambiado de trabajar a nivel de áreas protegidas individuales a trabajar a nivel nacional o “en todo el sistema”, al mismo tiempo que se examina una gama más amplia de oportunidades de ingresos. La creación de modelos para implementar sistemas de pago por ingreso en Bolivia, basado en el trabajo realizado en la Reserva Eduardo Abaroa, o en los sistemas de concesión en Colombia, por ejemplo en el Parque Nacional de Amacayacu, proporcionó información acerca de la implementación de programas de pagos por parte de los usuarios en todos los sistemas nacionales de áreas protegidas. Adicionalmente, los estudios que se enfocaron

en el tema de ingresos y costos por turismo del sistema de áreas protegidas del Ecuador y en el tema de pagos por ingreso en el sistema de áreas protegidas de Costa Rica, proporcionó datos y metodologías financieras para el diseño y ejecución de programas efectivos de generación de ingresos en todo el sistema.

Para proporcionar recomendaciones acerca de cómo el turismo puede contribuir a la sostenibilidad financiera de áreas protegidas, deben conducirse valoraciones económicas y planificación en negocios, para determinar la demanda, niveles apropiados de pago, políticas de recaudación, protocolos y distribución de ingresos. Estos estudios deben estar orientados por los siguientes principios:

- Debe alcanzarse el umbral de sostenibilidad en cada área protegida. Esto quiere decir que se requiere un nivel mínimo de inversión para cubrir el costo del manejo de turismo en áreas protegidas que proporciona la infraestructura, capacitación y servicios satisfactorios para que los visitantes tengan una experiencia positiva, sin comprometer la capacidad de los administradores de proteger el área.
- Deben brindarse servicios complementarios aprobados por planes administrativos de las áreas protegidas. Estos incluyen alojamiento, alimentación y alquiler de equipo que realzan las experiencias del visitante y crean oportunidades económicas para las comunidades y negocios locales.

Cuando se conducen tales análisis, es importante trabajar con grupos de múltiples partes interesadas de manera que se informe y fortalezca a las organizaciones apropiadas, tanto del sector privado como público para que implementen el sistema de recaudación de pagos y su utilización. Al mismo tiempo se recomienda sostener una estrecha comunicación con miembros de la comunidad para asegurarse que ellos también apoyen al sistema y se puedan beneficiar.

Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y evaluación del impacto, logros y retos del turismo es una práctica fundamental que frecuentemente no se realiza. Es esencial no solamente para asegurarse que los objetivos del proyecto se alcanzan, sino que también generan lecciones aprendidas. Una vez que se desarrollan los indicadores de éxito y los criterios para su medición, los resultados del proyecto pueden ser mejor descritos, medidos y analizados. Esta evaluación de resultados se convierte en un recurso útil para el manejo adaptivo de proyectos existentes al igual que para la información y mejora en el diseño y manejo de otros proyectos.

Por lo tanto, las futuras inversiones en el desarrollo del turismo en áreas protegidas establecerá un conjunto de indicadores y

criterios comunes que pueden utilizarse para el monitoreo y evaluación y en la aplicación de lecciones aprendidas. Este conjunto de indicadores comprenden un sistema de formatos establecidos para medir y registrar resultados. Al inicio de proyectos individuales se recolectarán datos del medio ambiente y socio-económicos para desarrollar una información de línea de base acerca de factores naturales y culturales relevantes.

En ese momento se desarrollarán metodologías para definir objetivos claros y medibles, así como un proceso para evaluar sus logros. Los hallazgos y las lecciones aprendidas serán compartidos en foros para generar discusión entre las partes interesadas del proyecto y se pondrán por escrito y se difundirán a audiencias más amplias. De esta manera, el valor de las experiencias sobre el terreno en la implementación de nuevos enfoques para la generación de ingresos por turismo y potenciación de las poblaciones locales mediante el turismo, se realzarán y servirán para orientar futuras actividades de programas.

El Futuro

Además del valor educativo del monitoreo y evaluación para mejorar las prácticas de conservación y turismo, puede existir un valor económico y político en el proceso de recolección de datos. Al cuantificar la contribución que genera el turismo en áreas protegidas sobre las economías local y nacional, existe la oportunidad de construir una opinión pública más fuerte que demande la conservación mediante el turismo y que busque oportunidades de importante financiación pública y privada para hacer posible el cumplimiento de esta visión, basándose en una justificación económica.

Los ingresos generados mediante inversiones en turismo en áreas protegidas—para el sistema de áreas protegidas y la base imponible nacional, al igual que para las comunidades y negocios—deben ser evaluadas, difundidas y apalancadas para propósitos de conservación. Tales análisis pueden conducir a un apoyo más fuerte de un

público creciente y a la inversión privada en áreas protegidas. Los planes de acción que aseguran el manejo efectivo del turismo en áreas protegidas ofrecen oportunidades para la generación de ingresos en el ámbito nacional, al igual que la movilización de la financiación de donantes para apoyar el valor a largo plazo de esta fuente de ingresos destinada a la población local y a la conservación de la biodiversidad.

Publicaciones sobre el Turismo y Ecoturismo del Programa PiP 2000

Los siguientes recursos pueden ser descargados y utilizados sin costo desde www.nature.org/ecoturismo:

Desarrollo del Ecoturismo - Un Manual para los Profesionales de la Conservación

- *Volumen I – Introducción a la Planificación Ecoturística, Primera y Segunda Edición*, Drumm, A. and Moore, A., 2005.
- *Volumen II – Desarrollo y manejo del ecoturismo*, Drumm, A., et al, 2004.

Guía de Finanzas para Conservación: Tarifas de Uso Turístico, La Alianza de Finanzas para Conservación, 2004.

Financiamiento Sostenible para las Áreas Protegidas: Donaciones de Visitantes en la Reserva Islas del Golfo, México, Drumm, A., Terborgh, J., 2005.

Financiamiento Sostenible para las Áreas Protegidas: Tarifas de Entrada Turística en la Reserva Eduardo Avaroa, Bolivia, Drumm, A., 2004.

Monitoreo de los Impactos Turísticos: Un examen de metodologías y recomendaciones para el desarrollo de programas de monitoreo en América Latina, Rome, A., 1999.

Monitoreo y Manejo de Impactos Turísticos en Áreas Protegidas - Taller CD, Drumm, A., Jim Wurz, Abi Rome, et al., 2003.

Tarifas por el uso Turístico de las Áreas Protegidas: Estudio de Caso del Parque Nacional Galápagos, Silvia P. Benítez, 2001.

LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO DE ECOTURISMO EN OYACACHI, RESERVA ECOLÓGICA CAYAMBE COCA, BIORESERVA DEL CÓNDOR, ECUADOR

Jorge L. Campaña y Saskia Flores, EcoCiencia

RESUMEN

En este estudio se describen las actividades y logros del proyecto de ecoturismo con base en el Complejo Termal en Oyacachi, en la Reserva Cayambe-Coca en Ecuador. En el año 2000 la comunidad de Oyacachi elaboró su plan de manejo a fin de contar con una herramienta que le permitiera impulsar el desarrollo sin causar daños a los recursos naturales. Este plan incluyó un análisis de factibilidad, una planificación turística y arquitectónica y un programa de fortalecimiento y capacitación. El estudio de factibilidad demostró que una de las debilidades más grandes del proyecto es que no tenía una estrategia de reinversión, lo cual ponía en riesgo la sustentabilidad de la iniciativa ecoturística. Este diagnóstico culminó en la preparación de un plan de negocios para el manejo financiero y programático del atractivo ecoturístico. El proyecto avanzó creando nuevos productos ecoturísticos como caminatas y visitas a las ruinas de Maucallacta, acuerdos con un operador para la promoción del lugar, edificación de una pequeña infraestructura a la entrada de las termas con el fin de atraer a los visitantes de las piscinas y motivarles para la compra de otros productos adicionales al baño en las termas, diseño e instalación de letreros en los atractivos turísticos y a lo largo de los caminos, entrenamiento del comité de ecoturismo, reparación de manuales de operaciones, publicación de materiales divulgativos con los atractivos turísticos. En el futuro se planea ampliar la operación turística a nuevos segmentos de mercado, hacer un acercamiento mayor con organizaciones que proveen capacitación y asistencia técnica e identificar nuevas fuentes de financiamiento que sirvan de apoyo para la consolidación del proyecto de ecoturismo y promueva la participación de más actores locales.

1. DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

La Comuna kichwa de Oyacachi está ubicada a 3,200 metros de altura en las estribaciones orientales de la Cordillera de los Andes, en la provincia de Napo, Ecuador. El territorio abarca 44,600 ha. y se encuentra al interior de la Reserva Ecológica Cayambe-Coca (RECA). Oyacachi está habitado por alrededor de 100 familias con un total de 500 personas, aproximadamente. Los habitantes practican la ganadería, la agricultura de subsistencia, la cría de animales domésticos y la elaboración de artesanías. Desde 1997 también se comercializan productos básicos en las tiendas del lugar y algunas personas trabajan en proyectos de agua potable, piscicultura, conservación y turismo.

A partir de la construcción del Complejo Termal en Oyacachi en 1999, de manera prácticamente espontánea se ha desarrollado la actividad turística. El desarrollo del sector se fundamenta en el uso recreativo y medicinal de las aguas termales, en la belleza escénica del paisaje, en la alta calidad y nivel de conservación de los ecosistemas y en los valores culturales de sus culturas.

El ecoturismo, por su parte, es una actividad que la población de Oyacachi lleva a cabo desde hace varios años de forma comunitaria y familiar, siendo el complejo termal el atractivo central del proyecto. La gente local ha tomado al ecoturismo como una estrategia de conservación de su territorio y de la RECA. Evidentemente, también lo ha tomado como una estrategia de

generación de fondos comunitarios; de hecho el rol del ecoturismo en la economía local es considerable si se toma en cuenta que la agricultura es casi exclusivamente de autoconsumo y la ganadería es una actividad cada vez menos importante.

2. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

En el año 2000 la comunidad de Oyacachi elaboró su Plan de Manejo a fin de contar con una herramienta que le permitiera impulsar el desarrollo en la comunidad sin causar daños a los recursos naturales. Desde el 2001, y con el apoyo de varias organizaciones, la comunidad ha venido trabajando en algunos de los temas del plan. El Programa Parques en Peligro (PEP) en la Bioreserva del Cóndor es una de las iniciativas que ha apoyado a la comunidad en la implementación de su Plan de Manejo, de manera especial en el Proyecto de Ecoturismo. En este tema se han realizado las siguientes actividades:

1. Un análisis de factibilidad para desarrollar el ecoturismo en Oyacachi, el cual incluyó un estudio de mercado, un estudio financiero, un diagnóstico social y un estudio de capacidad de carga de algunos de los sitios de visita potenciales.
2. Una planificación turística, que consistió en la identificación y valoración de atractivos turísticos, el diseño de rutas y el diseño de la implementación de senderos.
3. Una planificación arquitectónica, que partió de una evaluación de la infraestructura actual con la que cuenta la comunidad (complejo termal) y que luego hizo una propuesta de remodelación del complejo, que incluyó el diseño de un hospedaje, un restaurante y vestidores, entre otros.
4. Un programa de fortalecimiento y capacitación que comprendió un diagnóstico de necesidades de capacitación de la comunidad con relación al tema de turismo

y la realización de algunas actividades de capacitación en diversos temas.

3. RESULTADOS PRELIMINARES

Diseño e implementación de una estrategia de reinversión

Una de las debilidades más grandes encontradas a partir de la planificación estratégica y el análisis económico del ecoturismo fue que el proyecto de Oyacachi no tenía una estrategia de reinversión. Esto significa que de los ingresos provenientes de la actividad turística, apenas un porcentaje mínimo se reinvierte en el mantenimiento o mejoramiento de infraestructura y servicios. Esto, sin duda, ponía en riesgo la sustentabilidad de la iniciativa ecoturística como tal.

El equipo técnico del Programa Parques en Peligro se había propuesto diseñar un plan de inversión junto con el Comité de Ecoturismo que tuviera como objetivo destinar un porcentaje de las utilidades de las termas en actividades como mejoras en la infraestructura del complejo termal, mantenimiento de las rutas y actualización de los equipos de campo, entre otros. En los diversos talleres que se realizaron con el Comité de Ecoturismo y las autoridades de la comunidad se decidió realizar un Plan de Negocios. Este documento, mucho más ambicioso que una estrategia de reinversión, incluyó lo siguiente: a) los productos a ser operados por el Comité de Ecoturismo; b) un análisis de la demanda a través de encuestas aplicadas en los sectores de Otavalo para turistas extranjeros y en la ciudad de Quito para la demanda potencial de turistas nacionales; c) la definición de costos; d) una estrategia de mercadeo, y e) un plan financiero. Es importante mencionar que muchos de estos elementos ya estaban definidos a través del trabajo del Comité de Ecoturismo con el Programa PEP. Sin embargo, en el Plan de Negocios aparecen muchos más elaborados. Adicionalmente, el documento queda como una guía de implementación para el Comité.

Desarrollo de nuevos productos y estrategia de venta

Muchos afirman que el cuello de botella en muchos proyectos de ecoturismo es la eficiente venta del producto. En cierta forma esto es lo que ha ocurrido en Oyacachi con algunos de los senderos que fueron diseñados y construidos en años pasados. Esto pudo haber sido provocado porque se diseñaron productos que no necesariamente estaban dirigidos a las personas que actualmente visitan la comunidad y porque no se realizaron esfuerzos para colocar esos nuevos productos en el mercado para atraer a las personas que potencialmente pueden estar interesadas.

En esta fase se diseñaron productos sobre la base de un análisis de mercado y uno financiero (establecidos en el Plan de Negocios), los cuales incrementaron las probabilidades de que la comercialización de los mismos fuese exitosa y que, finalmente, se logran vender productos adicionales a las termas, consolidar la “etiqueta verde” de Oyacachi y convocar a un segmento económico más alto y sensible hacia temas de conservación y de culturas indígenas. Los productos nuevos son los siguientes:

1. Visita a las Ruinas de Maucallacta.
2. Caminata “El sendero de los humedales”, visita al sistema lacustre de la RECA Y.
3. Caminata “El camino encantado”, visita a la Laguna Encantada.
4. Caminata “El sendero de los Yumbos”, caminata Oyacachi-El Chaco.



El Plan de Negocios incluye dos acápite relacionados a los planes de venta. El primero es el tema de promoción (del cual se habla más adelante en la actividad *comunicación del proyecto*) y el segundo es la estrategia de mercadeo. Esta estrategia, que es la que determina cómo y dónde realizar las ventas, propone básicamente la alianza con una operadora de ecoturismo o turismo comunitario, a fin de asegurar la llegada de visitantes a la comunidad. En ese sentido, el Comité de Ecoturismo ha establecido un acuerdo verbal con la operadora *Tropic*, establecida en Quito. Las condiciones de este acuerdo establecen que *Tropic* debe responsabilizarse de la promoción de los nuevos productos, mientras que la comunidad se encargará de la operación local. El acuerdo permanecerá en calidad de compromiso verbal por un tiempo de prueba, luego del cual se formalizará a través de un convenio.

Apoyo a la consolidación de la infraestructura y los servicios

El contar con la infraestructura adecuada y brindar los servicios apropiados es crítico dentro de cualquier proyecto de ecoturismo. Y aun cuando la iniciativa de Oyacachi tenga varios años de funcionamiento, todavía requiere de muchas mejoras en ese sentido. Dado que el Programa PEP no contaba con fondos para infraestructura, es importante aclarar que las acciones implementadas bajo esta actividad fueron gestionadas por el Comité de Ecoturismo, financiadas por el Cabildo y muchas veces apoyadas por toda la comunidad con mano de obra.

Un tema que siempre estuvo en la agenda del Comité de Ecoturismo y del Programa PEP fue el contar con una pequeña oficina de turismo en la que de manera más formal, la comunidad pudiera ofrecer sus productos y brindar la información requerida por los visitantes. Finalmente en este período esta idea se hizo realidad y el Comité, conjuntamente con el Cabildo, levantó una pequeña infraestructura a la entrada de las termas con el fin de atraer a los visitantes de las piscinas y motivarles para la compra de otros productos

adicionales al baño en las termas. En dicha oficina se distribuirán todos los materiales promocionales y comunicativos que se han producido, tales como los trípticos de ecoturismo y del conflicto oso-ganado, carpetas institucionales y hojas de productos, entre otros.

El tema de la señalización fue otro trabajo importante, sobre todo para aquellos visitantes que van por primera vez a Oyacachi. Con apoyo del Programa PEP se diseñaron e instalaron los siguientes letreros: tres letreros viales ubicados en el camino Larcachaca-Oyacachi, un letrero de bienvenida a la comunidad, letreros explicativos en las ruinas (historia) y las termas (composición química del agua y beneficios para la salud), un letrero de reglas en las termas, dos letreros corporativos (uno para la Oficina de Turismo y otro para el Centro Artesanal) y un letrero vial en el sendero a Maucallacta indicando la ubicación de las ruinas. Es fundamental mencionar que estos avisos están complementados con los letreros instalados en los restaurantes y las tiendas de la comunidad.

Un trabajo secundario fue el diseño de un Paseo Turístico para Oyacachi. Este trabajo correspondió a la tesis de licenciatura de una estudiante de arquitectura. Su propuesta se basó en crear un mercado artesanal con una personalidad bien definida (construido en la calle de las termas con materiales de la zona) en el que la gente de Oyacachi pueda vender sus artesanías y alimentos preparados. Esta misma persona (Paola Meneses) brindó una asesoría técnica a los dueños de los hospedajes a fin de que puedan realizar mejoras en sus instalaciones.

En cuanto a la línea de capacitación, es importante mencionar que se realizó una alianza estratégica con la Fundación Esquel, la cual se encargó del entrenamiento del Comité de Ecoturismo. La modalidad de esta capacitación fue interesante, ya que se diseñó e implementó con procesos en los que siempre había un producto concreto al final. Por ejemplo, dentro del tema de planificación, el Comité actualizó su misión, visión y los

documentos estratégicos que tenía. Otros cursos más prácticos fueron el de cocina y buenas prácticas ambientales.

Bajo el marco del Programa PEP solamente se desarrolló una capacitación, la cual estuvo dirigida a los guías del Comité de Ecoturismo y consistió en un “entrenamiento en acción” en las nuevas rutas diseñadas para los productos de caminatas. Un equipo de 14 personas recorrió dichas rutas (Papallacta-Oyacachi, Oyacachi-El Chaco) acompañados de un experto guía de rutas. En dichos recorridos, los guías de Oyacachi fortalecieron sus conocimientos y adquirieron nuevas destrezas de cómo servir a los turistas en condiciones difíciles, cómo preparar la comida durante la ejecución de las rutas, cómo organizar la logística y qué información brindar al turista, entre otros.

Seguimiento al funcionamiento del sistema de monitoreo

El tema de “mejores prácticas” (*best practices*, en inglés) es algo que hoy en día es vital para un proyecto de ecoturismo. Lo que se ha hecho bajo este acápite es tomar la guía desarrollada por *Rainforest Alliance* denominada *Buenas prácticas para el turismo sostenible: una guía para el pequeño y mediano empresario* y sumarle el trabajo previo realizado y adaptarla a las necesidades de Oyacachi.

Se hizo un trabajo personalizado con cada uno de los servicios asociados al Proyecto de Ecoturismo para diseñar y redactar un manual de operaciones que ayuden a mejorar el servicio y que al mismo tiempo brinde las pautas para una operación social y ambientalmente responsable. En ese sentido, se elaboraron las siguientes guías:

1. Manual de operaciones del Comité de Ecoturismo de Oyacachi.
2. Manual de operaciones de los guías.
3. Manual de operaciones de restaurantes.
4. Manual de operaciones de hospedajes.
5. Un documento sobre las normas de conducta de los visitantes y que será entregado a los turistas en la Oficina de Turismo.

Comunicación del proyecto

Muy unida a la estrategia de mercadeo se encuentra la promoción del proyecto. Si bien el Proyecto de Ecoturismo de Oyacachi cuenta con varias herramientas promocionales diseñadas e implementadas en fases anteriores, el Plan de Negocios ahora brinda un marco más coherente de cómo y dónde usarlas, dependiendo del grupo meta al que se quiere llegar. Por ejemplo, está el tema de la página *web*. Durante esta fase, la página fue modificada para que tenga mucha más información sobre los nuevos productos y sobre las iniciativas de conservación de la comunidad y sus socios, así como una apariencia más definida. También fue traducida al inglés de modo que se pueda captar turistas extranjeros, quienes utilizan la *web* con frecuencia para tomar decisiones de viaje.

Para los turistas nacionales, el estudio del Plan de Manejo determinó que los medios impresos como folletos o afiches eran una estrategia muy

importante. En ese sentido, se plantea el uso de la carpeta destinada a la promoción de los productos nuevos y el tríptico que describe a la comunidad y sus principales atractivos. Adicionalmente, se diseñó una especie de “ficha”, tanto para los restaurantes como para los hospedajes, a fin de que los propietarios puedan exhibir los precios de sus productos y servicios. Finalmente, pero no menos importante, se diseñaron tarjetas de presentación para los miembros del Comité de Ecoturismo, así como la papelería para correspondencia.

4. RETOS ACTUALES Y SOLUCIONES PROPUESTAS

Un reto importante es ampliar la operación turística a nuevos segmentos de mercado. Si bien la alianza con la operadora es la recomendación principal, el Plan de Negocios sugiere también las siguientes acciones: a) promocionar los productos en la Oficina de Turismo de Oyacachi; b) comunicar a través de una página *web* en inglés (descrita antes en la actividad comunicación



del proyecto); c) realizar recorridos del bus de Oyacachi (al menos 3 por semana) hacia Otavalo, y d) establecer otra alianza con una operadora establecida en Otavalo.

Es importante fortalecer el Comité de Ecoturismo. Se debe hacer un acercamiento mayor con organizaciones que proveen capacitación y brindar asistencia técnica para apoyar la formación y entrenamiento permanente del comité.

Ante la finalización de las actividades del Programa Parques en Peligro en la Bioreserva del Cóndor, el Comité de Ecoturismo y la comunidad en general de Oyacachi se ven en la necesidad de identificar nuevas fuentes de financiamiento que sirvan de apoyo para la consolidación del proyecto de ecoturismo y promueva la participación de más actores locales.

5. LECCIONES APRENDIDAS

La consolidación del proyecto de ecoturismo, a través de la formalización de la venta de productos con socios estratégicos, es clave tomando en cuenta la trascendencia de afianzar la generación de fondos comunitarios y quizás aún mucho más importante, la necesidad de compensar las pérdidas económicas causadas por el conflicto oso-ganado. Esta última estrategia era fundamental también para fortalecer el lazo entre el ecoturismo y la conservación y así cerrar un círculo poco logrado en la práctica (Flores, 2007)

El manejo transparente fortalece la participación. Desde un primer momento la conformación del Grupo de Ecoturismo fue establecida bajo el acuerdo

de la Asamblea de la comunidad y sus actuaciones han sido respaldadas por la misma Asamblea.

Es importante abrir los esquemas mentales como un requisito para los cambios trascendentales. La gente de Oyacachi ha visto que si se pretende lograr que el ecoturismo se amplíe es importante que se identifiquen nuevos productos y servicios.

Otra lección aprendida se relaciona con la distribución de los beneficios. En el proceso de formulación del plan de negocios y demás instrumentos de gestión se identificó que la mayor participación de los diferentes actores locales dentro del proyecto de ecoturismo da permanencia y sostenibilidad a los procesos emprendidos.

Es cada vez más claro para los miembros de la comunidad de Oyacachi, que la promoción es un factor importante para conseguir ampliar la cobertura de este negocio. Los nuevos productos que se han identificado, junto con los ya existentes, deben ser promocionados considerando el segmento de mercado al que están destinados y los medios más idóneos para ellos.

6. LITERATURA CITADA

Drumm, A. & A. Moore, 2002. Desarrollo del ecoturismo. Volumen I: Introducción a la Planificación del Ecoturismo. The Nature Conservancy, Arlington, 102 pp.

Flores, S. 2007. Informe final Proyecto Oyacachi, EcoCiencia, Quito, 15 pp.

LA EXPERIENCIA DE TURISMO COMUNITARIO “RUMBO AL DORADO” EN LA CUENCA YANAYACU PUCATE DE LA RESERVA NACIONAL PACAYA SAMIRIA-IQUITOS, PERÚ

María Elena Lau, ProNaturaleza y
Sandra Isola, The Nature Conservancy

RESUMEN

En este estudio se presentan los resultados del proyecto de turismo comunitario “Rumbo al Dorado” en la Reserva Nacional Pacaya-Samiria (RNPS), Perú. El objetivo del proyecto fue sentar las bases para el desarrollo del ecoturismo como una alternativa económica adicional a las actividades de conservación de la biodiversidad realizadas por la población local. Para cumplir con este objetivo se planteó la necesidad de generar capacidades para la gestión turística, desarrollar la infraestructura y promover la operación turística. En el año 2001, se coordinó con el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) la construcción y equipamiento de tres refugios turísticos en la cuenca del río Yanayacu Pucate, de manera paralela a la organización de las asociaciones para la implementación de actividades turísticas. Durante el 2003-2004 se diseñó un plan de capacitación en donde se hacía énfasis en conceptos básicos. Un segundo módulo del plan de capacitación se implementó durante el año 2005, el cual se enfocó en temas de guías, interpretación y administración turística. Durante el año 2006 la prioridad fue lograr la Integración de “Rumbo al Dorado” en el mercado turístico local, regional, nacional e internacional. Para ello se establecieron acuerdos con operadores de turismo en el exterior, apertura de cuentas bancarias y difusión de la operación. Entre los años 2002 y 2007, se implementó el proyecto con ayuda y participación de ONGs y entidades financieras nacionales. En el mediano plazo, los retos más importantes son la administración de la operación por las asociaciones locales (las cuales ya son propietarias del 90% de la propiedad), mayor participación de las comunidades en la actividad turística de RaD y mayor participación de autoridades locales, regionales y nacionales en el turismo comunitario como alternativa económica para las comunidades y como mecanismo para la conservación de la biodiversidad.

1. DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

La Reserva Nacional Pacaya Samiria (RNPS), está ubicada en la Región de Loreto en la Amazonía nororiental del Perú, y comprende las provincias de Alto Amazonas, Loreto, *Ucayali* y *Requena*. Está limitada al norte por el río el Marañón y al sur por el río *Ucayali*. La reserva de 1'478.790 ha. fue establecida en 1972 con la finalidad de proteger la diversidad biológica y manejar los recursos naturales en beneficio de las poblaciones locales. En 1982 su superficie fue ampliada a 2'080,000 ha, representando el 6% de la Región Loreto y 1.5% de la superficie nacional.

La RNPS está clasificada como Zona de Vida de Bosque Húmedo Tropical, presenta alta temperatura (20.1°C a 33.1°C), precipitación (2000 mm a 3000 mm), humedad y evapotranspiración (INRENA 2000). Estas condiciones permiten que se presente una alta diversidad de vida silvestre: 439 especies de aves, 102 de mamíferos, 69 de reptiles, 58 de anfibios, 256 de peces y 1,026 especies vegetales silvestres y cultivadas (Rodríguez *et al.*, 1995). Al interior de la RNPS se distinguen tres cuencas hidrográficas: Samiria, Pacaya y *Yanayacu Pucate*. Caracterizan a estas cuencas los marcados ciclos hidrológicos de creciente y vaciante que determinan la dinámica ecológica y de la cual dependen las diversas actividades económicas realizadas por la población. La RNPS es de gran importancia para la conservación, pues posee una alta diversidad de flora y fauna silvestre. Así mismo la RNPS posee una gran riqueza de recursos hidrobiológicos de gran importancia por su papel en diversos

procesos ecológicos, por su valor económico y por ser fuente alimenticia de la población local. El valor de la RNPS se ve sustentado por la presencia de grandes extensiones de bosques de palmeras que son refugio de poblaciones de guacamayos, pecaríes, tapires y venados. La RNPS protege también diversas especies amenazadas como el caimán negro, manatí, tortugas acuáticas, nutrias, delfín rosado, guacamayos, caoba, cedro y tagua.

Entre las principales amenazas podemos mencionar la sobreexplotación de la pesca y la extracción de palmeras, huevos de tortuga y maderas finas. Estas actividades están vinculadas con la falta de sensibilización sobre la importancia de la conservación de los recursos naturales de la población local asentada en el interior de la reserva y en la zona de amortiguamiento. Es por eso indispensable trabajar con ellos en diversas actividades económicas que les permita mejorar su nivel de vida, manejar los recursos naturales y conservar la diversidad biológica del área protegida en su propio beneficio.

2. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

En el año 2000 se inició la implementación del proyecto “Desarrollo del ecoturismo en la cuenca Yanayacu Pucate en la Reserva Nacional Pacaya Samiria”, financiado por USAID e implementado por IRG. El objetivo del proyecto fue sentar las bases para el desarrollo del ecoturismo como una alternativa económica adicional a las actividades de conservación de la biodiversidad realizadas por la población local. En tal sentido, se planteó generar capacidades para la gestión turística, desarrollar la infraestructura y promover la operación turística.

En el marco del proyecto, ese mismo año se constituyó el Consorcio “Rumbo al Dorado” (RaD) conformado por tres asociaciones locales (COMAPA Veinte de Enero, UPC *Yarina* y UPC *Yacu Tayta*) y dos organizaciones no gubernamentales: ProNaturaleza y *Green Life*.

En el año 2001, se coordinó con el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) la construcción de tres refugios turísticos en la

cuenca del río Yanayacu Pucate (sector bajo, medio y alto). Para ello, se desarrollaron evaluaciones de impacto ambiental, según los lineamientos establecidos por la autoridad. Se continuó con el equipamiento de los refugios, de manera paralela a la organización de las asociaciones para la implementación de actividades turísticas.

Durante el 2003-2004, se priorizó el fortalecimiento de capacidades locales. Para ello, se diseñó un Plan de Capacitación de Mediano Plazo (2 años) en coordinación con la RNPS, la Agencia Española de Cooperación Internacional y la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR). El Plan de Capacitación hacía énfasis en conceptos básicos como turismo en áreas protegidas, conciencia turística, el turismo y el desarrollo de las comunidades, información e interpretación.

En el año 2005 se implementó el segundo módulo del Plan de Capacitación. Este se enfocó en temas de guías, interpretación y administración turística con la finalidad de capacitar a los integrantes de los grupos de turismo para ofrecer una atención especializada al visitante.

Durante el año 2006 la prioridad fue lograr la Integración de “Rumbo al Dorado” en el mercado turístico local, regional, nacional e internacional. Para ello se realizaron las siguientes actividades: formalización de operación RaD, establecimiento de acuerdos con operadores de turismo en el exterior, apertura de cuentas bancarias y difusión de la operación de RaD. Paralelamente, se continuó con el mantenimiento de la infraestructura y capacitación para asegurar la calidad de los servicios.

Entre los años 2002 y 2007, RaD implementó sus actividades a través del Programa Parques en Peligro, financiado por USAID y *The Nature Conservancy*. De igual manera, se contó con el apoyo del Acuerdo para la Conservación de Bosques Tropicales, administrado por PROFONANPE. En ambos casos, ProNaturaleza fue aliado estratégico para la ejecución y coordinación de las actividades en campo.

Actividades pendientes

1. Plan de operaciones turísticas. Existe un plan operativo con información sobre los circuitos turísticos, planos de los refugios, capacidad de carga, planes de muestreo de flora y fauna y la declaratoria de impacto ambiental. Sin embargo, es necesario actualizar la información de acuerdo a las actuales demandas y servicios que pueda brindar RaD.
2. Plan de monitoreo de impactos. Al iniciar las operaciones, RaD elaboró un plan de monitoreo de impactos que desafortunadamente no ha podido ser implementado por falta de capacidades locales y de recursos financieros.
3. Plan de monitoreo de la gestión. Anualmente se elabora un plan de trabajo entre los miembros de RaD. Este plan es analizado al término de cada año para determinar su cumplimiento y para proponer estrategias frente a las dificultades encontradas. Sin embargo, todavía se requiere diseñar un plan de monitoreo de la gestión de largo plazo.

Limitaciones

Entre las principales limitaciones podemos mencionar las siguientes:

1. Documentación incompleta de la población local para la obtención de personería jurídica que les permita operar como empresa.
2. Asesoría para la redistribución de ambientes de manera que se brinde una mayor comodidad con la misma área de construcción asignada por la autoridad.
3. Compromiso de los pobladores locales para facilitar su mano de obra en las construcciones requeridas en campo.
4. Capacidades básicas insuficientes en la población, lo cual implicó la aplicación de metodologías diversas y búsqueda de

instructores especializados de acuerdo a la realidad.

Plazos

En un inicio, la propiedad del proyecto se distribuyó de la siguiente manera: 34% ProNaturaleza, 33% Green Life y 11% a cada asociación local. Se acordó que estos porcentajes serían reajustados en un período de 3 años hasta lograr la paridad entre sus miembros (20%). El acuerdo se ha venido implementando y desde el año 2005, las asociaciones locales son propietarias del 90% y las organizaciones del 10% restante. Durante la asamblea anual del 2005, se acordó que para el 2009 las asociaciones locales tendrán el 100% de la propiedad.

Durante los primeros años se planteó fortalecer capacidades, formalizar a las asociaciones locales, consolidarlas para su operación turística y promocionar RaD. Gran parte de las actividades fueron desarrolladas, quedando pendiente ciertos temas de capacitación e inserción en el mercado de RaD.

En el último período se continuó con el fortalecimiento de capacidades y se inició la transferencia de la administración (venta y servicio) a las asociaciones locales. De igual manera, se priorizó la promoción e inserción en el mercado nacional e internacional de Rumbo al Dorado.

3. RESULTADOS PRELIMINARES

Formalización de “Rumbo al Dorado”

1. Registro formal en la Dirección Regional de Turismo y en PromPerú, mayores autoridades gubernamentales turísticas a nivel regional y nacional, respectivamente.
2. Registro y certificación para operación por la Dirección Regional de Turismo, máxima autoridad regional.

3. Acuerdos con agencias de viaje para promoción de servicios a nivel nacional e internacional. Por ejemplo, *Rumbos Travel* promocionará la venta de paquetes en Estados Unidos, Alemania, España y Japón.
4. Apertura y manejo de cuentas corrientes propias en moneda local y extranjera.

Mantenimiento de infraestructura

Reinversión de utilidades en mantenimiento de infraestructura y equipos. Las utilidades generadas por la operación de RaD fueron mínimas durante los primeros años. Paralelamente, no existía una cultura de ahorro en las asociaciones locales, lo cual limitó la reinversión de utilidades en mejorar la infraestructura.

Durante los años siguientes, hubo que trabajar no sólo en incrementar la captación de turistas, sino también en sensibilizar a las asociaciones locales sobre la importancia de la reinversión de una parte de sus utilidades en mejorar las instalaciones y servicios.

Recién durante los dos últimos años, las asociaciones locales han comprendido la importancia de la reinversión en el mantenimiento de la infraestructura y equipos y han asignado parte de sus utilidades para tal fin.

Servicios

El compromiso de las ONG ha sido brindar asesoría y capacitación a las asociaciones locales para mejorar la calidad de los servicios. En tal sentido, se han realizado capacitaciones en servicios de alojamiento y servicio de guías y alimentación, entre otros. Asimismo, se ha sensibilizado sobre la importancia de recibir capacitación permanente para poder ser competitivos en el mercado y en un futuro las asociaciones tendrán que reinvertir parte de sus utilidades también en capacitación de su personal. La mejora en los servicios ha permitido establecer alianzas con empresas públicas y privadas de turismo.

Administración

La propiedad de RaD ha sido compartida entre las asociaciones locales y las ONG de acuerdo a porcentajes establecidos en las asambleas. Sin embargo, el objetivo final es transferir totalmente la propiedad a las asociaciones locales. Actualmente las ONG cuentan con 5% de la propiedad cada uno y las asociaciones locales cuentan con el 90% de la misma.

Promoción

1. Desarrollo y difusión de reportajes en diversos medios escritos y audiovisuales tanto a nivel regional como nacional.
2. Coordinaciones con PromPerú para brindar asesoría a las comunidades locales de manera conjunta y promover la difusión de la RNPS como un destino turístico. PromPerú reconoció la calidad del servicio y ofreció incluir la RNPS dentro de la campaña promocional del nororiente peruano, llamada: Iquitos y alrededores como destino turístico.

Factores que hicieron posible alcanzar los resultados

1. Presencia de un coordinador en campo responsable de la implementación de actividades de manera conjunta con las asociaciones locales. Esto permitió mejorar los servicios brindados por las asociaciones locales, mejorar promoción e inserción del mercado de RaD y agilizar la comunicación entre las asociaciones locales y la junta directiva.
2. Sensibilización y generación de compromiso entre los miembros de las asociaciones locales. Esto permitió que las asociaciones locales distribuyeran mejor su tiempo y asumieran con mayor responsabilidad sus actividades.
3. Capacitación adaptada a la realidad local. Esto fue posible gracias a la capacidad de los instructores para adaptar cursos en el campo.

y a la buena disposición de las asociaciones locales, quienes estuvieron predispuestas a mejorar su nivel de conocimientos para brindar mejores servicios.

4. RETOS ACTUALES Y SOLUCIONES PROPUESTAS

Los principales retos en el mediano plazo son:

1. Administración de la operación de “Rumbo al Dorado” por las asociaciones locales. Cada asociación seleccionará dos personas que serán capacitadas por el coordinador. Ellas deberán atender las operaciones desde preventa (servicio de información turística) hasta el cierre de la operación (información financiera). Al término de la capacitación, las asociaciones deberán elegir a la persona con mayor capacidad para dirigir RaD. Se espera lograr esto en 1.5 años. Una limitante podría ser que las asociaciones locales no cuenten con los ingresos suficientes provenientes de la actividad turística, para capacitación y administración de RaD.
2. Mayor participación de las comunidades en la actividad turística de RaD. Anteriormente, las comunidades se beneficiaban de manera indirecta por la compra de productos regionales para alimentación, compra de artesanías de tagua y mano de obra para servicio de lavandería y cocina. Actualmente, se está capacitando a estudiantes para presentar danzas típicas a los turistas. De esta manera, las escuelas podrán disponer de fondos para mejorar las condiciones educativas, se contribuirá con la recuperación de costumbres tradicionales, se sensibilizará a niños sobre los beneficios del ecoturismo y se promoverá su participación en dicha actividad en un futuro. Se están realizando las coordinaciones con diversas organizaciones locales para que respalden esta iniciativa y proporcionen la vestimenta típica a las escuelas. Una limitante podría

ser la falta de interés de las autoridades para la promoción de mejoras educativas y recuperación de costumbres tradicionales.

3. Mayor participación de autoridades locales, regionales y nacionales en el turismo comunitario como alternativa económica para las comunidades y como mecanismo para la conservación de la biodiversidad. Aprovechando la elección reciente de nuevas autoridades (quienes muestran un mayor compromiso por el desarrollo local y la conservación), se han programado reuniones con diversas autoridades locales, así como con el presidente regional. De igual manera, se ha programado con ellos una visita al campo para promover RaD en la región.

5. LECCIONES APRENDIDAS

Factores de viabilidad

Al iniciar el proyecto se consideraron los siguientes supuestos:

1. El país mantiene estabilidad política, económica y social.
2. La política del país se mantiene orientada al desarrollo del turismo sostenible.
3. Se mantiene un buen nivel de concertación con las comunidades.
4. No se promueven políticas o concesiones que atenten contra la conservación y el manejo ecoturístico en la RNPS.
5. Conflictos comunales e influencia de habilitadores en niveles manejables.

En términos generales, los supuestos se han mantenido y han permitido la implementación del proyecto de manera eficiente, participativa y ecológicamente viable. En términos legales, esta fue una experiencia nueva en el país y no existió un mecanismo claramente definido para su operación. En tal sentido, RaD ha pasado por diversas adecuaciones conforme los requerimientos cambiaban en el tiempo y los vacíos legales se completaban. Actualmente, como las asociaciones locales son propietarias mayoritarias, es necesario

Lecciones aprendidas

Concientización de la actividad de ecoturismo: la población local comprende que es una alternativa económica adicional y contribuye, significativamente, con la conservación de los recursos naturales a través de su apoyo en la gestión del área protegida.



que soliciten una autorización para operación y no una concesión, como se había determinado inicialmente. Estos cambios y diversas adecuaciones han sido posibles gracias a la capacidad de las organizaciones no gubernamentales que conforman RaD para coordinar con la oficina central de la autoridad correspondiente.

Compromisos

La participación de diversos actores como miembros de RaD permitió que cada uno de ellos aportara su experiencia. Sin embargo, como todo trabajo de grupo, requirió de tiempo, paciencia y buena disposición para tomar acuerdos conjuntos en miras del máximo beneficio, no sólo económico sino de todos los miembros. La comunicación fluida y la participación de todas las partes ha sido un factor clave para llegar a un buen entendimiento entre los miembros del RaD, las comunidades locales y las autoridades respectivas. La comunicación mejoró notablemente con la

contratación del coordinador (responsable de la implementación de actividades en campo y vínculo entre las asociaciones locales y la junta directiva).

Autosuficiencia y continuidad a largo plazo

El apoyo inicial para la implementación del proyecto fue de gran importancia pues permitió llegar al campo y trabajar de manera conjunta con las asociaciones locales en una propuesta de turismo comunitario que fuera atractiva para todas las partes de RaD. El financiamiento inicial permitió generar capacidades operativas y financieras en las asociaciones locales así como mecanismos legales frente a los vacíos existentes en la legislación vigente.

La capacidad financiera de las asociaciones locales se fortalecerá con el aumento de las actividades turísticas en la cuenca. Para ello no sólo se han elaborado materiales promocionales (folletos,

reportajes, página *web*), sino también alianzas estratégicas con empresas privadas de turismo para efectos de comercialización en el mercado internacional.

Necesidades de comunicación y estrategias

Inicialmente, se elaboraron folletos para difusión de la operación de RaD. Cuando se consideró que ya se contaba con las capacidades adecuadas para prestación de servicios de calidad, se contactó a diversos medios de comunicación para una mayor promoción. Se han desarrollado reportajes escritos y audiovisuales tanto a nivel regional como nacional. Por otro lado, se viene trabajando con PromPerú una campaña de comunicación a nivel nacional sobre el nororiente peruano que incluirá a la RNPS como destino turístico.

Con base en esta experiencia, nos atrevemos a mencionar que la capacitación debe ser constante para mantener servicios competitivos en el mercado y se deben promover alianzas con empresas privadas en beneficio de las asociaciones locales. Asimismo, se debe sensibilizar

permanentemente a la población local sobre el ecoturismo como una actividad complementaria, priorizando la conservación y manejo de recursos naturales como apoyo a la gestión dentro de un área protegida. Finalmente, se recomienda utilizar herramientas que permitan valorar el aporte del ecoturismo a la conservación, a la gestión del área protegida, a las asociaciones locales (RaD) y a la población local mediante una estructura de costos adecuada.

6. LITERATURA CITADA

Instituto Nacional de Recursos Naturales (IN-RENA). 2000. Plan Maestro para la conservación de la diversidad biológica y el desarrollo sostenible de la Reserva Nacional Pacaya Samiria y su zona de amortiguamiento. Lima. 153 pp.

Rodríguez, F., M. Rodríguez, & Vásquez. 1995. Realidad y perspectivas: La Reserva Nacional Pacaya Samiria. Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza, Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) y The Nature Conservancy (TNC). Lima. 132 pp.

ECOTURISMO, COMUNIDADES INDÍGENAS Y SERVICIOS AMBIENTALES: ESTUDIO DE DOS CASOS EN LA AMAZONÍA ECUATORIANA: LOS ACHUAR Y LOS HUAORANI

Arnaldo Rodríguez, Green Consulting

RESUMEN

En este estudio se presenta el caso de la nación Achuar y la nación *Huaorani*, dos comunidades indígenas en el Ecuador, que han hecho del ecoturismo un mecanismo para recaudar los fondos necesarios para sus actuales necesidades como producto de su incorporación a la economía de mercado. El caso Huaorani recopila la experiencia de turismo de base comunitaria en una alianza entre cuatro comunidades Huaorani asentadas a lo largo del Río *Shiripuno* y un operador de turismo privado (*Tropic Journeys in Nature*), constructor y propietario del *Huao Lodge*. El proceso para la construcción de la infraestructura requirió de varios años e incluyó el establecimiento de condiciones para la operación ecoturística, la organización de las comunidades involucradas, el establecimiento de la base legal, la capacitación del personal y la promoción del destino. Todos los estudios y procesos del proyecto fueron llevados a cabo de forma participativa con las comunidades Huaorani. El caso Achuar recopila la experiencia de una comunidad en el establecimiento de un *lodge* con la empresa turística Canodros S.A., como una estrategia para la conservación y desarrollo. El *lodge* con capacidad para 38 huéspedes, ganador de varias menciones y premios internacionales, tiene un estricto código social establecido para minimizar los impactos negativos del turismo. Estas alianzas entre las organizaciones y la empresa privada ha conseguido resultados significativos como producto de la implementación de una actividad económica como mecanismo para el manejo adecuado de los recursos naturales y la sostenibilidad financiera de las organizaciones. Aunque los aportes financieros hacia las familias involucradas en turismo son bajos en términos absolutos, estos son considerados por las mismas familias como grandes beneficios para su economía. Estos beneficios se traducen en incentivos para la conservación, demostrando que el turismo es un mecanismo válido de compensación por servicios ambientales para comunidades en la Amazonía.

1. DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

La mayoría de los grupos indígenas en la Amazonía ecuatoriana poseen grandes territorios con alta biodiversidad capaces de proveer diferentes servicios ambientales. Sin embargo, las economías tradicionales, la falta de capacidad técnica de las organizaciones indígenas y las políticas internas, hacen difícil la implementación eficaz de programas de compensación de servicios ambientales a gran escala. El turismo de base comunitaria, a pesar de sus limitaciones operativas (i.e. accesibilidad y rentabilidad, etc.), podría ser un mecanismo de compensación por servicios ambientales.

Dos casos de estudio ilustran esta situación: el uno en la nación Achuar y el otro en la nación *Huaorani*. La primera con un territorio de 787,000 ha. en la Amazonía Sur del Ecuador, donde sus amenazas potenciales incluyen la explotación petrolera y la ganadería. La segunda, con un territorio de 1'000.000 ha. ubicada en la Amazonía Central del Ecuador, donde las amenazas incluyen a la explotación maderera y la explotación de petróleo.

Agnes Kiss (Kiss, 2004), argumenta que la contribución del turismo de base comunitaria al desarrollo de la economía local y la conservación, se ve limitado por factores como el pequeño número de personas involucradas, bajas ganancias, débiles argumentos de beneficios a la biodiversidad, bajo éxito comercial, así como la naturaleza competitiva y especializada del turismo. Ella concluye que los resultados han sido pequeños aportes que no han mejorado significativamente ni

la calidad de vida de las comunidades anfitrionas (las cuales continúan siendo dependientes de apoyo externo durante largo tiempo o en muchos casos por tiempo indefinido), ni se han alcanzado los objetivos de conservación.

Las conclusiones de Kiss son perfectamente válidas desde el punto de vista de la economía de mercado. Dada la falta de conectividad entre las comunidades amazónicas para comercializar otros productos (como cacao, maní o achiote), las oportunidades económicas para los grupos humanos en la Amazonía son limitadas. Entonces ¿cuál es la alternativa? y si el turismo es parte de la solución, ¿cuál es su impacto en la conservación y en la reducción de la pobreza?

Antes de intentar responder a estas preguntas es necesario introducir un concepto importante: el de la “Economía del Regalo”.¹ La economía está basada en el intercambio diferido de bienes. La esencia misma de la economía del regalo (la que mantiene el flujo de bienes entre donante y receptor), es la obligación de reciprocitar (Gauss,

1990, Smith y Wray, 1999). Al generar un perpetuo círculo de intercambio, la economía del regalo une a todos los miembros de la comunidad.

Existe una dicotomía entre la economía del regalo y las economías de mercado, en donde la economía de mercado puede acabar con las bases mismas de la estructura comunitaria. Algunas de las diferencias entre estas economías se indican en la tabla de abajo.

En una economía de regalo la calidad de vida no se mide en términos de dinero o acumulación de bienes tangibles. El acceso a educación (factor comunitario), la familia (factor individual), la salud (factor comunitario) y acceso a recursos naturales (factor comunitario) son los factores relacionados al buen vivir para las comunidades. Sin embargo, las comunidades Amazónicas se están integrando más y más a la economía de mercado donde se generan nuevas necesidades incluyendo útiles escolares para los niños, vestimentas occidentales, así como vuelos y medicinas en caso de emergencia.

ECONOMÍA DE REGALO	ECONOMÍA DE MERCADO
No monetario	Monetario
Favorece la organización social	Favorece el individualismo
Economía del bien común	Economía del bien individual
Fortalece la cohesión social	Disminuye la cohesión social
Acceso ilimitado a recursos	Acceso limitado a recursos
Patrimonio es un bien común	Patrimonio es explotado para el beneficio individual
Promueve asentamientos dispersos	Promueve asentamientos nucleados
Mecanismos para evitar acumulación de la riqueza	Promueve la acumulación de la riqueza

1 Traducción libre de “Gift Economy”. Algunos autores lo traducen como la “Economía del Don”.

2. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Caso Huaorani

El caso Huaorani recopila información acerca de la experiencia de turismo de base comunitaria en una alianza entre 4 comunidades Huaorani, con 22 familias participantes, asentadas a lo largo del río *Shiripuno* y un operador de turismo privado (*Tropic Journeys in Nature*), constructor y propietario del *Huao Lodge*. El *lodge* es un producto ecoturístico con enfoque de género que opera en territorio Huaorani. El proceso para la construcción de la infraestructura requirió de varios años e incluyó el establecimiento de condiciones para la operación ecoturística, la organización de las comunidades involucradas, el establecimiento de la base legal, la capacitación del personal y la promoción del destino. Todos los estudios y procesos del proyecto fueron llevados a cabo de forma participativa con las comunidades Huaorani. El proceso de implementación recibió el apoyo del Proyecto CAIMÁN (Conservación en Áreas Indígenas Manejadas), una iniciativa de *The United States Agency for International Development* (USAID).

A pesar de que el ingreso mensual promedio en una familia Huaorani es de US \$ 31,35, el 100% de las familias Huaorani afirman que su calidad de vida es muy buena. Nótese que en el caso de Ecuador el salario mínimo vital en el sector privado es de US \$ 170,² es decir 542% más que los ingresos mensuales promedio en las comunidades del estudio. Sin embargo, los ingresos en moneda no pueden ser asumidos como indicadores de pobreza o condición limitante para el buen vivir. Factores como la autosubsistencia, poblaciones reducidas en amplios territorios, acceso a vivienda y educación no tradicional y una economía de regalo, evitan que las comunidades Huaorani sean calificadas como marginales. Los Huaorani tienen como sus principales fuentes de ingreso económico el turismo, la venta de artesanías y trabajos temporales en entidades públicas. Estas actividades son calificadas de ocasionales y no

son consideradas críticas para el buen vivir de los Huaorani.

Para los Huaorani los cinco factores determinantes para un buen vivir son (en orden de importancia): 1) Educación para los hijos; 2) tiempo para compartir con la familia; 3) salud; 4) estar en la naturaleza, tener un bosque, y 5) tener comida. Si estos indicadores revelan una buena condición de vida entre las comunidades Huaorani, ¿cuál es la necesidad de introducir un modelo de economía de mercado (turismo de base comunitaria) en el sistema Huaorani? La respuesta fue dada principalmente por las mujeres. Una mujer afirmó que “en realidad no necesitamos dinero para nosotros, pues estamos contentas con nuestra vida, pero nos preocupa la salud y la educación de nuestros hijos”. Otra mujer expresó “aquí los niños mueren porque no hay medicinas ni enfermeros y no tenemos dinero para emergencias”.

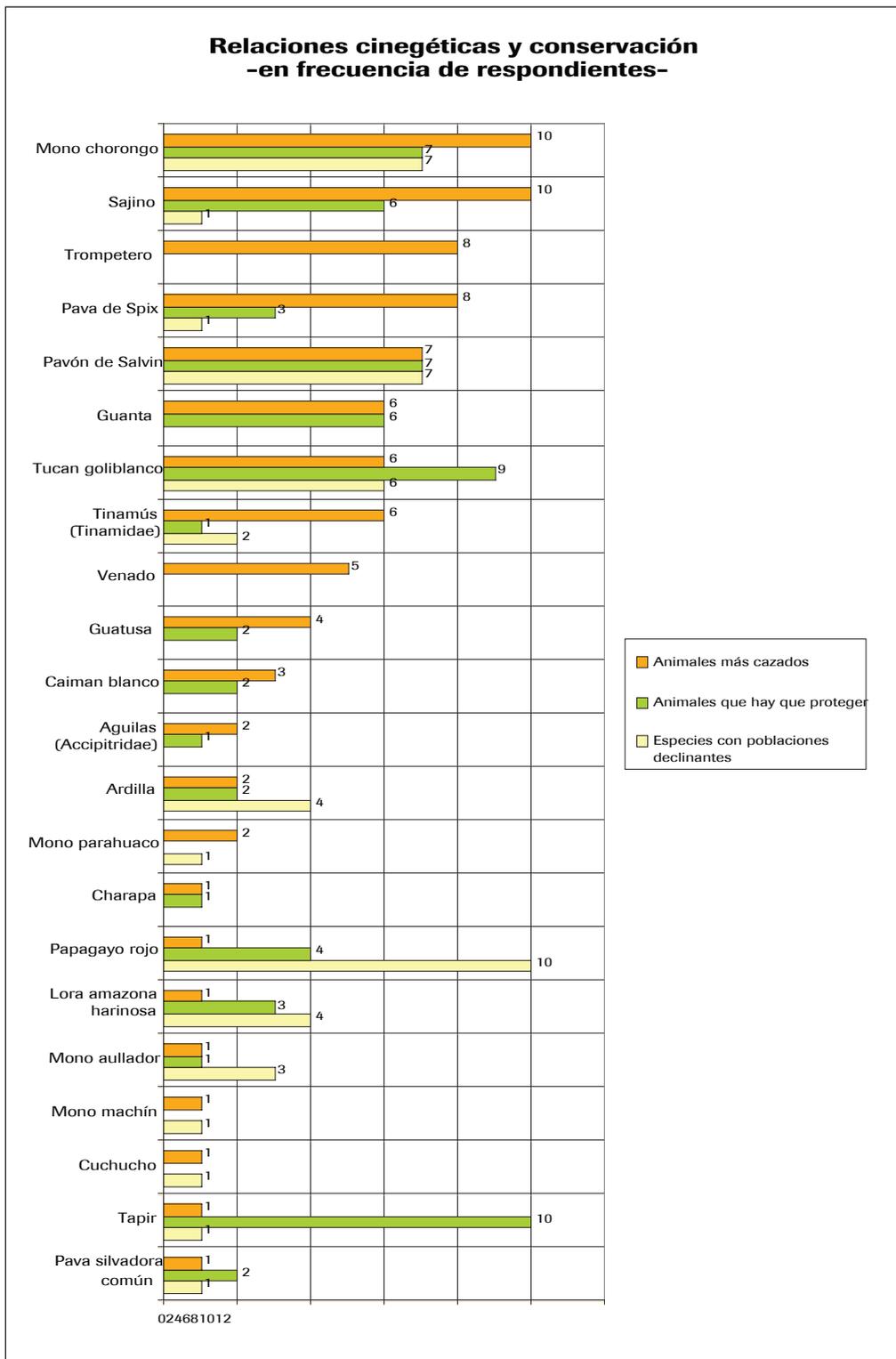
Lo que demuestra el estudio es que a pesar que el turismo genera aportes pequeños –como bien argumenta Kiss–, estos aportes pequeños pueden ser muy significativos para comunidades amazónicas que dependen de una economía de regalo. Si US \$ 30 al mes puede parecer como un aporte poco significativo para una familia desde el punto de vista de la economía de mercado, para una familia Huaorani esto puede significar aumentar sus ingresos en un 100%.

Los Huaorani dependen de la cacería para su subsistencia y son capaces de reconocer aquellas especies más cazadas, aquellas con poblaciones declinantes y aquellas que tienen importancia para el turismo. Los Huaorani reconocen que ciertas especies deben ser conservadas. Las razones principales para esta afirmación entre las comunidades es que las especies son atractivos para los turistas (otorgando a algunas especies mayor valor por su atractivo que por su valor cinegético) y porque es importante su conservación para futuras generaciones. En

2 Salario mínimo vital a nivel de empresa privada a marzo del 2007, según el Banco Central del Ecuador. (www.bce.fin.ec)

las prácticas de cacería, existe una relación directa entre el turismo y la conservación de especies bandera. Por ejemplo, el tapir no es muy cazado ni parece ser una especie con población declinante. Sin embargo, los Huaorani piensan que merece ser conservado

por ser un atractivo para los turistas. El venado y el trompetero, animales muy cazados pero con hábitos nocturnos, no merecen (en la opinión de los Huaorani) ser conservados por no ser un atractivo para los turistas ya que no los ven y, por lo tanto, no son una especie bandera.



Caso Achuar

Los Achuar poseen un territorio de 787,000 ha. de bosque húmedo tropical bien preservado y dividido en 9 asociaciones: 5 en Morona Santiago (*Pumpuentsa, Wampuik, Saapapentsa, Wichim y Tsunkintsa*) y 4 en Pastaza (*Churuya, Makusar, Asociación de Centros Achuar de Pastaza-ACAP y Asociación Achuar de Copataza -AAC*). Las asociaciones a la vez agrupan 64 centros o comunidades. La población actual de los Achuar es de aproximadamente 6.000. Los Achuar son esencialmente cazadores y agricultores itinerantes de subsistencia, relativamente autosuficientes. Sin embargo, su rápida integración dentro de la economía nacional, requerimientos culturales externos (educación, vestimenta, etc.) o necesidades urgentes (salud, emergencias médicas), han generado la necesidad de recursos financieros.

En 1995 se estableció un *lodge* entre la comunidad Achuar y la empresa turística Canodros S.A., como una estrategia para la conservación y desarrollo. El *lodge* con capacidad para 38 huéspedes, ha sido ganador de varias menciones y premios internacionales y está equipado con sistemas apropiados para minimizar el impacto ambiental (energía solar, tratamiento de aguas negras, motores de baja emisión). Un estricto código social ha sido establecido para minimizar los impactos negativos del turismo, que incluye el no permitir fotografías en las comunidades, entregar dinero, o efectuar visitas sin el consentimiento de los Achuar. Esta alianza entre la organización y la empresa privada hasta la fecha ha conseguido resultados significativos como producto de la implementación de una actividad económica como mecanismo para el manejo adecuado de los recursos naturales y la sostenibilidad financiera de la organización.

Los aportes producidos por la empresa privada (Canodros S.A.) hacia las comunidades Achuar, se han convertido en incentivos para la conservación del territorio a su cargo, demostrando la importancia del turismo como un mecanismo de compensación por servicios ambientales frente a las amenazas de explotación maderera

y petrolera, comunes en la zona. Actualmente se está implementando un plan de transferencia que espera realizar el traspaso del equipamiento y las capacidades técnicas enteramente a las comunidades Achuar.

Modelo de manejo

El modelo de manejo utilizado hasta antes del inicio del plan de transferencia comprendía la participación de dos actores: las comunidades Achuar representadas por la organización de base NAE (Nacionalidad Achuar del Ecuador) y Canodros S.A.

La Nacionalidad Achuar del Ecuador (NAE), es una organización indígena de base. Sus principales fines incluyen: a) defender y valorar la cultura, idioma y costumbres propias del pueblo Achuar del Ecuador; b) promover y asesorar sus asociaciones internas y consolidar a todos los centros localizados dentro de la Amazonía Ecuatoriana defendiendo la integridad territorial; c) planificando y coordinando la ejecución de proyectos y programas de desarrollo social con instituciones gubernamentales, privadas, nacionales y extranjeras.

Canodros S.A. es una empresa privada dedicada al desarrollo del turismo sustentable en áreas de interés natural y cultural. Actualmente cuenta con operaciones en el Archipiélago de Galápagos y en la Amazonía Ecuatoriana (la última a través del proyecto con los Achuar). La empresa turística aportó al proceso con el capital para la construcción del *lodge*, las prestaciones técnicas (arquitectos, consultores), el manejo de las operaciones y la comercialización del destino. Bajo este modelo, la comunidad Achuar aportó el recurso humano (personal en diferentes áreas del *lodge* –guías, motoristas, saloneros–) y los recursos culturales a través de la convivencia de los pasajeros con las comunidades. Al inicio del proceso, la comunidad aportó materiales y mano de obra para la construcción del *lodge*. El modelo ha funcionado por más de 10 años, llegando a su etapa de transferencia, la cual deberá completarse a inicios del 2008.

Compensación por servicios ambientales

La experiencia en estas comunidades demuestra la importancia del turismo como un mecanismo de compensación por servicios ambientales. Estos esfuerzos de conservación han surgido gracias a la generación de aportes (incentivos) que otorga la empresa privada a la NAE y las comunidades involucradas. Desde 1996 hasta el 2005 la operación dirigida por Canodros ha generado US \$ 1'225,724 como aportes directos a las comunidades locales y a la NAE. Este aporte económico se ha enfocado en el pago por arriendo del *lodge*, pago de entradas para la visita a comunidades *Achuar*, la compra de productos de la zona (alimentos), el pago al personal *Achuar* que trabaja en el *lodge*, cupos en vuelos desde y hacia la comunidad y donaciones, entre otros. Un detalle de los rubros generados por la operación se presenta en la tabla.

Plan de transferencia

Los acuerdos establecidos entre la NAE y la empresa turística establecen que la administración de la operación turística pasará a responsabilidad plena de la organización *Achuar* a inicios del 2008.

Conscientes del desafío que representa para la organización *Achuar* el manejo de una compleja operación turística, se desarrolló un plan de transferencia con el fin de generar una entrega exitosa de la planta turística al pueblo *Achuar*. A nivel general la transferencia pretende entregar a los *Achuar* una empresa financiera y legalmente viable, con un equipamiento en buen estado. Además, se ha planteado la implementación de sistemas de monitoreo de visitantes, planes de zonificación y la socialización de todo el proceso con las comunidades *Achuar* involucradas y otros actores.

	Período 1996 - 2004	Período 2005
Arriendo	\$ 293,856	\$ 41,400
Entradas visitas comunidades	\$ 9,016	\$ 1,322
Compra de productos de la zona	\$ 43,240	\$ 3,563
Artesanías	\$ 16,200	\$ 349
Servicios Prestados	\$ 116,400	\$ 2,133
Personal <i>Achuar</i> en rol	\$ 456,300	\$ 69,426
Cupos de aviones para comunidad	\$ 46,800	
Varios	\$ 18,000	
Entradas USD.10,00 por pax	\$ 83,160	\$ 10,260
Donaciones a comunidades		\$ 2,753
Transferencia Transporte y Movilización		\$ 3,331
Transferencia Alojamiento y Alimentación		\$ 7,561
Transferencia Servicios Profesionales		\$ 724
Transferencia Capacitación		
Transferencia Varios		
SUB TOTALES	\$ 1,082,972	\$ 142,822
TOTAL 1996 - 2005 (Corte octubre 31, 2005)	\$ 1,225,794	

Aportes generados por Canodros hacia la NAE y las comunidades *Achuar*
Fuente: Canodros, 2006

3. RESULTADOS PRELIMINARES

1. A pesar de su baja rentabilidad, el turismo puede ser un mecanismo efectivo como compensación por servicios ambientales. La generación de aportes y beneficios para las comunidades anfitrionas en la Amazonía puede incentivar a la conservación de los recursos naturales y culturales y evitar el desarrollo de actividades extractivas de alto impacto como la explotación maderera y petrolera.
2. La eficacia del modelo también está relacionada con la falta de alternativas para comunidades indígenas que posean amplios territorios con alta biodiversidad y que se encuentren geográficamente aisladas.
3. Las experiencias han demostrado que excepto por actividades altamente extractivas, destructivas o de fácil acceso, las oportunidades económicas son muy limitadas en comunidades amazónicas, siendo el ecoturismo de base comunitaria una de las opciones más utilizadas.
4. Aunque parezcan cuantitativamente mínimos, los aportes financieros hacia las familias involucradas en turismo son considerados por las mismas familias como grandes beneficios para su economía. Estos beneficios se traducen en incentivos para la conservación, demostrando que el turismo es un mecanismo válido de compensación por servicios ambientales para comunidades en la Amazonía.
5. A pesar de que existe la posibilidad del ingreso de empresas al modelo de manejo ecoturístico de base comunitaria, las empresas privadas suelen no hacerlo debido a la falta de incentivos para invertir en la Amazonía. Dentro de estos están, principalmente, la falta de planes que aseguren la sostenibilidad financiera de los negocios o la incertidumbre acerca de la eficiencia de las asociaciones de indígenas amazónicas como parte de un modelo económico.

6. Las comunidades dentro del territorio de influencia del *lodge* están creando nuevos negocios integrados al ecoturismo, generando nuevos ingresos para las comunidades y aportando a un efecto multiplicador sobre la conservación de los recursos y el desarrollo económico.

4. RETOS ACTUALES Y SOLUCIONES PROPUESTAS

Un modelo potencial que brinde la oportunidad de un desarrollo eficiente del ecoturismo de base comunitaria podría ser una asociación entre el sector privado, grupos indígenas y ONG's.

En esta asociación, las tres instituciones asumen diferentes roles:

La empresa privada que aporta el desarrollo del producto incluyendo: 1) inversión de capital; 2) operación del destino; 3) control de calidad del producto y de los servicios; 4) estándares de calidad; 5) capacitación del personal, especialmente en temas prácticos como servicio de guía interpretativo, calidad en el servicio y atención al cliente, y 6) mercadeo y comercialización del producto.

La comunidad aporta: 1) recursos naturales, incluyendo los atractivos base del sistema turístico; 2) territorio para la ubicación de la operación; 3) recursos humanos, sea en la prestación de servicios o bajo contrataciones permanentes; 4) artesanías y víveres elaborados con productos generados localmente, y 5) durante las fases de implementación pueden aportar materia prima y mano de obra para la construcción de equipamiento.

Las ONG's aportan 1) la reducción de tensiones entre comunidades y empresas producidas por el funcionamiento opuesto de sus economías (de regalo y de mercado); 2) inversiones de capital (créditos o donaciones), algunas ONG's poseen una capacidad financiera mayor a la del negocio por sí mismo o son capaces de gestionar los fondos suficientes; 3) implementación de metodologías de monitoreo ambiental, zonificación y manejo

de visitantes, y 4) Organización y creación de microempresas que funcionen dentro de los negocios bajo la producción de bienes complementarios (alimentos, madera, artesanías, etc.).

5. LITERATURA CITADA

CANODROS/NAE/Fundación Pachamama. 2007. Plan de transferencia Kapawi, Quito.

Chase Smith, R. y Wray, N. (Eds.) 1996. Amazonía: Economía Indígena y Mercado, COICA-OXFAM América, Quito, Ecuador.
Gauss, M. 1990. The Gift, Forms and Functions

of Exchange in Archaic Societies, W.W. Norton, Nueva York.

Kiss, A. 2004. Is community-based ecotourism a good use of biodiversity conservation funds?, Trends in Ecology and Evolution Vol.19 No. 5.

Rodríguez, A. 2004. Establecimiento de Condiciones para una Operación Ecoturística de Base Comunitaria en la Comunidad Huaorani de Quehueri-ono, Proyecto CAIMAN, Unidad de Implementación del Programa de Desarrollo de la Amazonía Norte (CONFENIAE-BID-UDENOR), Quito, Ecuador.

LOS PARQUES REGIONALES MUNICIPALES: MODELO DE DESARROLLO COMUNITARIO SOSTENIBLE IMPLEMENTADO EN LA RESERVA DE USOS MÚLTIPLES DE LA CUENCA DEL LAGO DE ATITLÁN, SOLOLÁ, GUATEMALA

Marlon J. Calderón-Barrios,
Asociación Vivamos Mejor

RESUMEN

En este estudio se presentan las actividades, logros y retos en el diseño e implementación de un Sistema de Parques Regionales Municipales, en la Cuenca del Lago de Atitlán en Guatemala. La idea central es que el Sistema de Parques Regionales Municipales se promoció de manera conjunta y, para lograrlo, se identificaron en cada uno de ellos las características especiales para desarrollar productos ecoturísticos que se complementen entre sí. Se espera que en los próximos cinco años el número de Parques Regionales Municipales se duplique a 10. El proceso de gestión de estas áreas incluye los siguientes pasos: a) declaración a nivel municipal del área de bosque municipal como área de conservación; b) caracterización ecológica y social; c) elaboración del plan de manejo; d) creación del consejo de coadministración; e) diseño e implementación del proyecto ecoturístico; f) Plan de mercadeo, y g) gestión de inscripción del área al Programa de Incentivos Forestales (PINFOR) del Instituto Nacional de Bosques (INAB). La medida más exitosa en términos de sostenibilidad del sistema de áreas manejadas por los gobiernos regionales, ha sido el apoyo a las municipalidades en la gestión de incentivos forestales que les permitan asumir la contratación de personal para el manejo de las áreas. Estos incentivos han abierto una ventana de tiempo para la consolidación de los programas ecoturísticos, los cuales se visualizan como el medio de sostenibilidad de la conservación del sistema. En el aspecto de gobernabilidad, un resultado importante es el establecimiento de consejos de coadministración integrados por representantes del gobierno municipal y la sociedad civil para el desarrollo de políticas vinculadas a la conservación y valoración de los recursos naturales y culturales.

1. DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

La Cuenca del Lago de Atitlán ubicada en el altiplano occidental de Guatemala, ha sido objeto de estudio por parte de muchos científicos de las ramas de la geología, desde finales del siglo XIX. La teoría científica relata la historia de una explosión volcánica de tipo ultra-pliniano ocurrida hace 85,000 años, la cual fue tan violenta que debió arrasarse con cualquier forma de vida en cientos de kilómetros alrededor. La explosión de los “Chocoyos” como se le ha nombrado, expulsó alrededor de 150 kilómetros cúbicos de magma pulverizado; aún hoy se encuentran rastros de ella desde el sur de México hasta Panamá. Luego de vaciarse la cámara magmática, el techo de la gran caverna colapsó, dejando una gran cavidad de forma circular de aprox. 18 kilómetros de diámetro, que con el transcurrir de los años los ríos *Quískab* y *Panajachel* fueron llenando, formando así el lago de Atitlán. Posteriormente, dentro de la antigua caldera surgieron tres nuevos volcanes, hoy conocidos como San Pedro, Tolimán y Atitlán.

Los volcanes de Atitlán actualmente albergan una gran parte de la diversidad que es única para Guatemala. Allí se encuentran paisajes escénicos, agua, bosques y cimas volcánicas. Existe flora xérica (regiones secas) y florestas frondosas; orquídeas diminutas y robles centenarios, mamíferos amenazados como el puma y la musaraña; aves en peligro de extinción como el pavo de cacho, el quetzal (símbolo nacional) y los

colibríes, así como reptiles y anfibios únicos de estas tierras.

El entorno social de Atitlán es una mezcla pluricultural. Con sitios sagrados prehispánicos, pueblos indígenas y centros turísticos con hoteles modernos. Se encuentran condiciones de vida de extrema pobreza y *chalets* de lujo, tierras productivas y tierras agotadas; cosechas tan variadas como el maíz, frijol, café, té, quina y macadamia, entre otras. Esta gran diversidad biológica de importancia global como nacional, está sujeta a grandes presiones debido a la situación económica, el crecimiento poblacional y los cambios culturales (Dix, *et al.*, 2003).

Los esfuerzos por conservar el área de la Cuenca del Lago de Atitlán empezaron en 1955 cuando fue declarado como “Parque Nacional”. Tras varias décadas de abandono provocadas en parte por el conflicto armado interno, en 1997 se re-categoriza como “Área Protegida de Usos Múltiples” y su administración delegada al Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP). La institución se establece en el área con una gestión caracterizada por el acercamiento operativo a la gestión municipal y una tendencia hacia la delegación de la administración en el poder local. En este contexto inicia el proyecto Parques en Peligro en el 2000, con el objetivo de promover la conservación de la biodiversidad en la región, a través del fortalecimiento de la gestión municipal, comunitaria y privada en el manejo de los recursos naturales.

El trabajo de “Vivamos Mejor” como socio de *The Nature Conservancy* en Atitlán ha consistido en fortalecer las capacidades locales para construir un Sistema de Parques Regionales Municipales, donde los gobiernos locales asuman la responsabilidad del manejo sostenible de los recursos naturales de su municipio.

2. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

La implementación del Sistema de Parques Regionales Municipales ha tenido una metodología aplicada con pequeñas variables en 5 municipios de la Cuenca de Atitlán: San Pedro

La Laguna, San Marcos La Laguna, Santa Clara La Laguna, San Juan La Laguna y San Lucas Tolimán, del departamento de Sololá.

La metodología aplicada parte de la voluntad e interés de las municipalidades en el ordenamiento territorial de sus municipios. Para ejemplificar el proceso en este estudio de caso, se describe a continuación el proceso del municipio de San Pedro La Laguna.

1. Declaración a nivel municipal del área de bosque municipal como área de conservación.
2. Caracterización ecológica y social.
3. Plan de Manejo (recursos naturales, uso público y cultura local).
4. Política municipal de “Conservación de Recursos Naturales y Culturales y su aprovechamiento Ecoturístico”.
5. Creación del consejo de coadministración “Consejo *Chajínel*”.
6. Diseño e implementación del proyecto ecoturístico “Descubre San Pedro”
 - a. Parque Ecológico Volcán San Pedro.
 - b. Centro Cultural Comunitario *Tzunun Ya*.
 - c. Tours Temáticos Comunitarios:
 - i. Café Orgánico.
 - ii. Salud Tradicional
 - iii. Espiritualidad Maya.
7. Plan de mercadeo.
8. Gestión de inscripción del área al Programa de Incentivos Forestales (PINFOR) del Instituto Nacional de Bosques (INAB).

Este proceso lleva 5 años ejecutándose y ha contado en su implementación con apoyo de múltiples organizaciones nacionales e internacionales. El incentivo forestal ha sido adjudicado para los próximos 10 años. Actualmente el proyecto ecoturístico está iniciando a operar de manera integrada y se incorpora muy bien dentro de la dinámica turística del municipio. La economía del municipio gira alrededor del cultivo del café y el turismo. El sistema “Descubre San Pedro” constituye el principal atractivo turístico del municipio y favorece al desarrollo de servicios turísticos comunitarios.

El desarrollo de nuevos tures



La idea es que el Sistema de Parques Regionales Municipales de la Cuenca del Lago de Atitlán se promoció de manera conjunta y para lograrlo, se han identificado en cada uno de ellos las características especiales para desarrollar productos ecoturísticos particulares que se complementen entre sí. Se espera que en los próximos cinco años el número de Parques Regionales Municipales se duplique a 10. Para ello es necesario crear una Red de Turismo Comunitario en Atitlán que los vincule. Actualmente “Vivamos Mejor” trabaja en el establecimiento de una operadora turística que apoye su comercialización a nivel regional y nacional.

Las principales barreras para que el proyecto se vuelva operativo tanto a nivel municipal como intermunicipal, son de carácter político, ya que existe una competencia a nivel municipal y departamental para ganar el liderazgo dentro de los partidos políticos para reelección o postulación a otros cargos públicos. Además de ello existen en algunos municipios conflictos ancestrales por la indefinición de los límites territoriales. Adicionalmente es necesario el fortalecimiento de CONAP a nivel regional y crear espacios de coordinación a nivel municipal para hacer operativa y eficiente la gestión ambiental.

RESULTADOS PRELIMINARES

Los resultados preliminares son satisfactorios, dadas las características sociales, económicas y ambientales de la Cuenca del Lago de Atitlán. El sistema de Parques Regionales Municipales es la manera más eficiente de manejo de recursos naturales a nivel departamental. Dentro de los esfuerzos de planificación territorial que se han desarrollado en la actualidad, se propone la ampliación del sistema en el departamento.

En el ámbito de valoración de servicios ambientales se considera muy importante el aprovechamiento del Programa de Incentivos Forestales (PINFOR), lo que permitirá tener un tiempo prudencial para la consolidación de los programas ecoturísticos, los cuales se visualizan como el medio de sostenibilidad de la conservación del sistema.

En el aspecto económico, se han incrementado los ingresos de las arcas municipales en concepto de venta de servicios, lo que ha cambiado la apreciación por los recursos naturales. En algunos casos se han formado mancomunidades para el manejo de desechos sólidos, presionados por el desarrollo turístico de los municipios.

En el aspecto de gobernabilidad, un resultado importante es el establecimiento de consejos de coadministración integrados por representantes del gobierno municipal y la sociedad civil para el desarrollo de políticas vinculadas a la conservación y valoración de los recursos naturales y culturales.

Uno de los factores clave en el éxito de la implementación del Sistema de Parques Regionales Municipales ha sido el desarrollo de “modelos” o “proyectos piloto” que han permitido a los demás visualizar de manera concreta los pasos a seguir en el desarrollo de sus gestiones.



4. RETOS ACTUALES Y SOLUCIONES PROPUESTAS

El Lago de Atitlán y sus comunidades aledañas poseen un gran atractivo turístico en términos de naturaleza, paisaje y cultura. A pesar de ser el segundo sitio turístico más visitado a nivel nacional, también es el cuarto departamento más pobre del país. Esto significa que los beneficios de la actividad turística no llegan a las comunidades que habitan el departamento.

El desarrollo turístico se ha llevado a cabo de una forma espontánea, empírica y poco integral, debido a la falta de planificación en la materia. La carencia de ordenamiento territorial en la Cuenca del Lago no le ha permitido a los territorios (municipios) involucrados identificar sus especificidades turísticas a manera de complementarse. Es por ello que se ha desarrollado en la cuenca, no un

destino turístico bajo una visión de territorio, sino equipamientos y servicios que actúan de forma aislada y bajo intereses particulares. El reto principal radica en la consolidación de Sistemas Turísticos Municipales integrados a un Plan de Desarrollo Turístico de la Cuenca de Atitlán y desarrollar la Red de Turismo Comunitario que contribuya a que el turismo logre el efecto distributivo anhelado para combatir la pobreza en el departamento de Sololá. A nivel global se habla del turismo responsable y en Latinoamérica hay experiencias interesantes en el sur de México y Costa Rica en donde se han desarrollado Redes de Turismo Comunitario que funcionan exitosamente. En Atitlán la conformación de esta Red de Turismo Comunitario está siendo desarrollada. Sin embargo, es necesario que los proyectos ecoturísticos alcancen estándares mínimos de calidad para poder integrar un sistema homogéneo y complementario.

5. LECCIONES APRENDIDAS

El proyecto necesitó de la participación de un equipo multidisciplinario para su implementación. La institucionalidad más débil y vulnerable en el proceso fue la organización comunitaria, debido a la inestabilidad y dinámica política y social. En este sentido los Consejos de coadministración han sido indispensables para el desarrollo de los Parques Regionales Municipales.

Dadas las características del área, el ecoturismo se visualiza como el principal medio de sostenibilidad para la conservación de los Parques Regionales Municipales. Su implementación es un proceso de desarrollo que exige la participación de la sociedad civil en coordinación con las autoridades municipales.

Los grupos comunitarios que presentaron mayor resistencia al desarrollo de los Parques Regionales Municipales, en términos ecoturísticos, fueron aquellos que se beneficiaban directamente de ellos sin ninguna regulación por parte de las autoridades municipales. Esto implicó una serie de cambios en el desarrollo de sus actividades, sobre todo grupos de “guías” que se negaban a recibir cursos de capacitación para mejorar su desempeño. En muchos de los casos estas

personas no contaban ni siquiera con los niveles mínimos de educación para ser capacitadas.

La medida más exitosa en términos de sostenibilidad ha sido el apoyo a las municipalidades en la gestión de incentivos forestales que les permitan asumir la contratación de personal para el manejo de las áreas. Sin embargo, ante los cambios de autoridades municipales es necesario acompañar el período de transición y ejecutar la auditoría social que dé transparencia a la inversión de los fondos.

En términos de comunicación, a menudo fue necesario aclarar los objetivos en la implementación del proyecto, ya que se prestaban para que los opositores políticos criticaran y tergiversaran la información, creando desconfianza en la población. Para ello se utilizaron en algunos casos medios de comunicación como radio y televisión local y en otras ocasiones los tradicionales “cabildos abiertos” para aclarar las dudas generadas al respecto.

6. LITERATURA CITADA

Dix, M., Medinilla, O. y E. Castellanos. 2003. Diagnóstico Ecológico y Social en la Cuenca de Atitlán. Universidad del Valle de Guatemala y The Nature Conservancy, Guatemala.

TRES ESTUDIOS DE CASO DE ECOTURISMO BASADO EN COMUNIDADES: AMISTAD-BOCAS DEL TORO, COSTA RICA; VOLCANES DE ATITLÁN, GUATEMALA; Y RESERVA NACIONAL DE PACAYA- SAMIRIA, PERÚ

Holly M. Jones, EplerWood International

RESUMEN

Como parte del proceso de identificar lecciones aprendidas del programa PiP, la empresa consultora EplerWood International fue contratada para producir los siguientes estudios de caso acerca de tres sitios de programas: Amistad-Bocas del Toro, Costa Rica; Volcanes de Atitlán, Guatemala, y la Reserva Nacional de Pacaya Samiria, Perú. Basándose en entrevistas telefónicas con gerentes de proyectos, los casos enfocaron los principales logros, éxitos programáticos y lecciones aprendidas.

A. AMISTAD-BOCAS DEL TORO

País:	Costa Rica y Panamá
Ciclo del Proyecto:	Octubre 2002 – 2007
ONG	
Asociada:	Costa Rica: Instituto Nacional para la Biodiversidad (INBIO) Panamá: Fundación para el Desarrollo Integral del Corregimiento (FUNDICCEP) Asociación ANAI Fundación Cuencas de Limón (FCL)
Agencia del Gobierno:	Costa Rica: Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAC) Panamá: Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM)
Entrevistado:	Felipe Carazo, Gerente de Proyecto-La Amistad

Descripción del sitio

Ubicado en la región sud-central de Costa Rica y en el sector noroeste de Panamá, el sitio binacional de La Amistad Bocas del Toro es una de las extensiones más grandes de la región en la selva virgen. Esta región es altamente conceptuada por su biodiversidad única, y en 1982 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) declaró a esta área como la Reserva de la Biosfera Internacional de La Amistad. La Reserva comprende aproximadamente 1,24 millones de acres con aproximadamente 584 mil hectáreas en Costa Rica y 655 mil hectáreas en Panamá. Justamente un año después que la región fue declarada reserva de la biosfera, en 1983 la UNESCO declaró a esta área como un Sitio de Patrimonio Mundial.

El área del proyecto PiP está ubicada principalmente dentro de la ecoregión de las tierras altas de Talamanca Montane, y en algunas áreas de amortiguación que se extienden hacia las ecoregiones en los Bosques Húmedos de Istmico Atlántico e Istmico Pacífico. En la cadena de montañas La Amistad se encuentran los picos más altos de ambos países: el Cerro Chirripó en Costa Rica a una altura de 3.819 metros sobre el nivel del mar, y el Volcán Barú en Panamá a una altura de 3.475 metros sobre el nivel del mar.

Las fronteras del sitio de los Parques en Peligro Amistad-Bocas del Toro están dentro de los límites de la Reserva de la Biosfera La Amistad, donde se encuentra el Parque Internacional de La Amistad –PILA–, y varias otras áreas protegidas y reservas de pueblos indígenas, tanto en Costa Rica como

en Panamá. El proyecto PiP está concentrado principalmente en las áreas continentales de la Reserva de la Biosfera de La Amistad, enfocando la mitigación de amenazas que afectan las metas de conservación en las áreas con una elevación mediana a alta (más de 1000 metros de altura). El enfoque es complementar con el proyecto PROARCA, cuyo propósito era mitigar las amenazas que afectan las metas de conservación ubicadas en las tierras bajas (por debajo de 1000 metros) y las áreas marinas y costeras.

Visión general

El sitio La Amistad está especialmente caracterizado por los diversos componentes que comprende esta área. Tanto Costa Rica como Panamá comprenden dos sectores geográficos, el Pacífico y el Caribe, así como distintos grupos de indígenas y campesinos. Como se demuestra en este documento, muchos de los desarrollos turísticos en el sitio La Amistad dependen de aprender de experiencias pasadas para guiar los programas presentes y planificar aquellos para el futuro. Todo esto está bien ilustrado por la ejecución de evaluaciones de capacidad multi-regionales. El equipo PiP La Amistad también lleva la delantera en la promoción de turismo basado en la comunidad a través del fortalecimiento de la capacidad y en programas educativos. A través de su trabajo en La Amistad, el equipo ha prestado ayuda a grupos basados en comunidades proporcionándoles asistencia estructural para organizar redes con base local. Una amplia entrevista con el Gerente de Proyecto PiP de La Amistad, Felipe Carazo, vertió mucha luz acerca de estos tópicos.

LOGROS CLAVE

Evaluación del sitio

El sistema del parque La Amistad, debido a su ubicación geográfica de gran amplitud, presenta una diversidad única de ecosistemas y de recursos

naturales que son muy populares para los turistas, consiguientemente el número de visitantes al parque ha logrado un significativo crecimiento en años recientes. En vista que el propósito del sistema del parque es equilibrar la afluencia del tráfico de turistas con la sensibilidad del medio ambiente natural, se ha llevado a cabo un programa para medir la capacidad máxima admisible efectiva de los parques. Un turismo sin control podría generar la degradación de los parques, resultando en una pérdida de la biodiversidad y de los aspectos culturales de estas atracciones turísticas.

La amenaza de un turismo no controlado ya se ha evidenciado en el Parque Nacional Chirripó, así como en el Parque Internacional de La Amistad, conocido por su nombre en español como "PILA". Las evaluaciones de la capacidad máxima admisible observando una metodología desarrollada por Miguel Cifuentes, de WWI-CATIE,³ que incorpora Límites Aceptables de Cambio (LAC), un marco para establecer recursos y condiciones sociales apropiadas en ambientes de esparcimiento.⁴ Si bien la evaluación en PILA observó un enfoque correctivo y llevó a cabo encuestas en cinco sitios regionales, la evaluación de la capacidad máxima admisible para Chirripó observó un enfoque correctivo y evaluó ocho sitios. El área ya tenía una fuerte carga de visitantes, y uno de los objetivos del estudio era compensar el impacto negativo que ya se sentía.

Las conclusiones de la evaluación de estos sitios identificaron los principales factores limitantes de cada uno de los sitios regionales. Además generaron recomendaciones focalizadas sobre la mejor manera de administrar el impacto de los turistas, tales como fomentar tipos específicos de turismo de bajo impacto, educar a los turistas en comportamientos ambientales apropiados y mejorar los servicios turísticos en general.

³ WWF-CATIE: World Wildlife Fund en colaboración con el Centro de Agricultura Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

⁴ LAC fue desarrollado en respuesta a la necesidad de gerentes para tener un medio de hacer frente a crecientes demandas de áreas de esparcimiento. LAC también representa una reformulación del concepto de capacidad máxima admisible de esparcimiento, poniendo énfasis principalmente en las condiciones deseadas en el área en vez de cuánto uso puede tolerar un área.

Desarrollo del sitio en Yorkin

Una de las metas principales del Proyecto de Parques en Peligro fue establecer procesos y mecanismos para apoyar la conservación de recursos naturales en parques nacionales y en sus zonas de amortiguación. En este contexto, el proyecto buscó diseñar programas que apoyen actividades sostenibles que puedan generar fuentes alternativas de financiamiento para las comunidades ubicadas dentro del sistema del parque.

Cuando las prácticas agrícolas y forestales destructivas amenazaban el bienestar de la cuenca del Río Yorkin, el equipo PiP La Amistad comenzó a analizar la posibilidad de crear un turismo basado en la comunidad como una alternativa a prácticas no sostenibles. Se condujo una evaluación de factibilidad recopilando información de los poderes centrales, principalmente del Ministerio de Planificación y llevando a cabo investigaciones de campo. El equipo condujo entrevistas con oficiales del gobierno local, administradores comunitarios y propietarios de negocios locales para focalizarse encontrando soluciones en la comunidad.

Este estudio resultó en la presentación de un plan de seguimiento, “Fomento de Turismo Ecológico y Cultural en la Cuenca del Río Yorkin”. Este plan tiene un primer enfoque fundamental. En lugar de enfocarse en el desarrollo de servicios o infraestructura turística, el plan se dedica al desarrollo de la capacidad comunitaria integral y fortalecimiento de los servicios públicos básicos, tales como agua potable y gestión de desechos. La meta final de este proyecto es incrementar la capacidad local para planificar su desarrollo comunitario, coordinar con otras instituciones y comunicarse de manera efectiva.

Potenciación local

Las comunidades indígenas han considerado al turismo como una alternativa de desarrollo atractiva en la región La Amistad, debido a que promueve los recursos naturales de la región en tanto que evita la explotación y destrucción.

Asociándose, las comunidades dentro de los sistemas del parque tienen la oportunidad de cosechar los beneficios en términos de conservación, desarrollo económico y educación. Con mayor acceso a la información y a la asistencia técnica, las comunidades tienen la capacidad de participar en el proceso de desarrollo. El equipo PiP La Amistad facilitó la organización de tales redes, al mismo tiempo que desarrollaba programas educativos para educar a los miembros.

En el sector del Pacífico de La Amistad, las comunidades se organizaron en la Red Quercus. Esta organización está dedicada al desarrollo de la capacidad, educación medio ambiental, actividad y turismo sostenible y planificación dentro de las áreas protegidas. Estas metas los motivan a esforzarse para lograr un estándar de vida más elevado en sus comunidades. El programa de capacitación desarrollado por el proyecto PiP e INBIO (Instituto Nacional de Biodiversidad) se enfoca en la elaboración de cursos educativos diseñados a la medida para los miembros de la red, que enfatizan los recursos en La Amistad, tales como mamíferos, aves, árboles, hongos y seguimiento de sendas.

En la porción del Caribe del parque, 17 grupos comunitarios de la Reserva Indígena Talamanca se unieron para formar la Red Indígena de Turismo. Desde su reciente formación, ellos han desarrollado sus propios mecanismos de toma de decisiones, reglamentos y procedimientos y están logrando un acuerdo acerca de qué tipo de actividades de turismo promover. Lanzar una estrategia con un enfoque sostenible para desarrollar la capacidad local y desarrollar y promover su producto turístico.

El programa de capacitación desarrollado por el equipo PiP, en colaboración con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), se enfoca en una diversidad de actividades relacionadas a la industria del turismo, tales como aprendizaje de lenguas extranjeras, administración financiera e interpretación del campo.

Mediante la educación y el fortalecimiento activo, las redes comunitarias se están comprometiendo más en la conservación de sus diversos territorios y culturas. El equipo PiP La Amistad está trabajando con objeto de replicar el éxito de las dos redes fomentando actividades de turismo sostenible en otros lugares a lo largo de la selva La Amistad de Costa Rica y Panamá. Los resultados positivos de estudios de factibilidad en los nuevos sitios han alentado al equipo a explorar la capacidad máxima admisible, tanto ecológica como social, de los potenciales sitios.

LECCIONES APRENDIDAS

Diversificación

El proyecto visualizó el ecoturismo como una alternativa adecuada para la generación de ingresos. Como reportó Felipe Carazo, el turismo basado en la comunidad de La Amistad debería abordarse como una de las múltiples fuentes de ingreso, no como una salvación económica del área. Son también necesarias y deben promoverse otras alternativas económicas sostenibles, tales como producción orgánica, pago de servicios medioambientales e iniciativas de inversión. El turismo basado en la comunidad debería enfocarse como una actividad que contribuye a diversificar la dinámica económica del área.

Desarrollo de la capacidad

El proporcionar información y dar acceso a la experiencia técnica en la región puede conducir a una mayor potenciación comunitaria. Para apalancar un compromiso sólido en el desarrollo del producto, el equipo puso énfasis en el desarrollo de la capacidad y encontró que la comunidad se potenció tomando parte en un proceso participativo.

Construcción de alianzas

La construcción de alianzas poderosas, la inversión sólida y la participación son, indudablemente, algunos de los factores más importantes para determinar el éxito a largo plazo de un proyecto. De esta manera, el futuro del proyecto La Amistad se ha fortalecido con la formación de

la Red Quercus y la Red Indígena de Turismo. Poco después que se crearon estas asociaciones, las coaliciones comenzaron a establecer metas y proyectos basados en el desarrollo local de la capacidad, educación en el medio ambiente y actividad y turismo sostenibles. El trabajar conjuntamente, bajo metas comunes, proporciona un fuerte estímulo para involucrarse en la conservación de diversos territorios y culturas.

B. VOLCANES DE ATITLÁN

País:	Guatemala
Ciclo del Proyecto:	1 de octubre de 2001-31 de diciembre de 2006
ONG Asociada:	Asociación Vivamos Mejor Asociación de Reservas Naturales Privadas de Guatemala (ARNPG) Universidad del Valle de Guatemala (UVG)
Agencia del Gobierno:	Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP)
Entrevistado:	Jorge Cardona, Coordinador del Proyecto PiP

Descripción del sitio

La región de los volcanes de Atitlán, un área de 130,000 hectáreas dominada por los conos de los volcanes San Pedro, Atitlán y Tolimán, constituye una sección ecológicamente importante de la cadena volcánica de la Sierra Madre en las Tierras Altas Occidentales de Guatemala.

La cadena volcánica incluye partes de las tres ecoregiones, es decir: los Bosques Húmedos de la Sierra Madre, los Bosques Montane de Centro América y los Bosques de Pinos y Robles de Centro América, compartidos por México y Guatemala. Debido a su aislamiento geográfico, los conos a lo largo de la cadena volcánica son “islas de evolución” que funcionan como áreas endémicas de plantas y animales. Toda el área está ubicada en una combinación de tierras privadas y municipales/comunales, con protección oficial limitada.

El contexto socio-económico del área es complejo. Durante el ciclo del proyecto ochenta y tres por ciento de la población estaba empobrecida y sobrevivía principalmente de agricultura de subsistencia y trabajadores agrícolas con bajos salarios. Al mismo tiempo, existía una inversión substancial en producción para el sector agropecuario, principalmente café y el turismo, que continúa siendo una industria en auge dirigida a turistas nacionales e internacionales, atraídos por la belleza del lago y de la cultura local.

La disponibilidad limitada de tierra y de recursos naturales, combinada con el alto nivel de población y pobreza siguen siendo la mayor amenaza para los bosques remanentes en el área. Las manifestaciones específicas de esta amenaza son incendios forestales ocasionados por prácticas de quema agrícola insegura y el uso de áreas forestales para la extracción de leña y materiales de construcción, que disminuyen los hábitat y la biodiversidad de los bosques del área.

En este contexto, el proyecto se esforzó en realizar trabajos con las principales partes interesadas que tenían el mayor impacto sobre el área. Estas incluían propietarios comunitarios que poseen tierras comunales y municipales tradicionales, pequeños propietarios privados de tierras que practicaban agricultura de subsistencia, grandes propietarios de tierra, principalmente cultivadores de café y la industria turística.

Visión general

El progreso en el ciclo PiP2K del sitio de los volcanes de Atitlán estaba caracterizado tanto por sus logros pasados como por su promisorio potencial. El exitoso curso de desarrollo que fue implementado inicialmente en los parques San Pedro y Santa Clara La Laguna, ha sido fundamental en una mayor expansión regional del sistema de parques. Los parques San Marcos y San Juan están siguiendo su ejemplo, mientras que muchas áreas están siendo consideradas actualmente para obtener la categoría oficial de parque. Se declaró oficialmente como parque al Parque Iquitiu en diciembre de 2006. Santa

María Divina está en la cúspide de ser etiquetada como parque oficial y cuatro áreas adicionales están tomando los pasos necesarios para lograr la categoría de parque en el futuro próximo.

El Coordinador del Proyecto PiP, Jorge Cardona, reportó una implementación exitosa del programa en múltiples áreas. Al centro de estos logros se sitúa una estructura administrativa sólida que ha facilitado un patrón de mejoras permanente. A lo largo del ciclo del proyecto, se identificó a la planificación participativa en la gerencia como una lección clave aprendida en muchas áreas de proyectos. Mediante el examen de logros clave, al igual que lecciones aprendidas, también pueden destacarse con facilidad los beneficios percibidos por la comunidad.

LOGROS CLAVE

Desarrollo del sitio

Con objeto de incrementar el flujo de turismo en el sistema de parques, se requería introducir cambios en la infraestructura para acomodar las necesidades de los viajeros, al mismo tiempo que promover la conservación y las culturas locales. Una administración participativa exitosa del parque y de sus fondos generados por el sistema de pago por ingreso, permitió que se tomaran decisiones sobre temas centrales de manera rápida, tales como la realización de mejoras en las instalaciones. San Pedro y Santa Clara La Laguna fueron los primeros municipios en construir centros turísticos y un museo. Cada sitio diseñó un programa de actividades único para su entorno. Ambos, tuvieron la capacidad de contratar directores y guardabosques. Los parques municipales de San Juan y San Marcos planifican continuar los pasos del desarrollo de los dos líderes y actualmente están construyendo centros turísticos.

Desarrollo del producto

Un tema predominante en el desarrollo de parques fue identificar qué atraería a los turistas a un parque específico. El equipo Atitlán implementó un sistema para identificar características distintivas de cada parque para

desarrollar de manera más interesante atracciones turísticas únicas. Mientras San Pedro se jacta de realizar excursiones temáticas educativas y de experiencia en pesca, café, flora y fauna, cultura local y medicina natural, Santa Clara La Laguna eligió para sus clientes en búsqueda de aventura, la instalación de gulches y paseos a caballo.

Seguridad del parque

Una de las necesidades más críticas en los sistemas de parques de Guatemala es la presencia de equipos de servicio profesional de parques para proteger la vida silvestre, su habitat y los recursos culturales en contra de la caza furtiva, destrucción y saqueos, además de proporcionar seguridad a los turistas dentro del parque. Estas personas también pueden servir como importantes modelos de roles para los miembros de la comunidad sobre la importancia de la vida silvestre y la conservación del habitat.

Durante este ciclo del proyecto, un equipo de servicio de parques, conocido localmente como la fuerza policial de turismo, tomó medidas para mejorar su presencia dentro del sistema de parques. Con el propósito de enfatizar su compromiso con la seguridad del parque y la conservación de la vida silvestre, el equipo estableció su sede en el principal punto de ingreso al Parque San Pedro. Los guardabosques establecieron rutas de patrullaje regulares y su capacidad de hacer cumplir la ley se hizo más permanente. Según indicó el coordinador del Proyecto PiP, Jorge Cardona, su creciente presencia ha causado una significativa disminución en incidentes relacionados con la seguridad en todo el sistema de parques.

LECCIONES APRENDIDAS: PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN

Relaciones de Comité

Los sistemas administrativos de los dos parques principales, San Pedro y Santa Clara La Laguna fueron diseñados sobre los mismos principios. Se crearon comités de turismo inclusivos que

involucraban al alcalde, miembros de la industria turística y cafetalera local y otros empresarios y a Vivamos Mejor. El equipo PiP hizo notar que si bien era vital una estructura organizativa civil sólida para el éxito en la administración del sistema de parques, el éxito de estos comités era principalmente contingente al manejo apropiado de las delicadas relaciones entre los miembros del comité. Tendencias políticas vacilantes pueden ocasionar grandes fluctuaciones en la opinión de los miembros del gobierno local acerca de diversas cuestiones; los sistemas de parques debieron aprender a tratar estas cuestiones pacientemente, puesto que la cooperación de los municipios era fundamental para el éxito de todo el sistema. Aun cuando el diseño inclusivo del comité le permitió minimizar este problema, la tensión política pasada condujo a que ciertos sitios debieran esperar hasta cinco años para ser declarados parques oficiales.

Sin embargo, a pesar de estas pruebas, el crecimiento y éxito de los comités de turismo sobrepasaron las expectativas. El diseño del comité será utilizado como modelo en otros parques.

Sistema de pago por ingreso

Un soporte central de la estrategia de desarrollo económico de The Nature Conservancy fue diseñar métodos alternativos de generación de ingresos en los sitios. Si bien los sitios de San Pedro y Santa Clara La Laguna recibían donaciones gubernamentales de aproximadamente US\$10.000 destinados a la conservación del bosque, el sitio necesitaba otros medios para ser sostenible. Esto resultó en el diseño e implementación de un sistema de pago por ingreso.

A principios del PiP2K, existía un conflicto recurrente debido a la inconsistencia en la distribución de ingresos generados por el sistema de pago por ingreso. Las partes se sentían marginadas del proceso de toma de decisiones y la falta de toma de decisiones participativa causaba divisiones entre las partes interesadas, lo cual creó problemas al equipo PiP. El equipo se dio cuenta que un marco participativo en la toma de decisiones sería necesario para perfeccionar el sistema de pago por ingreso.

Consecuentemente, el monto del pago fue negociado con muchos actores que incluían a propietarios de negocios locales, la organización de guías turísticas, artesanos locales, operadores locales de turismo, el gobierno local, y el personal del parque. Desde que se reajustó el sistema y el proceso de negociación se hizo más inclusivo, los conflictos disminuyeron, mejoró la cooperación y la comunidad se involucró en el apoyo del sistema local de parques. Si bien este tema está incluido en Lecciones Aprendidas, la implementación y desarrollo del sistema de pago por ingreso fue crucial para el éxito del sitio.

Asociaciones de guías turísticas

El equipo determinó que una guía turística de calidad es uno de los factores más importantes cuando ingresan visitantes al sistema de parques. Debido a su relacionamiento fundamental con los turistas, la cooperación de este grupo es vital para el éxito del parque y es altamente dependiente de las relaciones construidas entre los administradores del parque y la propia asociación de guías turísticas. La comunicación debe ser abierta y clara para entender totalmente las necesidades reales de la comunidad turística local antes de iniciar cualquier tipo de capacitación.

Como tal, el trato con la asociación de guías turísticas fue uno de los mayores retos a los que se enfrentó el equipo de administración de PiP. Este equipo estableció ideas sólidas acerca de la estructura, fortalecimiento de la capacidad y desarrollo de grupo esperado de la asociación de guías turísticas. Los (las) guías comenzaron a sentir que sus necesidades no eran satisfechas y, a medida que se desarrollaba el conflicto, la administración evaluó sus métodos de comunicación. El equipo determinó que una línea consistentemente abierta de comunicación frecuente era vital para asegurar la total cooperación de la asociación de guías turísticas. Al abordar las cuestiones de manera más cuidadosa y paciente el resultado fue una relación de trabajo efectiva y la asociación de guías turísticas se comprometieron más con su rol en el sistema de parques.

Beneficios para la comunidad: invertir en el futuro

La infraestructura comunitaria y la identidad cultural se han visto afectadas positivamente como resultado de estos esfuerzos múltiples. El compromiso creciente de la comunidad en los comités de administración turística fue capaz de inculcar un mayor sentido de pertenencia en el sistema de áreas protegidas al igual que un sentido de justicia cuando los resultados no eran solamente contingentes a las tendencias políticas del gobierno local. A medida que la comunidad recibía una porción de las ganancias del parque distribuida equitativamente, se llevaron a cabo proyectos para la mejora gradual de la infraestructura. Los parques comunitarios fueron actualizados o creados en algunas áreas, los sistemas de saneamiento básico fueron actualizados, las calles y aceras fueron reparadas y el alumbramiento público de la ciudad fue mejorado. Estas mejoras han tenido influencia sobre las personas para que se sientan orgullosas de sus parques y valoricen la conservación a medida que esta comienza a tomar un rol más importante en la protección de su propio sistema de valores y culturas.

C. RESERVA NACIONAL DE PACAYA-SAMIRIA

País:	Perú
Ciclo del Proyecto:	1 de octubre de 2001-30 de septiembre de 2007
ONG Asociada:	Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (Pro Naturaleza) Sociedad Peruana de Ley Ambiental (SPDA) Centro de Conservación de Datos en la Universidad La Molina Agraria (CDC)
Agencia del Gobierno:	Intendencia de Áreas Naturales Protegidas del Instituto Nacional de Recursos Naturales (IANP- INRENA)
Entrevistada:	María Elena Lau, Pro Naturaleza

Descripción del sitio

La Reserva Nacional Pacaya-Samiria está ubicada en el noreste del Perú en el departamento de Loreto. Está situada en la confluencia del Río Amazonas, entre los ríos Ucayali y Marañón e incluye todas las cuencas de los ríos Pacaya y Samiria. La Reserva cubre una superficie de 2.150.770 hectáreas, lo que representa alrededor de 1,7% de la superficie terrestre total del Perú, convirtiéndola en la segunda más grande área protegida del país. La Reserva es el objetivo del proyecto más grande apoyado por The Nature Conservancy en el Perú. Proporciona un importante hábitat para una rica variedad de especies que incluyen al delfín rosado de río, la nutria gigante, la tortuga de río sudamericana, el jaguar y más de 440 especies de aves.

Viven alrededor de 42,000 personas dentro de los límites de la Reserva distribuidas en 94 comunidades. De estas, 24 comunidades son indígenas Cocama-Cocamilla que han sufrido procesos de aculturación y mestizaje durante el último siglo. Alrededor de la Reserva, en la zona de amortiguación, viven 50.000 personas adicionales distribuidas en 109 comunidades y tres pequeñas ciudades. La mayoría de las personas de la reserva y de la zona de amortiguación viven en niveles cercanos a la subsistencia y dependen principalmente de los recursos naturales del área para su subsistencia.

Entre las muchas amenazas al sitio se incluyen: extracción de madera, pesca excesiva, extracción de palmito y extracción de huevos de tortuga. Las amenazas están vinculadas a los asentamientos locales y sus actividades de subsistencia y el trabajar con ellos para asegurar canales legales apropiados para la comercialización de recursos administrados asegurará la mejora de su subsistencia al igual que la conservación de la biodiversidad en el área.

Visión general

El progreso del sitio de la Reserva Nacional Pacaya-Samiria puede ser caracterizado por los esfuerzos permanentes para ser competitivo desde

una perspectiva de negocios. El Consorcio ha dado los pasos oficiales para ser fundamentalmente más fuerte, en tanto que los esfuerzos de desarrollo del producto se han focalizado a enfrentar a la competencia, servicio al cliente e infraestructura. Si bien no está caracterizado como tal, uno de los logros clave del sitio está en identificar efectivamente sus limitaciones y adoptar enfoques proactivos para manejarlos, como se ve en la sección de Lecciones Aprendidas. Entre estas limitaciones están las preocupaciones acerca del apropiado monitoreo de campo, desarrollo del equipo, responsabilidad financiera y efectos del ecoturismo, como lo indica María Elena Lau, de Pro Naturaleza.

LOGROS CLAVE

Progreso del Consorcio

Muchos de los logros del sitio giran alrededor del establecimiento del Consorcio Rumbo al Dorado (RAD). El Consorcio es una asociación de cuatro vías entre INRENA, Pro Naturaleza, el CDC y SPDA, todos ellos han definido claramente sus responsabilidades y el personal dedicado a la Reserva Nacional de Pacaya-Samiria. A lo largo del ciclo del proyecto, el Consorcio tomó las medidas necesarias para ser reconocido oficialmente y ser operativo. El Consorcio recibió un Certificado de Autoridad de su entidad supervisora, el Buró Regional de Turismo, y obtuvo su licencia del municipio local. El Consorcio también abrió su primera cuenta en un banco nacional y en un banco extranjero para depositar los fondos generados por los servicios turísticos.

Después de completar los requerimientos para ser aceptado por el organismo supervisor del Estado, el Consorcio procedió a comercializar sus servicios como operador turístico. PromPerú visitó al Consorcio para ofrecer apoyo con promoción, integrándose de esta manera en el mercado de turismo local, nacional e internacional. Esta condición también le garantiza la oportunidad de tomar parte en campañas de turismo administradas por el Estado y participar en ferias internacionales de comercio, utilizando materiales

de promoción. La noticia de sus esfuerzos para establecerse se diseminó en numerosos medios de comunicación nacionales, lo que condujo a un creciente conocimiento internacional de su progreso.

Desarrollo del producto

El fortalecimiento del programa desde sus raíces fue un enfoque esencial del equipo local de la Reserva. El equipo se concentró en los fundamentos de operaciones financieras, tales como la mejora de sus métodos de inventario y administración del libro de registro, así como la exploración de estrategias efectivas para ahorrar dinero. Con objeto de hacerse más competitivo en el mercado local, también se llevó a cabo una revisión de precios. El equipo se encargó de evaluar costos, tales como programas turísticos y comidas, basándose en la competencia local.

Además de las finanzas, se consideró la imagen general de la operación. Se realizaron esfuerzos para incrementar la calidad del servicio al cliente, enfocando elementos tales como certificado de primeros auxilios y la importancia de la presentación de una comida atractiva. También se delinearon sólidas capacidades de administración turística.

Con objeto de complementar los servicios turísticos mejorados, se enfatizó en el mantenimiento preventivo de la infraestructura. El Consorcio comenzó a trabajar con los colonizadores locales para determinar su interés en participar en este tipo de actividad. Como resultado de su entusiasmo, los botes de madera del sitio fueron reparados y mejorados con nuevos motores fuera de borda. Se remodelaron tres instalaciones, con un enfoque especial en los baños y comedores.

La atención dedicada al desarrollo del producto ha sido crucial para incrementar el flujo turístico. La actividad realizada ha estado generando ingresos para mantener la infraestructura, los servicios turísticos y la capacidad local de llevar a cabo la administración del Consorcio a corto plazo.

Desarrollo de la capacidad

Los servicios de guía turística capaces son uno de los elementos centrales de la experiencia turística en un sistema de parques. Debido a la vinculación fundamental de los guías con los turistas, la calidad de este grupo es vital para el éxito del parque y es altamente dependiente del tipo de capacitación que se les brinde.

Como tal, se desarrolló un programa de capacitación para las Organizaciones Turísticas Locales (técnicas de guía, administración e interpretación ambiental) en coordinación con la Agencia Regional de Turismo (DIRCETUR) y la Cooperación Española (AECI). El objetivo de este programa fue desarrollar otra actividad generadora de ingresos para los colonizadores locales en la zona de amortiguación. Más de 30 personas, tanto hombres como mujeres han participado en estas oportunidades de capacitación.

LECCIONES APRENDIDAS

Monitoreo de campo

El equipo encontró que el utilizar la experiencia de un especialista capacitado puede ser muy beneficioso para las personas que trabajan en el campo. En el pasado, el Consorcio utilizaba especialistas en turismo que residían en la ciudad de Lima. Los asesores tendían a tener buenos conocimientos en turismo de costa y montaña pero no en turismo de jungla específicamente. Debido a que los asesores no trabajaban en el sitio con los proyectos de campo y que carecían de experiencia en la jungla, se desarrolló una brecha en la relación entre los asesores y los equipos de campo. Los especialistas con base en la ciudad no entendían las necesidades reales de las comunidades locales con las que trabajaban.

Debido a esto, el equipo del sitio de la Reserva ha ajustado su enfoque y actualmente contrata a un especialista en turismo local que vive en la ciudad de Iquitos. La especialista viaja extensivamente a todos los sitios para capacitar a grupos locales

involucrados en los proyectos y para asegurar que cada proyecto continúe progresando. Ella sirve como un valioso recurso de información, al mismo tiempo que exige que cada grupo rinda cuentas de su progreso.

Desarrollo de equipo

El trabajo de equipo se ha vuelto esencial para alcanzar resultados sostenibles. La capacitación efectiva da resultados ayudando a las personas a trabajar de manera más efectiva y alcanzar metas compartidas. Para maximizar el potencial del equipo, el equipo de la Reserva, conformado por la administración y el personal, asistió a talleres de fortalecimiento de equipo y extrajo muchas lecciones aprendidas durante estas sesiones de capacitación.

Se enfatizó en estas sesiones el trabajo en equipo y la importancia de ser capaz de identificar las fortalezas y debilidades personales. Las sesiones de capacitación enfatizaron la importancia de trabajar en una posición que destaque las fortalezas personales más que en una posición adquirida a través de conexiones familiares. Los empleados están actualmente conscientes de aceptar sus fortalezas y debilidades para identificar de manera apropiada qué cargos y responsabilidades serían más adecuadas para cada persona con objeto de maximizar la eficiencia.

Las sesiones de capacitación también se dirigían al concepto del personal local de competencia y estándares. Muchos trabajadores locales tenían dificultad para entender el por qué esforzarse por alcanzar un nivel más alto de servicio es esencial cuando sus esfuerzos en el pasado parecían satisfacer a los turistas. Después de aprender acerca del nivel de competencia y cómo responde la industria turística, comenzaron a darse cuenta que el prestar atención a los detalles era esencial para mantener altos estándares de servicio. Solamente al operar en tal nivel podían ellos competir exitosamente con quienes presentan retos. Aprendieron que cada persona debe rendir cuentas de sus responsabilidades, debido a que una decisión deficiente puede reflejarse negativamente en todo el equipo.

Este tipo de capacitación ha sido efectiva para trabajar con personas de las comunidades locales, muchas de las cuales tienen una educación menor que la de escuela secundaria. Por esta misma razón, una de las más importantes limitaciones que enfrenta el grupo es trabajar con materiales y servicio al cliente en inglés. Se requiere mayor capacitación para fortalecer las capacidades y la autoestima para ser capaz de tratar con huéspedes con mayor confianza y de manera agradable.

Responsabilidad financiera

La administración financiera competente es un soporte central para el éxito de muchos sistemas de parques. En este ciclo del proyecto, por primera vez el equipo de la Reserva debió aplicar sus capacidades de administración financiera. En el pasado, el sitio no tenía que trabajar con grandes sumas de dinero como para dedicar una porción significativa de su tiempo para administrar finanzas. Actualmente, con mayores ingresos, han comenzado a destinar más tiempo en la administración de recursos, priorizando sus gastos y trabajando con un contador para que maneje los impuestos.

Potenciación local y efectos del ecoturismo

El trabajar con comunidades requiere dedicar una gran parte de tiempo al desarrollo de la capacidad y a la potenciación local. El equipo del sitio se dio cuenta que, con objeto de que las comunidades locales participen en los proyectos, éste debe proporcionar información a las personas locales sobre los efectos positivos del ecoturismo en su región. Un sitio exitoso debe ser capaz de comunicar su historia natural, al mismo tiempo que integra sus sistemas de valores culturales. Al generar fondos, la comunidad puede experimentar una mejoría en la calidad de vida a través de programas educativos y de salud. El equipo del sitio también enfatizó la importancia de un desarrollo sostenible como una base para las generaciones presente y futura. Con mayor acceso a la información y asistencia técnica, las comunidades serán capaces de participar en los procesos de toma de decisiones.

VALORACIÓN ECONÓMICA DEL TURISMO EN EL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS DEL ECUADOR: UN ESTUDIO DE CASO DE SIETE SITIOS DE VISITA EN ÁREAS PROTEGIDAS EN EL ECUADOR CONTINENTAL

Arnaldo Rodríguez, Green Consulting

RESUMEN

Este estudio contiene los resultados de un análisis de la situación del turismo como forma de pago por servicios ambientales, analizando sus componentes ambientales, económicos, de experiencia para el visitante y de manejo en siete áreas protegidas del Ecuador continental. Para el diseño del proyecto se establecieron dos conceptos clave: el umbral de sustentabilidad y las oportunidades complementarias. El umbral de sustentabilidad es un concepto sobre el nivel mínimo de reinversión necesaria para cubrir los costos de turismo en las áreas protegidas. El análisis de oportunidades complementarias comprendió aquellas actividades permitidas en el plan de manejo y que incrementarían los ingresos para el sistema, mientras se mejora la calidad de experiencia del visitante y crearía oportunidades para la industria turística y las comunidades locales. El estudio comprendió la creación de tres escenarios: un escenario actual, un escenario moderado y un escenario económico positivo. En el escenario actual, se proyecta un crecimiento mínimo de ingresos, que es frágil y no puede ser sostenido. Bajo este escenario el sistema corre el riesgo de colapsar, ya que el turismo se está convirtiendo en una amenaza para varios sitios de visita. En el escenario moderado, generarían a partir del quinto año, mayores ganancias para cubrir los costos mínimos de manejo para alcanzar el umbral de sustentabilidad. En este escenario se contempla una pérdida del mercado (disminución basada en el análisis de sensibilidad al precio de la demanda) por el aumento en las tarifas de ingreso pero no de ingresos totales. En el escenario positivo se establece un modelo que permite una reinversión adecuada, con una generación de recursos que cubren no sólo los costos de manejo del turismo sino que generaría recursos adicionales que podrían ser utilizados en otras actividades de manejo.

1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

El pago por servicios ambientales es un mecanismo de compensación flexible, directo y promisorio, donde los proveedores de los servicios reciben un pago por parte de los usuarios de los mismos. El turismo es una forma de pago por servicios ambientales, reflejado en el cobro de compensaciones financieras a cambio de la generación de experiencias en los visitantes. Sin embargo, a veces el manejo de estos servicios no es eficiente debido a problemas técnicos en actores locales o en partes de la superestructura. Estas deficiencias provocan la creación de fugas en el sistema y dificulta la reinversión para alcanzar un umbral de sustentabilidad. Esto significa que no se cubren los requerimientos necesarios para evitar amenazas producidas por la operación turística al capital natural, brindar una experiencia positiva y segura al visitante, evitar la erosión cultural y generar un manejo eficiente de las áreas.

Entre el 2005 y el 2006 The Nature Conservancy (TNC), junto con Conservación Internacional, Ecociencia y Green Consulting desarrollaron un estudio que se tituló Valoración Económica del Turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador (SNAP). Este estudio contiene los resultados de un análisis de la situación del turismo como forma de pago por servicios ambientales, analizando sus componentes ambientales, económicos, de experiencia para

el visitante y de manejo en siete protegidas del Ecuador continental.⁵

En Ecuador, el turismo en áreas protegidas ha generado beneficios para la conservación, la industria turística y las comunidades locales. Sin embargo, actualmente también constituye una amenaza a la conservación debido principalmente a la falta de capacidad de manejo turístico dentro del sistema. El costo del manejo adecuado del turismo en las áreas protegidas en Ecuador ha sido un dato desconocido. A pesar de su importancia, la reinversión (tanto en gasto corriente como en inversión de capital) para cubrir los costos de manejo turístico ha sido insuficiente o inexistente para los sitios del estudio. Esto se debe en parte a los complejos flujos de recursos dentro del MAE (Ministerio del Ambiente del Ecuador), entre ministerios y a la débil voluntad política para reinvertir de manera adecuada, basada en el desconocimiento de la realidad financiera.

2. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Diseño e implementación del proyecto

Para el diseño del proyecto se establecieron dos conceptos clave: el umbral de sustentabilidad y las oportunidades complementarias.

El umbral de sustentabilidad es un concepto sobre el nivel mínimo de reinversión necesaria para cubrir los costos de turismo en las áreas protegidas, es decir, para proveer la capacidad, servicios e infraestructura mínimos necesarios para asegurar la conservación, proveer experiencias positivas al visitante, así como una gestión que no minimice la capacidad de los

Umbral de sustentabilidad: el conjunto de componentes y atributos de un sitio que permiten el desarrollo de la actividad turística con un mínimo de inversión en infraestructura física para ofrecer una experiencia positiva al visitante, mitigar las amenazas a la conservación del sitio y minimizar la erosión cultural.



Modelo de oportunidades complementarias: Adiciona actividades y servicios que, además de llenar el umbral se sustentabilidad para la actividad turística, pueden generar ingresos económicos adicionales para el SNAP, los empresarios privados y comunidades locales.



gestores del área para actividades de protección del área. Las oportunidades complementarias son aquellas actividades permitidas en el plan de manejo, como la provisión de servicios de hospedaje, comida, alquiler de botes y bicicletas, entre otras. Este tipo de servicios incrementarían los ingresos para el sistema mientras se mejora la calidad de experiencia del visitante y crearía oportunidades para la industria turística y las comunidades locales.

El primer paso del diseño fue calcular los montos de inversión⁶ y el gasto corriente⁷ necesarios para que cada área alcance el umbral, además de cuantificar el potencial impacto financiero del desarrollo de una oportunidad complementaria en cada área con por lo menos un ejemplo particular.

Con el fin de estandarizar el análisis de inversión y gasto corriente se utilizaron 5 categorías para el manejo del turismo en áreas protegidas: 1) conservación; 2) planta turística, servicios e infraestructura; 3) información e interpretación y promoción; 4) seguridad, y 5) manejo, capacitación y gestión, las cuales abarcan la mayoría de los

5 Parque Nacional Podocarpus, Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas, Parque Nacional Cajas, Reserva de Producción Faunística Cuyabeno, Parque Nacional Cotopaxi, Parque Nacional Machalilla y Reserva Ecológica Cayambe Coca.

6 La inversión de capital hace referencia a aquellas inversiones en activos a corto y largo plazo y que son necesarias para la correcta gestión del turismo.

7 El gasto corriente es aquel gasto que afecta exclusivamente al período en el que se origina. Son los gastos constantes necesarios para garantizar el adecuado manejo de la actividad turística.

componentes necesarios para el desarrollo de la actividad turística en un área protegida.

Para el cálculo de la dinámica financiera, fue necesario el análisis de los flujos financieros del gasto turístico de las áreas protegidas. Como flujo se entienden los pasos, relaciones y montos existentes entre los diferentes actores de la superestructura. El cálculo de las visitas en las áreas del estudio, así como el análisis de patrones de crecimiento se basó en la recopilación de datos del Ministerio del Ambiente (MAE) vinculadas al manejo de las áreas. Conocer los valores de crecimiento promedio anual y las tendencias de crecimiento de visitantes fue la base para el desarrollo de las proyecciones financieras.

Con el fin de crear posibles escenarios basados en aumentos moderados y económicamente positivos de tarifas, se debió realizar un análisis de la demanda. Una de las metodologías utilizadas para el análisis fue la de “Valoración Contingente”, la cual produjo predicciones acerca de la elasticidad de la demanda respecto a los cambios en las tarifas de ingreso.

El proceso final del estudio comprendió la creación de 3 escenarios, todos con proyecciones hasta el año 2010.

Los 3 escenarios fueron:

1. Un escenario actual, donde no existen incrementos en las tarifas y donde no se realizan gastos para que las áreas alcancen un umbral de sustentabilidad.
2. Un escenario moderado, crecimiento más eficiente en términos económicos con el menor impacto en términos de pérdida de demanda y que contempla un gasto corriente que garantiza el umbral de sustentabilidad en el manejo turístico.
3. Un escenario económico positivo, escenario con el máximo incremento en las tarifas y con un gasto corriente que garantiza el umbral de sustentabilidad en el manejo turístico.

Es importante enfatizar que las simulaciones utilizadas tuvieron como objetivo presentar algunos de los escenarios que podrían mejorar el manejo del turismo en las áreas del estudio y establecer una base financiera y ambientalmente sustentable.

Con el fin de garantizar el nivel mínimo de sustentabilidad, sería necesario realizar gastos de inversión inicial en las áreas. El gasto de inversión fue calculado con base a las 5 categorías mencionadas anteriormente y el análisis comparó la brecha existente entre la inversión actual y la necesaria para alcanzar el umbral de sustentabilidad.

El análisis de oportunidades complementarias comprendió la creación de modelos que adicionan bienes, actividades y servicios al umbral de sustentabilidad para generar ingresos económicos adicionales para el SNAP, los empresarios privados y comunidades locales. Para determinar si estos modelos representan ingresos adicionales, se elaboraron versiones limitadas de planes de negocio.

Se incluyó además un análisis del marco legal para lograr cambios en las tarifas de entrada, reinversión adecuada para lograr umbrales de sustentabilidad y mecanismos de incorporación de terceras personas, delegación, comodato, arrendamiento, y concesión para implementar los modelos de oportunidades complementarias.

3. RESULTADOS PRELIMINARES

A pesar de la existencia de pagos por servicios ambientales en la forma de pagos de tarifas de entrada, patentes de operación, etc., y la existencia de programas de comanejo, el SNAP posee un déficit económico que no le permite alcanzar el umbral de sustentabilidad de los sitios de visita. Los resultados de estos modelos son:

Escenario actual

Se proyecta un crecimiento mínimo de ingresos. Sin embargo, el estudio demuestra que este crecimiento es frágil y no puede ser sostenido.

Bajo este escenario el sistema corre el riesgo de colapsar ya que el turismo se está convirtiendo en una amenaza para varios sitios de visita. Estas amenazas incluyen daños al entorno físico (i.e. erosión), daños a la vegetación, presiones sobre la vida silvestre, ruido, contaminación y excesiva concentración de visitantes. A su vez, estos daños pueden causar un grado de insatisfacción de los visitantes que a su vez comprometa los ingresos en largo plazo. Los responsables de la gestión (en distintos niveles) expresan su preocupación sobre el modelo actual y para algunos el turismo se ha transformado en una carga que va más allá de sus responsabilidades. En la figura 1, se detallan los ingresos turísticos, es decir, todos los ingresos producidos en las áreas bajo la comercialización de actividades relacionadas al

turismo, los egresos turísticos, es decir, todos los gastos realizados dentro de las áreas para manejar al turismo y, las ganancias netas para el sistema, es decir, los aportes directos de las áreas hacia el MAE. (Figura 1)

El crecimiento moderado

Este generaría, a partir del 5to. año, mayores ganancias económicas que en el modelo actual pero cubriendo los costos mínimos de manejo para alcanzar el umbral de sustentabilidad. En este escenario se contempla una pérdida del mercado (disminución basada en el análisis de sensibilidad al precio de la demanda) por el aumento en las tarifas de ingreso pero no de ingresos totales (Figura 2).

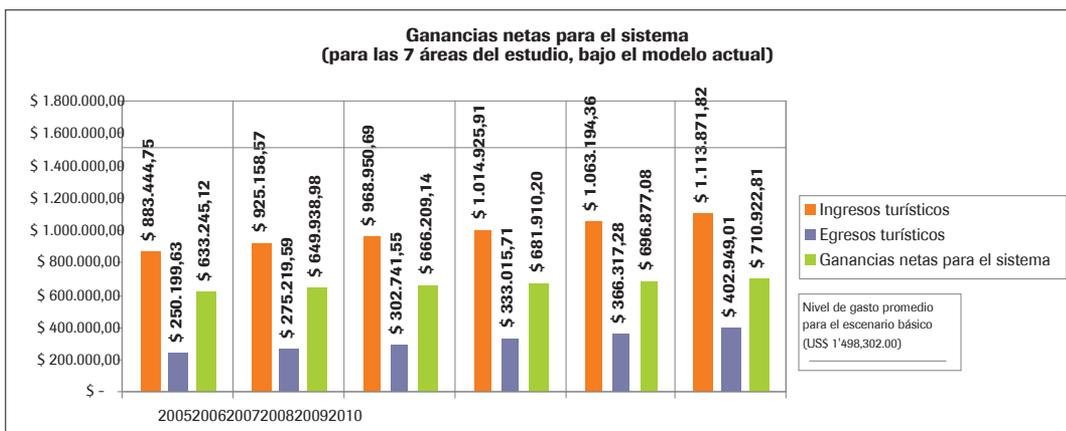


Figura 1. Ingresos, egresos y las ganancias netas de los sitios de estudio bajo el escenario actual.

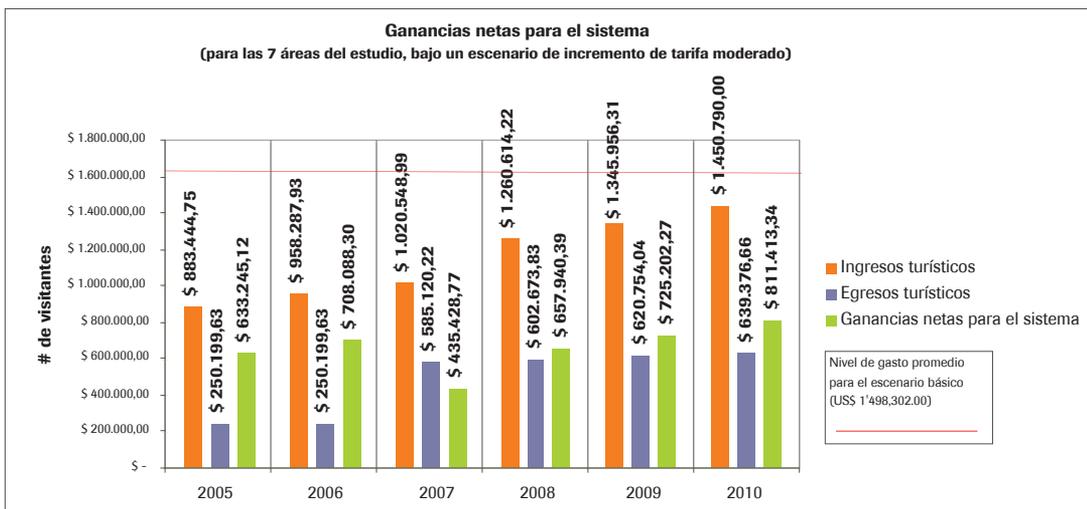


Figura 2. Ingresos, egresos y las ganancias netas de los sitios de estudio bajo el escenario de "crecimiento moderado".

El modelo económico positivo

Se establece un modelo que permite una reinversión adecuada, con una generación de recursos que cubren no sólo los costos de manejo del turismo sino que generaría recursos adicionales que podrían ser utilizados en otras actividades de manejo (Figura 3).

Además de los resultados mencionados anteriormente el estudio demostró que:

1. Actualmente, el turismo en la mayoría de las áreas del estudio no cuenta con un presupuesto acorde a sus necesidades mínimas reales, poniendo en riesgo el capital natural y la demanda de estas áreas.
2. El estudio indica que el SNAP está perdiendo importantes ingresos por no tener tarifas establecidas de manera técnica así como por la falta de facilidades para adquirir las mismas (incluyendo el uso de herramientas tecnológicas como ventas por Internet) y limitaciones en los mecanismos para una recaudación efectiva (incluyendo las terceras personas para el cobro de entradas). Estos asuntos están ligado a la falta de un marco legal operativo para solventar estas limitaciones.

3. Existen varias actividades complementarias que pueden generar ingresos y que pueden aumentar la demanda pero que están siendo desaprovechadas principalmente por la falta de la aplicación de normas y leyes (como concesiones y arriendos), a pesar de existir el marco legal apropiado.
4. Se reconoce que el proceso de descentralización trae como riesgo la fragmentación del SNAP, mientras que el turismo manejado por las ONG no garantiza una gestión exitosa (Drumm, 2002, Wood, 1998). Sin embargo, abre paso para considerar criterios para la determinación de marcos potenciales de comanejo del turismo en áreas protegidas.

4. RETOS ACTUALES Y SOLUCIONES PROPUESTAS

El mayor reto es el de generar un cambio en el modelo de manejo actual del turismo en el SNAP, con un gasto corriente que se ajuste por lo menos a lo definido como el umbral de sustentabilidad, reconociendo que el turismo debe cubrir sus costos. Otras recomendaciones son:

1. Es necesaria la inversión de capital para alcanzar el umbral presupuesto.

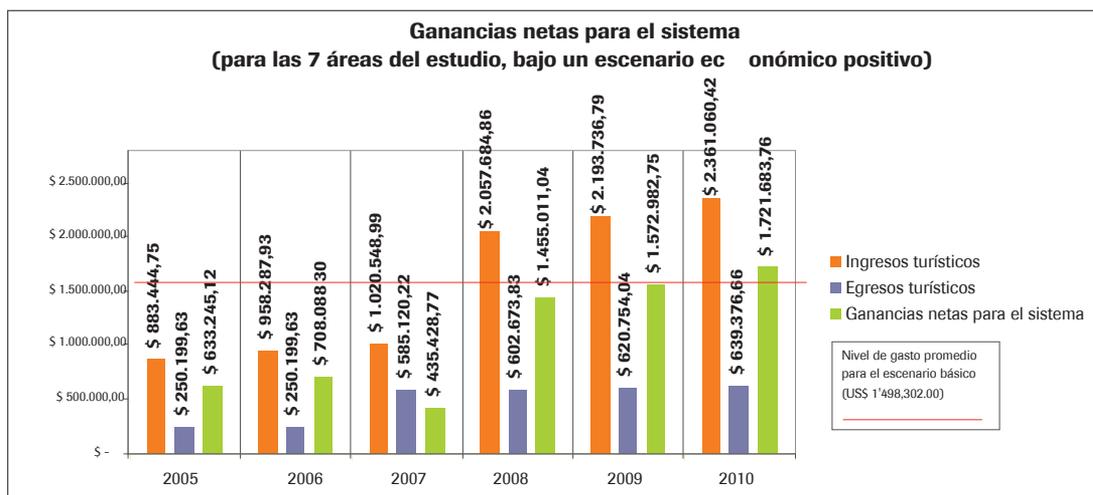


Figura 3. Ingresos, egresos y las ganancias netas de los sitios de estudio bajo el escenario de “Modelo Económico Positivo”.

2. Las tarifas de ingreso a áreas protegidas deben ser revisadas y ajustadas con base en un criterio técnico soportado por un análisis de costos reales y de demanda.
3. Antes de que las tarifas sean elevadas, el umbral de sustentabilidad debe ser alcanzado en términos de gasto corriente e inversión de capital.
4. Algunas áreas necesitan aumentar las visitas para que el gasto de manejo turístico dentro del umbral de sustentabilidad esté acorde con los ingresos y no requiera de subsidios externos.
5. La legislación vigente y apropiada debe ser aplicada para poder abrir oportunidades a otros actores.
6. Modelos de cogestión de algunas áreas del estudio deberán ser analizados y sus logros incorporados en los otros modelos de gestión.
7. Nuevos mecanismos de cobro de entradas deberían ser analizados e implementados, de manera que se ajusten a las necesidades de los turistas actuales o a los cambios tecnológicos.
8. Se recomienda pasar a terceros el cobro de entradas a las reservas.
9. Se recomienda aplicar leyes, normas y reglamentos que permitan aplicar un instrumento regulatorio para la reinversión en áreas protegidas por concepto de turismo y aplicar las leyes vigentes que permitan concesión, cobro de tarifas por terceros, delegación, comodato y/o arrendamiento para favorecer modelos de oportunidades complementarias.

Debido a que existe un gran número de variables técnicas y sociopolíticas, la valoración económica no puede dar un marco de referencia completo. Es por esta razón que el primer reto es la realización de un estudio complementario que analice la valoración del turismo en las comunidades

circundantes a las áreas, con el fin de identificar el aporte que ofrece el turismo en el área protegida a las comunidades locales.

5. LECCIONES APRENDIDAS

Durante el desarrollo del estudio se identificaron diferentes factores que viabilizaron o dificultaron el proceso. A continuación se exponen las lecciones aprendidas para el proceso de estudio, los obstáculos encontrados por el equipo de trabajo y algunas recomendaciones para futuros estudios.

Obstáculos encontrados

Durante el proceso el equipo se encontró con los siguientes obstáculos:

1. La falta de estandarización de información en las fuentes, causada por la carencia de aplicación de formatos de registro en cada sitio de visita.
2. La falta de conocimiento del sistema turístico y sus componentes, causado por la poca capacitación especializada –en temas turísticos– de los responsables de las áreas.
3. Dificil identificación de recursos asignados específicamente al turismo. Cada área protegida posee un POA (Plan Operativo Anual), el cual determina los recursos económicos anuales de operación e inversión en los sitios de visita. A pesar de la existencia de estos documentos, en ellos no se clarifican valores específicos para turismo.

Características para estudios futuros

Con el fin de maximizar futuros procesos relacionados a este estudio, se recomienda que investigaciones de este tipo tengan las siguientes características:

1. Estudios de carácter multidisciplinario, es decir, incluyendo dimensiones económicas, sociales, legales, políticas, ambientales y

estadísticas, y uso de metodologías apropiadas para los diferentes análisis. Se recomienda que futuros estudios cuenten con la participación de especialistas en todas las áreas mencionadas.

2. Desarrollo participativo de los estudios, es decir, involucrando a actores de diferentes sectores. Los análisis y conclusiones del estudio deben recoger los comentarios y necesidades consensuadas por diversos actores que incluyen representantes de las áreas protegidas, miembros de la superestructura, operadores turísticos y agencias de desarrollo.
3. Durante el desarrollo del estudio se identificó una fuerte necesidad de comunicación entre los actores. La falta de conocimiento de roles y responsabilidades provocó confusiones a la hora de recopilar información. Como solución a esta necesidad se organizaron talleres participativos con cada grupo de actores.

6. BIBLIOGRAFÍA

Boullón, R. 1982. *Planificación del espacio turístico*; Trillas: México D.F.

Código Civil. RO/ Sup. 104, 2005. Codificado en el suplemento del Registro N° 46 Oficial Año 1 Constitución Política de la República del Ecuador, 1998. R.O 1.

Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, 1972. Tomo III. Editorial Heliasta. Buenos Aires, Argentina.

Drumm A. 2004. Evaluación del sistema de cobro piloto en la reserva Eduardo Avaroa y recomendaciones para el sistema boliviano de áreas protegidas; The Nature Conservancy, Arlington.

Drumm, A., & Moore, A. 2002. *Ecotourism Development - A Manual for Conservation Planners and Managers, Volume 1*, The Nature Conservancy, Arlington.

Eagles, P., McCool, S., and Haynes, C. 2002. *Sustainable tourism in protected areas, guidelines for planning and management*; IUCN – The World Conservation Union: Gland, Switzerland and Cambridge, UK.

Echeverría, H. 2006. Definición de escenarios de alternativas legales y diseño de estrategias para identificar y sistematizar los vacíos legales en temas de biodiversidad que puedan ser implementados mediante instrumentos secundarios. CEDA-TNC, Quito, Ecuador.

Fries, R., Correa, M., Rodríguez, A. & Pool, D. 2006. *Nature oriented tourism in Ecuador*; USAID, Washington D.C.

Ley de Creación del Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y de Vida Silvestre. 1992. Registro Oficial No. 27.

Ley de Descentralización y Participación Social. 1007. Ley 27. R.O. 169.

Ley de Gestión Ambiental. 1998. R.O. 1.

Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada. 1993. Art 6. R.O. 349.

Ley de Turismo. 2002. RO/ Sup. 733.

Ley Forestal y de Conservación de Áreas.

Naturales y de Vida Silvestre. 2004. R. O. No. 418, suplemento.

Lindberg K. 1998. *To Sell Cheap Is To Sell Out?*; Green Tourism Conference Reiseliv, Oslo.

Lindberg, K. 2003. En *Nature tourism, conservation, and development in Zwazulu-Natal, South Africa*;

Aylward, B. and Lutz, Ernst, Ed.; The International Bank for Reconstruction and Development: Washington D.C.

- Miller, E. 2000. *Business planning for environmental enterprises – a manual for technical staff*; Conservation International: Washington.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. 2006. Boletín estadístico 2000-2004. Gerencia Nacional de Planificación. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. 2006. Principales indicadores turísticos 2005-2006. Gerencia Nacional de Planificación. Quito, Ecuador.
- Ministerio del Ambiente del Ecuador. 2005. Análisis de Necesidades de Financiamiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador. Dirección Nacional de Biodiversidad, Áreas Protegidas y Vida Silvestre con el apoyo de: Fondo Ambiental Nacional, The Nature Conservancy, USAID, Conservación Internacional, KFW, EcoCiencia, Fundación Natura, MENTEFACTURA; Quito, Ecuador.
- Ministerio del Ambiente del Ecuador. 2005. Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, Ecuador.
- Patterson, C. 1997. The business of ecotourism, Rhinelander, WI, Explorer's Guide Publishing
- Reglamento General de Actividades Turísticas. 2002. Registro Oficial 726.
- Reglamento general de aplicación de la ley de turismo. 2004. R.O 244.
- Rodríguez, L., Yépez V. y Díaz P. 1998. Guía de parques nacionales y reservas del Ecuador; Proyecto Plan Maestro para la Protección de la Biodiversidad mediante el Fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas; Quito, GEF, INEFAN.
- Rome, A. 1999. Ecotourism impacts monitoring: a review of methodologies and recommendations for developing monitoring programs in Latin America; The Nature Conservancy; Washington D.C.
- Salafsky, N. & Margoluis, R. 1998. *Measures of success: designing, managing, and monitoring conservation and development projects*; Island Press: Covelo, CA.
- Stankey, G., Cole, D., Lucas, R., Petersen & M., Frissell, S. 1985. *The limits of acceptable change (LAC) system for wilderness planning*. U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Intermountain Forest and Range Experiment Station; Ogden, UT.
- Tribunal Constitucional del Ecuador. 2002. Resolución No. 017-2002-TC publicada en el Registro Oficial No. 692.
- Wood, M. 1998. *Meeting the global challenge of community participation in ecotourism: case studies and lessons from Ecuador*; The Nature Conservancy: Arlington.
- Zabala, P. 2004. *Gestión del turismo sostenible en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador*; Proyecto MAE/BID ATN/SF-8182-EC: Quito, Ecuador.

CONCESIONES DE SERVICIOS ECOTURÍSTICOS EN LOS PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA

Andrés Guerrero-Alvarado, Fundación Natura

RESUMEN

En este estudio se presenta la forma en que se diseñaron e implementaron las concesiones de turismo en los parques nacionales de Colombia como un mecanismo para mejorar la situación financiera de las áreas protegidas. Las concesiones de servicios ecoturísticos se concibieron como un contrato entre el Estado y un operador (privado, público, comunitario o mixto) para prestar los servicios de alojamiento, alimentación, administración de la taquilla, parqueaderos y otros complementarios, en la infraestructura de los parques. El modelo general es un “Contrato de Concesión de Servicios Ecoturísticos” asignado por licitación pública a diez años. El contrato estipula un pago periódico, el mantenimiento e inversión en la infraestructura, contratación de mano de obra local, actividades de fortalecimiento en prestación de servicios para las comunidades aledañas y la adquisición de bienes comestibles y artesanales a las mismas. Los resultados de la operación de las concesiones han superado las expectativas de la Unidad de Parques pues se incrementó en el número de visitantes dentro de los límites de capacidad de carga permitidos, se mejoró la infraestructura y aumentó la inversión proyectada, y se capacitó y vinculó en mejores condiciones laborales a personal de la región. La primera lección de este proceso es que la “voluntad política es fundamental” a todo nivel. El apoyo de las instituciones, directores y técnicos, así como de las comunidades de base y las organizaciones sociales ha sido fundamental para poder desarrollarlo. A nivel técnico lo más importante fue utilizar toda la experiencia, información y documentación existente. Si esta información no se hubiera recopilado e incorporado quizás el tiempo de diseño se hubiera prolongado. Es necesario entender que las concesiones de servicios ecoturísticos son una actividad en permanente proceso de ajuste y aprendizaje para todas las partes pues ni la Unidad de Parques ni los operadores potenciales en Colombia tenían una experiencia significativa en el tema.

1. DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

El Sistema de Parques Nacionales de Colombia cubre más del 10% de su territorio. Este Sistema cuenta con 51 áreas protegidas que protegen los ecosistemas más valiosos del segundo país con mayor biodiversidad del mundo. Aunque en Colombia existen Parques Nacionales desde hace más de 30 años, el Sistema sólo se creó en 1994. Actualmente está a cargo de la Unidad de Parques Nacionales Naturales, adscrito al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

A partir de 1998 la Unidad de Parques empieza a presentar una difícil situación financiera debido a una reducción del 56% de los aportes del Gobierno Central y una reducción del 40% de los recursos provenientes del turismo. El primer factor se presentó por la crisis fiscal colombiana de finales de los noventa y el segundo por la situación de orden público que el país estaba atravesando.

En el año 2000 y con apoyo de *The Nature Conservancy* y *World Wildlife Fund*, la Unidad de Parques diseñó una Estrategia de Sostenibilidad Financiera con el fin de buscar nuevas opciones para garantizar recursos al Sistema de Parques. La estrategia diseñada se fundamentó principalmente en cuatro actividades: 1) Incrementar los recursos propios de la Unidad de Parques a partir de servicios ambientales (particularmente el agua y el ecoturismo); 2) Incrementar el apoyo financiero del gobierno central; 3) Incrementar los recursos de financiación internacionales, 4) constituir un mecanismo de financiación de largo plazo para las áreas protegidas de Colombia.

Para implementar la Estrategia de Financiación, la Unidad de Parques gestionó recursos con el

Gobierno de Holanda en el marco de un programa general de Fortalecimiento Institucional para la entidad. La Cooperación Holandesa aportó los recursos y la estrategia se implementó entre los años 2002 y 2005, con algunas actividades de apoyo adicional durante el 2006.

Para poder incrementar los recursos financieros provenientes de ecoturismo, la estrategia contempló cuatro acciones específicas: a) Una reforma a las tarifas de los servicios ecoturísticos en los Parques Nacionales Naturales; b) la creación de incentivos tributarios para inversiones en ecoturismo; c) el apoyo al desarrollo de planes de negocios en comunidades prestadoras de servicios ecoturísticos en las áreas de Parques Nacionales, y d) las concesiones de servicios ecoturísticos en algunos Parques Nacionales Naturales de Colombia.

2. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Los análisis de entorno para las concesiones de servicios ecoturísticos

Las concesiones de servicios ecoturísticos en Parques Nacionales de Colombia se concibieron como un contrato entre el Estado y un operador (privado, público, comunitario o mixto) para prestar los servicios de alojamiento, alimentación, administración de la taquilla, parqueaderos y otros complementarios, en la infraestructura de propiedad de la Nación construida en los Parques Nacionales Naturales. La concesión no incluye la gestión de conservación ni el control y monitoreo del área, ya que dichas actividades son funciones exclusivas de la Unidad de Parques.

Para desarrollar las concesiones se analizaron diferentes aspectos que permitieran diseñar e implementar el esquema. El primero fue el marco legal e institucional en el que se revisó la normatividad y reglamentación sobre contratación estatal de servicios, las funciones que la Unidad de Parques podía delegar, las restricciones y controles ambientales existentes, la relación entre las diferentes instituciones que podrían estar relacionadas en el esquema con la Unidad de

Parques tanto a nivel nacional como a nivel local y regional, así como la relación con las comunidades de las áreas, en particular aquellas que prestaban algunos servicios ecoturísticos complementarios.

Posteriormente se analizó el entorno económico que incluyó el potencial de recursos financieros generados por la posible implementación del esquema frente a lo que la Unidad de Parques estaba recibiendo en ese momento y el crecimiento que se proyectaba en el sector turístico frente al mejoramiento del orden público en el país. El resultado evidenció una gran oportunidad para la Unidad de Parques en mejorar su servicio de ecoturismo e incrementar sus recursos pero así mismo un reto para evitar daños ambientales por un incremento en los visitantes de los parques. De esta manera se analizó el entorno ambiental bajo el concepto del impacto potencial del turismo sobre los ecosistemas y la necesidad de llegar a un mayor público para educarlo en los temas de conservación ambiental.

ANÁLISIS DE ENTORNO PARA LAS CONCESIONES DE SERVICIOS ECOTURÍSTICOS

- **Entorno legal e institucional:**
 - **Unidad de Parques**
 - **Instituciones nacionales, locales y regionales**
- **Entorno económico:**
 - **Potencial de recursos**
 - **Crecimiento proyectado del sector turístico**
- **Entorno ambiental:**
 - **Impacto del turismo sobre los ecosistemas**
 - **Educación para la conservación**

El análisis de entorno institucional evidenció un temor por parte de los funcionarios de una privatización de la conservación que terminaría eliminando la institución. Para resolver este asunto se tuvieron discusiones internas sobre si la misión de la Unidad de Parques era la conservación o el turismo. En esta discusión era necesario tener claro que el operador estaba restringido a la operación de la infraestructura

ecoturística y que esto permitía liberar recursos humanos, técnicos y financieros, para desarrollar las labores de conservación que no se estaban ejecutando ante la demanda de los servicios del turismo. Esta perspectiva logró despejar el panorama para el desarrollo del esquema.

Algunas comunidades locales, indígenas y campesinas, hicieron expresa su preocupación de que las concesiones de la infraestructura ecoturística terminarían restringiendo otros servicios ambientales que ellos estaban percibiendo, especialmente el agua. Esto fue muy importante para aclarar y definir el alcance de la concesión, la cual se limita exclusivamente al ecoturismo y no tiene incidencia sobre otros servicios ambientales generados en los Parques Nacionales Naturales.

El análisis del entorno económico presentó varios resultados.

1. Los 400,000 visitantes que el Sistema recibe en promedio anualmente, se encuentran concentrados en 9 de los 51 parques existentes. El 95% de esos visitantes son nacionales a diferencia de otros países de Latinoamérica donde hay una alta tasa de visitas de turistas extranjeros.
2. Hay una clara necesidad de recursos financieros ya que los ingresos recibidos por servicios ecoturísticos apenas cubren el 50% de los costos de su prestación; el deterioro en el servicio y en las infraestructuras son evidentes y se necesitan recursos financieros para mantenerla, para mejorar la atención al visitante y para incrementar el control y seguimiento ambiental en las áreas de mayor turismo del sistema.
3. Hay un gran potencial en el ecoturismo, puesto que se demuestra que la disponibilidad a pagar por los servicios ecoturísticos es el doble a la que se está cobrando en los Parques Nacionales y puede ser mucho mayor si se mejora el servicio. Así mismo el sector del turismo en Colombia empieza a crecer ante el

mejoramiento de las condiciones de seguridad y este crecimiento también se espera para los Parques Nacionales Naturales. A pesar de este potencial se generan dudas sobre la existencia de operadores de las concesiones ecoturísticas con la capacidad técnica y financiera requerida dado que no es un negocio tradicional de turismo sino que tiene unas características especiales asociadas al tema ambiental.

4. Hay el riesgo de un alto impacto del turismo sobre los ecosistemas, ya que en los parques con mayor vocación ecoturística la presión del turismo es tan alta que los escasos recursos existentes se destinan a la atención de visitantes y no alcanzan para el control y vigilancia. Así mismo, las condiciones de infraestructura y atención se encuentran en un estado tal que limitan el acceso a visitantes de mayor educación como los grupos familiares que no pueden acceder puesto que no existe la infraestructura básica que les de seguridad y atención en las áreas. Para la Unidad de Parques poder tener visitantes más educados y de diferentes perfiles como las familias, es un tema muy importante para la divulgación y educación ambiental ya que los niños podrían visitar los Parques cuando fueran adultos.

Las conclusiones obtenidas de estos análisis de entorno brindaron elementos para continuar con el proceso, ya que se hicieron visibles aspectos que no se habían tenido en cuenta y, a su vez, una gran oportunidad para la conservación de los ecosistemas y la generación de recursos financieros para la unidad.

Hacer viable las concesiones

Una vez analizado el entorno en el que se desarrollarían las concesiones, se procedió a evaluar la viabilidad en cuatro aspectos: político, jurídico, técnico y financiero. En cada uno de estos aspectos las concesiones tenían que ser posibles, de lo contrario, no podrían ser ejecutadas, para ello se identificaron elementos que fueron ajustados para poder viabilizar el esquema.

A nivel político se convocó al Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES–, el cual está encabezado por el Presidente de la República o su delegado, el Director del Departamento Nacional de Planeación, quien con los ministros del gabinete expedieron un documento de política sobre “Participación Privada en la Prestación de Servicios Ecoturísticos en los Parques Nacionales Naturales” para respaldar el proceso. Así mismo, las concesiones fueron incluidas en la Política Nacional de Ecoturismo desarrollada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

A nivel jurídico se verificaron los requisitos administrativos en la Ley de Contratación Estatal y se convocaron a los procesos de divulgación diferentes entidades de control como la Contraloría General de la Nación, la Procuraduría General y las veedurías ciudadanas para que auditaran el proceso desde su inicio. Adicionalmente se verificó el tema de Derechos de Propiedad sobre los servicios ecoturísticos en los Parques Nacionales. Esta revisión dejó claro que las concesiones son una herramienta viable para que el Estado pueda administrar los servicios que prestan los Parques Nacionales.

A nivel financiero se seleccionaron ocho parques que contarán al menos con dos características: tener infraestructura de propiedad del Estado y tener un número de visitantes significativo. Con estos criterios se seleccionaron los parques Tayrona y Salamanca en la costa Caribe; Gorgona en la costa Pacífica; Los Nevados, Iguaque y Otún-Quimbaya en la zona Andina; Amacayacu en el Amazonas; y El Tuparro en los Llanos Orientales. Para cada uno de estos parques se elaboraron análisis financieros para determinar en qué condiciones era factible implementar la concesión.

Finalmente, para dar viabilidad técnica se analizaron dos aspectos, el ambiental y el de servicios al turista. Para dar viabilidad ambiental se revisaron cada uno de los Planes de Manejo de las áreas preseleccionadas para la concesión, determinando si en la zonificación existente las actividades propuestas se podían desarrollar. Así mismo se elaboraron estudios de capacidad de carga bajo las metodologías de límite de cambio aceptable para poner rangos de visitantes que no afectaran los ecosistemas. En el tema de servicios se desarrollaron manuales de calidad del servicio asesorados por expertos en atención a visitantes.

“OPERACIONES TURÍSTICAS EN TAYRONA”



El modelo jurídico y financiero de la concesión

Al revisar los aspectos que determinaban la viabilidad de la concesión y aplicarlos sobre los ocho parques preseleccionados se decidió construir un modelo jurídico y financiero estándar que pudiera ser aplicable en una primera fase. En esta fase las concesiones se implementarían en los Parques Amacayacu, Tayrona, Gorgona y Los Nevados.

El modelo general es un “Contrato de Concesión de Servicios Ecoturísticos” asignado por licitación pública a diez años. Este contrato incluye: a) los estudios previos del proyecto que fueron desarrollados en la etapa de viabilidad; b) el contrato de concesión, el cual estipula los requisitos para los operadores y las condiciones económicas, y c) los anexos técnicos que especifican los requerimientos ambientales y de calidad del servicio exigidos para cada área protegida en particular.

El contrato de concesión estipula un pago periódico (anual, semestral o trimestral) que debe ser el mayor valor entre una cuota fija anual o un porcentaje de los ingresos brutos recibidos por el operador. Así, el concesionario siempre pagará a la Unidad de Parques un valor mínimo y en caso de que los ingresos brutos del operador aumenten con el tiempo, el pago a la Unidad de Parques también aumentará.

Adicionalmente el contrato exige al concesionario el mantenimiento en buenas condiciones de la

infraestructura y hacer inversiones obligatorias adicionales para la recuperación de la misma. La mayoría de estas inversiones están programadas en los tres primeros años del proyecto. Finalmente se exige un porcentaje de contratación de mano de obra local, actividades de fortalecimiento en prestación de servicios para las comunidades aledañas y la adquisición de bienes comestibles y artesanales a las mismas. La tabla 1 presenta los valores acordados en cada parque.

El modelo financiero de la concesión se construyó bajo los siguientes principios:

Los ingresos y gastos de la concesión únicamente incluyen la operación de los servicios ecoturísticos: dado que la Unidad de Parques administraba directamente las infraestructuras y servicios ecoturísticos, al mismo tiempo que realizaba otras labores de conservación ambiental en el área, los ingresos y gastos generados por todas las actividades se contabilizaban, en general, para toda el área. Al separar el tema de ecoturismo era necesario identificar efectivamente los ingresos y gastos relacionados con dicha actividad, para determinar su viabilidad en el área y que no generara cargas adicionales ni a la Unidad de Parques ni al concesionario. Es decir, el ecoturismo se manejaría como una Unidad de Negocio del área protegida ya que es lo único que se entrega en concesión. La generación de ingresos adicionales a la Unidad de Parques permitiría cubrir el déficit en otras actividades como el control y vigilancia ambiental, pero las mismas no pueden ser cargadas a la operación del ecoturismo, es decir, se desarrolla una

Tabla 1. Valores a pagar por las concesiones de servicios ecoturísticos

Parque	Valor fijo anual*	Porcentaje de ingresos brutos anuales
Amacayacu (Amazonas)	US\$12.000	6%
Tayrona (Caribe)	US\$166.000	16,25%
Gorgona (Pacífico)	US\$57.000	10,5%
Los Nevados (Andes)	US\$100.000	14,5%

*Valor aproximado en dólares de 2007

identificación de los ingresos netos de los servicios según análisis de costo por servicio ecoturístico.

La operación del servicio ecoturístico bajo el esquema de concesión sólo se puede implementar siempre y cuando el pago al área protegida sea igual a los ingresos brutos que históricamente ha generado el área por estos servicios. El principio define un límite inferior o punto de partida para el pago o retribución que el operador debe hacer a la Unidad de Parques. En caso de que los ingresos brutos históricos no permitieran una rentabilidad, debía ajustarse con otras variables del modelo como el valor y momento de las inversiones obligatorias, el porcentaje de pago sobre los ingresos brutos y el tiempo del contrato.

3. RESULTADOS PRELIMINARES

En el segundo semestre de 2003 la Unidad de Parques inició la primera licitación pública del esquema de concesiones con el Parque Nacional Natural Amacayacu. A pesar de que el proceso convocó operadores locales y algunos nacionales interesados, nadie presentó propuestas formales. Adicionalmente, la licitación generó controversia entre las asociaciones de comunidades indígenas nacionales. Cuando las organizaciones nacionales entendieron las ventajas que tendría para las

comunidades del área protegidas, se redujeron las presiones sobre el esquema de concesiones.

Como respuesta a la falta de propuestas formales para la concesión de Amacayacu, se contrató una firma de Banca de Inversión experta en concesiones públicas para identificar las posibles debilidades del esquema. La firma dio su aval a los modelos financieros, técnicos y jurídicos, y se concentró en la comercialización del proyecto entre posibles operadores. Con el interés generado se abrió de nuevo la licitación en abril del 2004, la cual fue asignada a la Unión Temporal Amacayacu constituida por Aviatur y Hoteles Decamerón. Aviatur es el principal operador de turismo en Colombia y Hoteles Decamerón una de las principales cadenas hoteleras del país con inversiones adicionales en el Caribe y Centroamérica.

Posterior a la licitación de la concesión de servicios ecoturísticos del Parque Nacional Natural Amacayacu se abrieron las otras licitaciones. Para estas licitaciones sólo se presentó un consorcio donde siempre estuvo Aviatur. Esta empresa convocó socios locales (públicos o privados), interesados en la operación de la concesión, obteniendo modelos de operación diferentes en cada parque pero que incrementaban la participación local en los proyectos, como se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Modelos de asociación para operación de concesiones

Área protegida de la concesión	Tipo de esquema	Participantes
Amacayacu (Amazonas)	Privado	Aviatur (Empresa privada nacional) Hoteles Decamerón (Empresa privada nacional)
Tayrona (Caribe)	Privado - Gremial	Aviatur (Empresa privada nacional) Alnuva (Agencia de turismo local privada) Cámara de Comercio de Santa Marta (Agremiación de empresas privadas locales)
Gorgona (Pacífico)	Privado – Sociedad civil	Aviatur (Empresa privada nacional) Avia (Agencia de turismo local privada) Fundación Malpelo (ONG)
Los Nevados (Andes)	Privado - Público	Aviatur (Empresa privada nacional) Termales del Otoño (Empresa hotelera local) Inficaldas (Instituto público de fomento empresarial local) Infimanizales (Instituto público de fomento empresarial local)

Los resultados de la operación de las concesiones han superado las expectativas de la Unidad de Parques. Los más significativos han sido:

1. Incremento en el número de visitantes dentro de los límites de capacidad de carga permitidos. Se destacan Amacayacu con un 58% (4.300 visitantes en el 2005 a 6.800 en el 2006) y Tayrona con un incremento del 45% (110.000 visitantes en el 2005 a 160.000 en el 2006).
2. Mejoramiento de la infraestructura y aumento de la inversión proyectada. Los operadores han invertido hasta cuatro veces más lo exigido para recuperar las infraestructuras, esto por su cuenta y riesgo ya que no existe en el esquema compensación de la Unidad de Parques por inversiones superiores a las establecidas. Así mismo, la mayoría de materiales e insumos han sido adquiridos en las regiones aportando a la economía local.
3. Incremento en los beneficios para las comunidades locales: En todas las áreas se ha vinculado en mejores condiciones laborales a personal de la región. Este ha sido capacitado y entrenado para prestar un mejor servicio a los visitantes. Adicionalmente se han realizado acuerdos locales con comunidades para prestar servicios de guía y venta de artesanías, reportando incrementos significativos frente a lo históricamente registrado. El caso más significativo está en el Parque Nacional Natural Amacayacu cuyas comunidades indígenas han reportado en el último año un crecimiento del 150% en la venta de sus servicios y artesanías.

4. RETOS ACTUALES Y SOLUCIONES PROPUESTAS

El principal reto para la Unidad de Parques en este esquema es garantizar un estricto control y monitoreo ambiental de la operación. Es importante garantizar que no sólo se están presentando beneficios a los visitantes, el operador y las comunidades, sino que los objetivos de conservación

del área se están logrando y que los impactos por el ecoturismo son menores a los que tradicionalmente se estaban presentando antes de implementar el esquema de las concesiones.

Así mismo el fortalecimiento de las comunidades de base para operación por cuenta propia, ya sea de todo el esquema o de algunos servicios ecoturísticos asociados es importante como mecanismo de apropiación del proceso a nivel local. Es importante que los operadores realicen actividades de transferencia de conocimiento para las comunidades para que estas puedan operar otras infraestructuras e inclusive desarrollar programas de ecoturismo en sus propias áreas manteniendo sus principios de organización social.

Los resultados en el mediano plazo y las lecciones aprendidas de este proceso deberán determinar la posibilidad de explorar nuevas áreas en parques nacionales naturales que no tienen infraestructura pero tienen potencial ya que pueden ser opciones ambientalmente viables para implementar. El ecoturismo no es sólo una actividad para generar recursos económicos sino también para educar a las personas sobre la importancia de conservar los ecosistemas y lograr el desarrollo sostenible. Al ofrecer mayores alternativas y espacios para el ecoturismo en los parques nacionales naturales, los visitantes sabrán de su importancia y tendrán un cambio de comportamiento frente al medio ambiente.

Finalmente, la experiencia obtenida puede ser utilizada para impulsar el modelo en otro tipo de categorías de conservación de áreas protegidas, como las reservas privadas y los parques regionales, bajo los mismos fines de conservación ambiental, generación de ingresos, y beneficios a las comunidades locales, elementos considerados como los principales para lograr el desarrollo sostenible.

5. LECCIONES APRENDIDAS

Las concesiones de servicios ecoturísticos en los parques nacionales naturales de Colombia se pudieron desarrollar gracias a una planeación de mediano plazo que fue apoyada permanentemente

por la Dirección de la institución. Aunque su diseño y concertación demoró casi cuatro años, hoy el esquema está presentando sus primeros resultados después de los dos primeros años de operación. Es evidente que el esquema debe ser dinámico y la adaptación será permanente tanto para el operador como para la Unidad de Parques, siempre con el fin de cumplir los objetivos de conservación definidos para las áreas protegidas.

La primera lección de este proceso es que la “voluntad política es fundamental” a todo nivel. El apoyo de las instituciones, directores y técnicos, así como de las comunidades de base y las organizaciones sociales ha sido fundamental para poder desarrollarlo. En Colombia desde que hay infraestructura para ecoturismo siempre se pensó en desarrollar un esquema para que expertos en el tema fueran sus administradores y la agencia de conservación pudiera dedicarse a sus funciones propias; sin embargo, la resistencia era tan grande por temores a una privatización de los otros servicios ambientales que no existían las condiciones para desarrollarlo. El esfuerzo de la Unidad de Parques para lograr un objetivo común, tanto al interior de la institución como en las áreas protegidas con otras organizaciones, ha sido fundamental.

Mantener una información permanente durante todo el proceso al interior y exterior de la institución permitió lograr dicho consenso. Las dificultades presentadas generalmente se debieron a falta de información o información confusa,

generando resistencias que hubieran podido evitarse con un buen manejo de la información.

A nivel técnico lo más importante fue utilizar toda la experiencia, información y documentación existente. Generalmente se considera que es necesario realizar todos los pasos partiendo de cero, pero había mucha información disponible en los niveles local, regional y nacional que en algún momento aportaron a los diseños técnicos. Estudios biológicos, tesis universitarias, reportes de visitas, sugerencias de visitantes, experiencias locales de las comunidades y muchos otros tipos de fuentes de información, fueron muy importantes al ser ordenados y analizados metódicamente con el objetivo de estructurar la concesión. Si esta información no se hubiera recopilado e incorporado quizás el tiempo de diseño se hubiera prolongado.

Finalmente es necesario entender que las concesiones de servicios ecoturísticos son una actividad en permanente proceso de ajuste y aprendizaje para todas las partes. Ni la Unidad de Parques ni los operadores potenciales en Colombia tenían una experiencia significativa en el tema. Sólo el hecho de entender que este debería ser construido y ajustado permanentemente en el marco de la ley y de los objetivos de conservación ambiental, ha sido un aspecto clave para la continuidad del proceso y para llevar a buen término diferencias propias de un “negocio” nuevo para las partes.

FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE PARA LAS ÁREAS PROTEGIDAS: TARIFAS DE ENTRADA TURÍSTICA EN LA RESERVA EDUARDO AVAROA, BOLIVIA

Andy Drumm, The Nature Conservancy y Kreg Lindberg, Oregon State University, 2004, actualizado en 2007 por Juan René Alcoba Meriles, SNV y Álvaro Baez, SERNAP

INTRODUCCIÓN

Este capítulo evalúa un programa piloto de tarifas de entrada de cuatro años en la Reserva Eduardo Avaroa de Bolivia, y hace recomendaciones para modificaciones que fortalecería el sistema y para su ampliación a todo el Sistema Boliviano de Áreas Protegidas.

Las visitas a las áreas protegidas naturales está aumentando rápidamente en todo el mundo y Bolivia no es ninguna excepción. Por consiguiente, esta corriente de turismo creciente ha sobrepasado la capacidad de las áreas protegidas para mantenerse dentro de niveles sustentables, por lo que se identifica al turismo cada vez más como una amenaza a la biodiversidad. Para evitar la pérdida de la valiosa biodiversidad causada por presiones relacionadas con el ecoturismo, y a fin de tener acceso a los beneficios que el turismo puede generar para las áreas protegidas, es esencial que tengan la suficiente capacidad en términos de infraestructura, personal y sistemas de administración en el lugar.

Como es el caso en muchos países en vías de desarrollo, el gobierno boliviano no ha podido financiar la inversión necesaria para instalar esta capacidad en las áreas que enfrentan estas presiones por las visitas. Sin embargo, a diferencia de otros países, Bolivia no ha implementado aún un sistema completo de mecanismos de generación de ingresos con base en el turismo que por lo menos cubra los costos que estas visitas causan a las áreas protegidas. Por consiguiente, el Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP) se está privando de una fuente de ingresos significativa, que podría contribuir a las tan necesitadas inversiones que darían como resultado:

- Mejor capacidad de administración de AP
- Reducción de las amenazas a la biodiversidad
- Mejor calidad en cuanto a la experiencia de los visitantes
- Mayor inversión en oportunidades de desarrollo sostenible para las comunidades locales.
- Un perfil nacional e internacional más elevado de las AP
- Mayores oportunidades de empleo para los habitantes locales
- Función mejorada de la educación ambiental

Reconociendo la necesidad urgente de fondos para hacer frente a estas amenazas relacionadas con el turismo, y dado que la REA es el área protegida más visitada de Bolivia, se introdujo un sistema de cobro piloto a la Reserva en septiembre de 1999. Este sistema piloto fue introducido en virtud de la Resolución Administrativa del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación No. 039/99 de fecha 23 de agosto de 1999, la cual se basó en las recomendaciones del documento: “Planificación Estratégica del Sistema de Cobro para la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa”, Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación, SERNAP 1999.

Cuando se introdujo el sistema de cobro en 1999, este documento estimaba el crecimiento de visitantes en los próximos diez años en un 12% anual. Pero en realidad, la REA ha alcanzado los niveles estimados para el año 2008 en el año 2003. Claramente, el establecimiento de una capacidad de administración turística adecuada en la Reserva es mucho más urgente ahora que cuando empezó el piloto.

Este capítulo presenta un extracto de un informe producido en 2004 para evaluar el programa piloto

de tarifas (1999-2003) en la REA. Se estableció una tarifa única de Bs. 30 para la entrada a la REA para todos los visitantes en 1999. Para evaluar la aceptación de esta tarifa y evaluar con mayor precisión el mercado potencial, un estudio de sensibilidad al precio a través de encuestas fue hecho, utilizando análisis de valuación contingente y de comportamiento contingente. Un total de más de 400 visitantes fueron entrevistados.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo en la REA y en Uyuni y San Pedro de Atacama, puntos principales de entrada y salida de la Reserva. Las encuestas fueron diseñadas en colaboración con el Dr. Kreg Lindberg, de la Universidad de Colorado, quien también se hizo cargo del análisis estadístico de los resultados. Como surgen implicaciones para el sistema de áreas protegidas en su totalidad, también se presentan recomendaciones para un sistema de cobro a nivel de todo SNAP.

NIVELES DE TARIFAS Y ESTRUCTURA

Objetivos de las tarifas

Existen varios objetivos, incluyendo:

- *Recuperación de costos*, que incluyen la generación de ingresos suficientes para cubrir parte o todos los costos de financiamiento del turismo (por ej. construcción y mantenimiento de un centro de visitantes, señalización, monitoreo de impactos).
 - *Generación de "utilidades"*, con los excedentes de ingresos, luego de cubrir los costos, destinados a financiar actividades tradicionales de conservación (en el destino o en otros sitios).
 - *Generación de oportunidades para los negocios locales*, destinando las tarifas para mejorar el sitio o la calidad de la experiencia.
 - *Provisión de las mayores oportunidades para aprendizaje y apreciación* de los recursos naturales, que puede incluir tarifas bajas para visitantes nacionales.
- *Manejo de visitantes*, para reducir congestión y/o daños ambientales, que podría incluir tarifas lo suficientemente altas para influir en el comportamiento de los visitantes.

El valor justo del mercado

Uno de los criterios para determinar el nivel de tarifa apropiado en el sitio es evaluar el valor justo del mercado. Para evaluar este valor, se realizaron encuestas a los visitantes y un análisis de valuación contingente y de comportamiento contingente.

a) Nivel de visitantes

Antes de presentar el análisis de los resultados, es útil cuantificar las cifras de visitantes y los montos logrados hasta ahora. El número de visitantes por año en la REA aumentó continuamente desde que se inició el registro y llegó a más de 60,000 visitantes en 2006. Parte del aumento es probablemente producto de la mejora en el control realizado por el personal de la Reserva en los últimos años. Sin embargo, se espera que el flujo de visitantes siga creciendo en los próximos años. Además de la alta calidad de los recursos naturales de la Reserva, está ubicada en la principal ruta terrestre que une el sur de Bolivia con el norte de Chile. Se espera que con el desarrollo de las instalaciones y la implementación de mejoras en la capacidad de manejo del turismo, la calidad de la experiencia de los visitantes aumente. Esto llevará a elevar el perfil de la Reserva y a la apertura del mercado más allá del perfil de mercado dominante actual y al incremento de la demanda.

Sobre la historia de los montos logrados, se estableció la tarifa de entrada a la REA en Bs. 30 por persona, que en ese tiempo equivalía a US\$ 5. La figura 2 muestra los ingresos reales convertidos a dólares. A pesar que el número de visitantes aumentó significativamente, el crecimiento de los ingresos ha sido más modesto y en realidad han empezado a caer. Esto se debe a que mientras que la tarifa permaneció constante en Bs. 30, el valor en dólares se depreció.

b) Valoración contingente

La figura abajo presenta los resultados de las preguntas de valoración contingente (CV) realizadas

en la versión de CV de la encuesta, que utilizó el formato de selección dicotómica (sí/no). Casi todos los encuestados estarían dispuestos a pagar US\$ 5 adicionales. Como se esperaba, el porcentaje que continuaría visitando la REA decrece a medida que la tarifa de ingreso aumenta. Sin embargo, la tarifa debería ser incrementada por más de US\$ 30 antes que el nivel de visitas se reduzca a la mitad. Esto es destacable considerando los modestos niveles de ingresos de la mitad de la muestra.

Más del 95% estaba dispuesto a pagar US\$ 5 dólares más que la tarifa actual de Bs. 30 (teóricamente US\$ 5). En otras palabras, todos pagarían US\$ 10 de tarifa de ingreso, 80% pagaría una tarifa de US\$15 y la mayoría pagaría tarifas de US\$ 25 o US\$ 35. (Figura 1)

c) Comportamiento contingente

El método de comportamiento contingente (CB) plantea otra forma de aproximación para estimar la actitud de los visitantes ante las tarifas, considerando cómo los visitantes modificarían su itinerario en respuesta a un aumento dado de la tarifa. En este caso, manteniendo el mismo itinerario, cambiando el itinerario para pasar menos tiempo en la Reserva y cancelando la visita a la REA. Los resultados básicos de la CB, son de alguna forma similares a los resultados de la versión de elección dicotoma de la CV comentada anteriormente, aunque el porcentaje de los que mantendrían el mismo itinerario continúa siendo bastante alto aun en las tarifas más altas. (Figura 2)

Figura 1. Respuesta a incrementos en la tarifa utilizando selección dicotoma CV

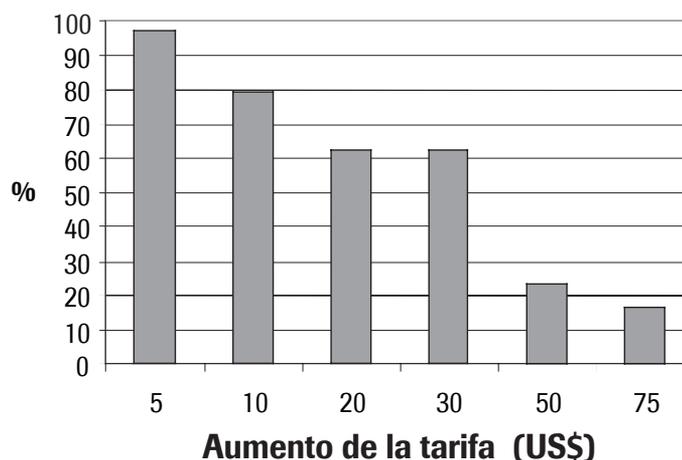
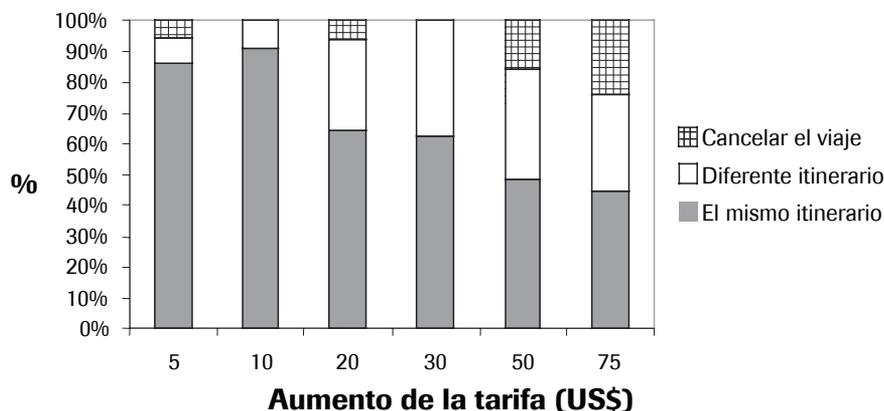


Figura 2. Respuesta del comportamiento ante aumentos en la tarifa



El siguiente es un análisis detallado de los resultados de la CB. Se calcula la elasticidad multiplicando el coeficiente por el precio. A los actuales US\$ 5, la elasticidad del precio es $5^* - 0,12 = -0,060$. En otras palabras, un incremento del 10% en el precio puede generar un 0,6% de reducción de los visitantes.

El efecto de la tarifa en el número de días de visita a la REA es calculado como $e^{(+X)}$ donde e es la base de los logaritmos naturales y $+X$ representa la constante y el coeficiente de la tarifa. Esto se presenta gráficamente en la figura 3. Es importante notar que se presenta la tarifa total (incluyendo la tarifa actual de US\$ 5), mientras que los resultados previos (CV + CB) se presentaron para un incremento de la tarifa

(excluyendo los US\$ 5 actuales). Este gráfico es similar al del resultado de la CB anterior, pero el modelo “suaviza” la línea y se incorpora el efecto de los cambios de itinerario (un cambio de itinerario representa menos tiempo en la REA, pero no una cancelación de la visita). (Figura 3 y Tabla 1)

El monitoreo de las respuestas *reales* a los cambios de tarifas establecidas por la REA permitirá evaluar cuál de los modelos estima/refleja mejor el comportamiento de respuesta. Mientras tanto, podemos comparar los resultados de los modelos para tendencias generales y conclusiones. Por ejemplo, todos nos dicen que la respuesta a un aumento del US\$ 5 será modesta.

Figura 3. Impactos esperados en los niveles de visitantes en respuesta a alternativas de tarifa

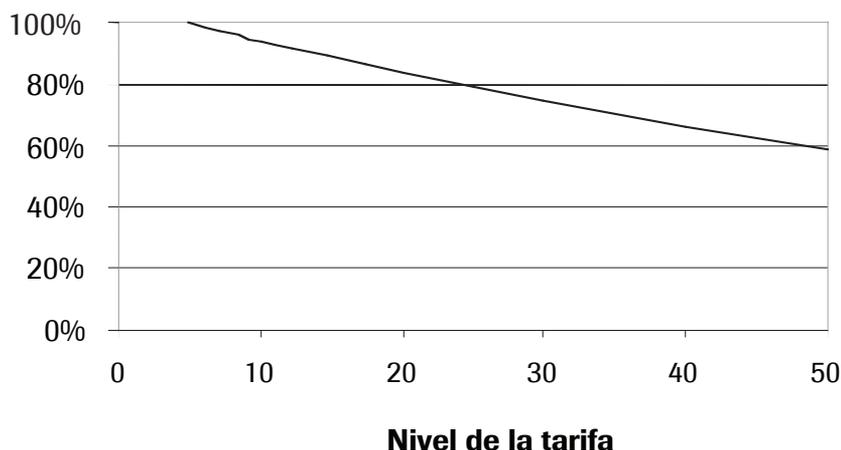


Tabla 1. Proyección teórica de los niveles de visitas e ingresos generados por los diferentes niveles de visitas

Niveles de visitas	Ingresos generados
50,000 (100%)	@ BS,30 = \$214,000
50,000 (100%)	@ \$5 = \$250,000
47,500 (95%)	@ \$10 = \$475,000
45,000 (90%)	@ \$15 = \$675,000
41,000 (82%)	@ \$20 = \$820,000
29,500 (59%)	@ \$50 = \$1,475,000

RECOMENDACIONES PARA TARIFAS BASADAS EN TURISMO EN LA RESERVA EDUARDO AVAROA

1) El sistema de cobro de la REA

Se ha propuesto que una nueva Resolución Administrativa sea publicada, que contenga los siguientes ajustes clave para el sistema de cobro de la REA:

- Aumentar la tarifa de entrada a US\$10- US\$15 para visitantes extranjeros y establecer una tarifa del equivalente de un US\$1 para los visitantes nacionales. Según los resultados de las encuestas extensas a visitantes, es claro que la mayor parte de ellos están dispuestos a pagar una tarifa más elevada que la actual de Bs.30. Esto es especialmente cierto si ellos pueden ver pruebas de que la tarifa que pagan está siendo usada para proteger la REA. Sin embargo, aunque ésta sea una tarifa apropiada para cobrar una vez que la inversión en el manejo turístico sea visible, es probable que aumentar la tarifa a este nivel en un futuro cercano causaría algún grado de resistencia en algunos de los visitantes y más desacuerdo oral por parte de los operadores de turismo que tienen miedo de perder la demanda existente.

La tarifa baja para los visitantes bolivianos tiene como finalidad demostrar que la Reserva es accesible a los bolivianos y alentar las visitas para fortalecer el valor de la Reserva en la conciencia de las personas y promover oportunidades de educación ambiental.

Adviértase que se recomienda un mínimo de 6-12 meses entre la promulgación de la resolución y la fecha de implementación para que los operadores

de turismo ajusten sus precios y presupuestos y para dar tiempo a comunicar el cambio en el mercado a través de guías de turismo y agencias de viajes. Los operadores turísticos locales indicaron que su ciclo de planificación comienza en octubre, por eso se propone que el cambio se introduzca el 1 de octubre de 2004. Esto le permitirá a los operadores turísticos incorporar la nueva tarifa en sus materiales de promoción y dará tiempo a una campaña dirigida de concientización pública.

Con la finalidad de proveer un cierto grado de estabilidad a la industria turística y al equipo de SERNAP, estas tarifas deberían tener una vigencia de tres a cinco años antes de considerarse cualquier modificación. Durante este lapso, deben llevarse encuestas anuales sobre las percepciones de los visitantes (incluyendo el nivel de tarifa) como parte de un programa de monitoreo de impactos.

Categoría	Tarifa
Visitante internacional	\$10 ⁸
Visitante boliviano	Bs10

- Autorización para que el pago sea hecho en US\$ o su equivalente en bolívares en el día de ingreso a la Reserva. Las tasas de cambio oficiales serán comunicadas a través de radio desde La Paz o Uyuni, ya sea diaria o semanalmente, mensual o anualmente según sea viable. Esto va a detener las pérdidas ocasionadas al SERNAP por la devaluación de la tasa de cambio, alinear a Bolivia con otros países, proveer consistencia para los visitantes y el equipo del SERNAP y reducir el riesgo de abuso del sistema por parte de operadores de turismo u otros.
- Autorizar la administración directa de los ingresos a nivel del sitio. Los ingresos deben ser distribuidos de acuerdo al siguiente esquema:

8 Este debe ser el nivel de tarifa mínimo nuevo. Si se puede avanzar significativamente en encarar las necesidades prioritarias de inversión en el manejo del turismo en la Reserva durante el primer semestre de 2004, entonces la tarifa debe aumentarse a US\$15 para los visitantes internacionales.

Administración de la REA	40%
Fondo de emergencias de la REA	10%
Fondo para el Desarrollo Sostenible de las Comunidades – REA	17%
Fondo fiduciario SNAP	20%
Ministerio de Finanzas (IVA)	13%

- 1) 40% va a ser dividido de acuerdo a prioridades: a) Implementación del Plan de Administración Turística; b) Inversiones de capital y en capacidad de administración de la REA.

Debe considerarse US\$105.000 anual como un nivel de inversión mínimo durante los próximos cinco años, a fin de:

- establecer el nivel de manejo del turismo mínimo necesario para reducir las amenazas relacionadas con el turismo a niveles aceptables
- aumentar la calidad de la experiencia de los visitantes y
- aumentar las oportunidades de generación de ingresos para los operadores turísticos incluyendo las comunidades locales.

- 2) 10% en una cuenta separada de la REA para contingencias y emergencias a ser usada en caso que el ingreso del turismo se vea drásticamente reducido o sea insuficiente para cubrir los costos básicos.
- 3) 20% a un fondo fiduciario a nivel nacional para el beneficio del sistema de áreas protegidas y el apoyo a otras áreas protegidas en el sistema que no poseen los medios para generar ingresos. FUNDESNAP podría ser una base apropiada para este fondo, ya que una ONG (que trabaja estrechamente con SERNAP) puede mantener consistencia más fácilmente durante períodos largos frente a las prioridades cambiantes del gobierno.
- 4) 17% para la creación de un fondo para el desarrollo de las comunidades. Este

fondo va a ser administrado por un comité compuesto por el Director de la Reserva, dos representantes de las comunidades (uno del municipio de San Pablo de Lipez) y un representante de una ONG local. El fondo invertirá en proyectos que beneficiarán a las comunidades locales dentro de la Reserva y en su zona de amortiguamiento, lo que mejorará la compatibilidad de las actividades comunitarias con los objetivos de manejo de la REA. Este fondo también podría ser utilizado como contrapartida para atraer fondos de inversión adicionales de organismos bilaterales.

Parte, aunque no todo, debería dedicarse exclusivamente como gasto en las Quetenas, puesto que se espera que otras comunidades en la zona de amortiguamiento de la REA también se beneficien de esta inversión. Debido a su papel especial en la conservación de la Reserva, la proporción destinada a las Quetenas debería ser hasta el 25% del ingreso neto del SISCO de la REA en el nivel de 2003, lo que concuerda con un acuerdo provisional anterior con SERNAP. Es fundamental que se desarrollen directrices para la inversión de este fondo para asegurar su compatibilidad con las metas de manejo de la REA.

- 5) El actual 13% del Impuesto al Valor Agregado que se devuelve al Ministerio de Finanzas, continuará de esa manera como una contribución del Sistema Nacional de Áreas Protegidas a los fondos centrales del Gobierno.

Esta distribución de porcentajes no debería permanecer fija, sino que debería estar sujeta

a cambios realizados por la administración de la REA. Esta distribución debería ser revisada después de cinco años, período en el cual, si la inversión en el manejo del turismo es consistente, debería producir resultados visibles y palpables y, para ese entonces, el turismo debería estar bajo control.

Una tabla que muestra dicha distribución debería ser expuesta de manera visible en lugares públicos, en las oficinas del SERNAP y en el material informativo disponible para los visitantes. Así mismo, los detalles que muestran cómo se ha invertido este ingreso deberían ser accesibles al público, incluyendo el sector de turismo, para inspirar confianza en el sistema de cobro y apoyar la administración de la Reserva.

Es crucial asegurar que no se espere que la REA sea autosuficiente por su capacidad actual para generar ingresos, ya que el turismo puede oscilar muchísimo por razones fuera del control de Bolivia. La Unidad Central de SERNAP debe continuar financiando el presupuesto mínimo para la protección con el fin de proveer un mínimo de capacidad si las visitas decaen por completo y para evitar una sobredependencia en el turismo.

- Los puntos de venta de entradas deberían estar relocalizados fuera de la Reserva (excepto el punto de control de Laguna Verde). Esto reducirá los costos administrativos y los riesgos en cuanto a seguridad del personal y de los recursos. Así mismo, va a mejorar la eficiencia en la recaudación.
- Las entradas deben ser vendidas en la torre del reloj en Uyuni, las oficinas del SERNAP en Uyuni y en Tupiza y además deberían estar disponibles para operadores de turismo con licencia en lotes de hasta 50 cada vez con pago por adelantado.
- Las entradas también serán vendidas en el control de Laguna Verde a visitantes

que ingresan por Chile, aunque es recomendable que con el tiempo se busque una alternativa para limitar la acumulación de dinero en efectivo en la Reserva por razones de seguridad.

- A los visitantes que llegan al punto de control de la Reserva sin la entrada se les cobrará el doble de la tarifa relevante. Cualquier operador turístico que traiga visitantes a la Reserva sin entrada también deberá pagar una tarifa equivalente a la suma de todas las tarifas cobradas a sus pasajeros en infracción. Dos infracciones de este tipo deben ser sancionadas por la administración de la REA con la posible no renovación de la licencia anual del operador turístico.

2) Otros mecanismos generadores de ingresos basados en el turismo

- Diseño completo, incluye consultas e implementación del proceso para otorgar licencias anuales a los operadores de turismo, de conformidad a lo establecido con el artículo 120 de la Regulación
Primer año: Ningún cargo;
Segundo año: US\$200 por compañía más US\$50 por vehículos con cinco asientos.

Este sistema debe ser integrado con un proceso de caracterización posible que se encuentra en discusión actualmente, que crearía dos o tres clases de operaciones basadas en la calidad de interpretación y tamaño del grupo y posiblemente otros criterios, tales como la edad del vehículo.

- Crear un marco legal y regulaciones para fortalecer el negocio de operadores turísticos de la comunidad que proveen hospedaje, alimentos y tiendas de recuerdos.
 - Crear condiciones que hagan atractivo el uso del albergue de Quetena Chico a los operadores turísticos y a los miembros de la comunidad.

- Establecer un segundo albergue entre Laguna Verde y Laguna Colorada con manejo de la comunidad y del sector privado de acuerdo con la zonificación y las directrices de SERNAP. El abogado de SERNAP considera que el marco legal de una concesión no es viable social ni políticamente. Sin embargo, se identificó un marco de licencias y se lo está utilizando para facilitar el desarrollo de un proyecto conjunto para un albergue ecológico (BID/PRODEM/Fremen/Quetena Chico) al sur de la Laguna Colorada.
 - Mejorar las condiciones de los caminos entre las Quetenas y otros sitios de visita de la REA.
 - Construir un centro de visitantes en Quetena
 - Construir instalaciones para letrinas junto al centro de visitantes
 - Establecer una tienda de recuerdos junto al centro de visitantes.
- Establecer un mecanismo para solicitar y recibir donaciones- “Amigos de Eduardo Avaroa” o “Amigos de los Parques de Bolivia.” Esto debería estar administrado por FUNDESNAP y puede basarse en la experiencia desarrollada en Baja California

y en las Galápagos con socios de The Nature Conservancy.

- Exigir la compra de permisos especiales a los filmadores profesionales que quieran filmar en la Reserva. Las producciones comerciales deberán pagar una tarifa de US\$500 por día de presencia en la REA y proporcionar un depósito reembolsable de US\$2000, que se devolverá cuando se presenten copias de la película editada al SERNAP.

3) Recomendaciones a todo el sistema

Los ingresos provenientes del turismo pueden dar un importante impulso a la capacidad de manejo y a la protección de la biodiversidad en las áreas protegidas, llevándonos a un reconocimiento internacional, a mejorar las oportunidades de recaudación de fondos y a una mayor demanda de visitantes, que a su vez se convierte en mejores ingresos sin la necesidad de aumentar el número de visitantes.

El sistema y el mecanismo establecido y propuesto para la REA debería ser replicado en las otras áreas protegidas del sistema, donde el nivel de visita de los turistas justifica el cobro de una tarifa. Estas serían actualmente: Amboró, Carrasco, Sajama, Madidi y Cotapata.

Lecciones Aprendidas, en la fecha de febrero, 2007

- Las tarifas por turismo pueden aportar al fortalecimiento de las Áreas Protegidas, pero si no se gestionan de manera adecuada pueden hacer más complejo su manejo.
- Es importante tener definidas algunas políticas respecto al mecanismo pero también es importante la flexibilidad en el diseño y aplicación.
- Es importante compartir los beneficios con las comunidades, pero es de alto riesgo monetizar la valoración de la biodiversidad, porque se pueden considerar de poco valor los beneficios ambientales que no se monetizan.
- Compartir beneficios con las comunidades sin fortalecer sus capacidades para la gestión de los mismos, genera situaciones que en lugar de fortalecer la gestión del AP puede ponerla en riesgo.

- Un proceso piloto debe estar acompañado desde los niveles directivos reflexionando y realizando ajustes oportunamente; de lo contrario se corre el riesgo de afectar no sólo el piloto, sino también el resto del proceso.
- La transparencia en la gestión de los recursos fortalece la confianza de los actores en la gestión del mecanismo y el compromiso con la conservación.

Referencias

Alcoba, 2003, El Sistema de Cobros por Ingreso de Visitantes en la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa—BOLIVIA, Case study for Sustainable Finance Stream, World Parks Congress, Durban Sep, 2003.

Barracatt, Gabriel, 1999; Resolucion Administrativa No. 38/99; Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificacion (Approval of System-wide SISCO).

Barracatt, Gabriel, 1999; Resolucion Administrativa No. 39/99; Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificacion (Approval of REA SISCO).

Giongo, Bosco-Nizeye and Wallace 1994; A Study of Visitor Management in the World's National Parks and Protected Areas.; College of Natural Resources, Colorado State University, The Ecotourism Society, IUCN, World Conservation Monitoring Center.

Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificacion; Unknown date c1996; Proyecto para la Implementacion de un Sistema de Cobros en las Areas Protegidas del SNAP.

Lindberg, K, and Halpenny, E., 2001, Protected Area Visitor Fees. University of Oregon.
LT & T Asesores y Consultores, 1999,

Estructuración del Sistema de Cobros en el Servicio Nacional de Areas Protegidas.

SERNAP, 1999a; Plan de Ordenamiento Turístico Mínimo; Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa; Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificacion; Uyuni 13 de agosto, 1999.

SERNAP, 1999b; Planificación Estratégica del Sistema de Cobros para la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa; Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación; Uyuni 13 de agosto, 1999.

SERNAP, 2002, Criterios Para la Evaluación Técnica del Sistema de Cobros por Ingreso de Visitantes de La Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa (SISCO REA).

Trópico, 1999, Estudio Para el Establecimiento del Sistema de Recaudaciones de Recursos Financieros por Turismo en La Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa.

Trópico, 2001, Plan de Ordenamiento del Turismo de la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa.

Trópico, 2002, Programa de Turismo REA, Directrices para la Elaboración del Programa.

Tufino Zubieta, Dr. José Luis. 1999 Estructuración del Sistema de Cobros en el Servicio Nacional de Áreas Protegidas. Informe Consultoría.

TARIFAS DE ENTRADA Y SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DEL SISTEMA DE ÁREAS PROTEGIDAS DE COSTA RICA

Sandra Jiménez, Sistema Nacional de Áreas de Conservación, MINAE

Irene Suárez, The Nature Conservancy

RESUMEN

En este estudio se presentan los avances y experiencias del proyecto para validar e implementar una metodología que le permitiera al Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica (SINAC) estimar tarifas de entrada y de uso de servicios específicos prestados por las diferentes áreas protegidas a su cargo. En este proceso de fijación de tarifas se usaron mesas de trabajo y reuniones con actores sociales, así como metodologías de valoración económica que permitieran implementar una reforma de las tarifas que fuera aceptada por los actores sociales interesados. El estudio se inició con el proceso de capacitación en noviembre 2006 y su aplicación en las áreas piloto concluirá en marzo 2007. La aplicación de la metodología a nivel nacional se llevará a cabo durante el resto de este año y la negociación con las agencias de turismo se realizará durante los primeros meses del 2008. La venta de los paquetes turísticos con las nuevas tarifas deberá estar lista para 2009. Este proceso de fijación de tarifas ha sido exitoso, gracias a la combinación de dos factores clave: el compromiso de los funcionarios en aprender y familiarizarse con la metodología, y el compromiso del sistema en impulsar el proceso. En el mediano y largo plazo el proyecto se verá beneficiado por la mejora de los sistemas financiero-contables que reflejen en tiempo real y con exactitud los recursos disponibles y quién los generó, y con el mantenimiento del compromiso político e institucional para llevar a cabo el proceso, tanto de negociación de las tarifas, como de la implementación del cobro y la reinversión de los rendimientos financieros en las áreas. Dado que el costo de estos estudios es bastante elevado, se deben buscar mecanismos que permitan a los funcionarios del sistema darle seguimiento con mayor facilidad y poder realizar posteriores revisiones. Ya que no todas las áreas reúnen las condiciones técnicas necesarias para fomentar las actividades de turismo, es importante buscar algunas alternativas incluyendo el pago de servicios por agua, biodiversidad y el secuestro de carbono.

1. DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

El Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica (SINAC) es la institución estatal que tiene como responsabilidad la administración de los recursos naturales renovables. El SINAC es un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado, que promueve la participación de los ciudadanos. Bajo su estructura se ejercen todas las potestades en materia forestal, vida silvestre y de áreas silvestres protegidas. Administrativamente, el SINAC es un sistema de cobertura nacional, constituido por una Dirección General y 11 Áreas de Conservación con carácter de Direcciones Regionales.

En 1998, fue creado el Sistema Nacional de Áreas de Conservación, mediante la Ley de Biodiversidad N° 7788. En el art. 42, se autoriza el cobro de tarifas diferenciales entre residentes y no residentes en las distintas Áreas Silvestres Protegidas (ASP). Las tarifas de entrada deben fijarse en atención a los costos de operación de cada zona protegida y de los costos de los servicios que brindan. Además, deben revisarse cada año y ajustarse de acuerdo con el índice de precios al consumidor. Los ingresos generados por concepto de tarifas son depositados en una cuenta especial creada en la Ley de Creación del Servicio de Parques Nacionales y distribuidos a todo el sistema bajo el concepto de solidaridad.

El SINAC tiene bajo su responsabilidad la administración de varias fuentes de financiamiento incluidos los aportes del Presupuesto Nacional (Ordinario), el Fondo de Parques Nacionales, el Fondo Forestal, el Fondo de Vida Silvestre y Recursos Privados (Tabla 1).

**Tabla 1. Presupuesto del SINAC. Fuentes de Financiamiento
(participación porcentual)**

Fuentes de Financiamiento	2005	2006
Presupuesto Ordinario	44	44
Fondo Parques Nacionales	32	35
Fondo Forestal	2	2
Fondo Vida Silvestre	0	0
Recursos Privados	22	19
TOTAL	100	100

En la composición de los ingresos que recibe el SINAC, el Fondo de Parques Nacionales tiene una participación entre un 32% y un 35% anual.

Aunque los aportes de Presupuesto Nacional sigue siendo la mayor fuente de ingresos. (Ver Tabla 2)

Tabla 2. Fondo de Parques Nacionales. Concepto de Ingresos (en miles de dólares)

Concepto	2005		2006	
Derechos de entrada y venta de bienes y servicios	5,218	60%	6,849	67%
Otros ingresos	3,434	40%	3,375	33%
Total de Ingresos	8,652	100%	10,223	100%

En el cuadro anterior, se presenta la composición del Fondo de Parques Nacionales, en donde la participación de los ingresos por derechos de entrada y venta de bienes y servicios es significativamente importante. Actualmente, en la recaudación de los derechos de entrada y venta de bienes y servicios intervienen 34 ASP y se atienden las necesidades de 70 ASP aproximadamente. Ante esta situación, el SINAC inició la tarea de establecer un sistema de tarifas de las ASP tendiente a una mayor autonomía financiera, con un incremento en los recursos disponibles para invertir en la mejora de los servicios dirigidos a los turistas. En 1999, al amparo de la aprobación de la Ley de Biodiversidad, se inició el estudio técnico para respaldar el

establecimiento de las tarifas diferenciadas, según el artículo 42.

Previo a la aplicación del instrumento diseñado, se visitaron algunas organizaciones locales y se anunció el propósito del estudio. Con los primeros resultados en las ASP que fueron visitadas, se inició la negociación con las cámaras de turismo local, regional y, por último, las nacionales. Uno de los compromisos adquiridos para el incremento de las tarifas fue la reinversión de los ingresos adicionales en las ASP que los generaron. El resultado final fue el decreto de tarifas N°. 30355-MINAE de mayo 2002. En el anexo 10.1 se incorporan las dos tablas contenidas en el mencionado decreto. La primera incluye los derechos de entrada a las ASP y la segunda las tarifas por otros servicios.

2. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

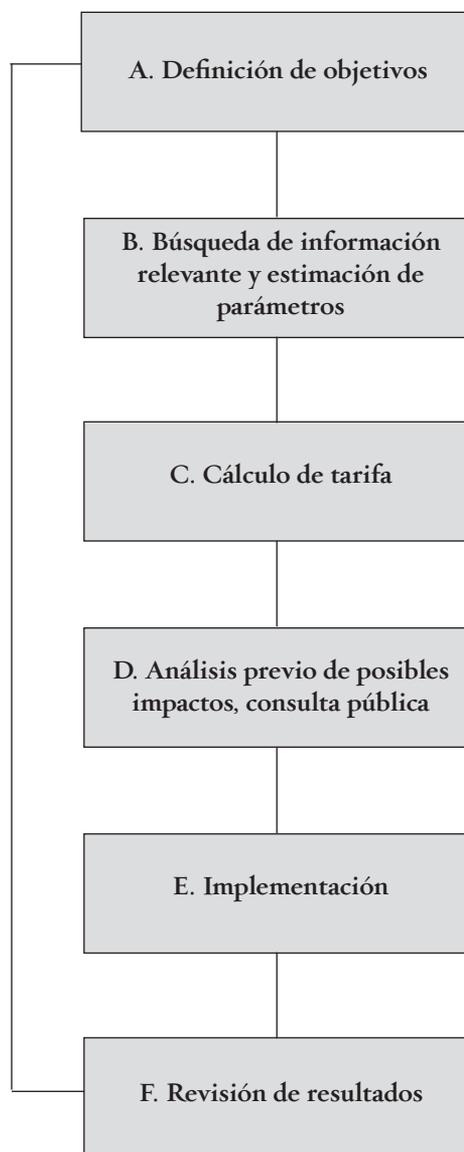
Uno de los resultados de la Estrategia Financiera del SINAC, fue la identificación de todas las tarifas y cánones que el Sistema tiene bajo su responsabilidad cobrar. De los 25 conceptos, 13 están relacionados directamente con el sector turismo. Debido a que todas las tarifas y cánones estaban desactualizados, hubo la necesidad de iniciar un nuevo estudio para su actualización.

Con la formulación del Proyecto “Turismo Sostenible en Áreas Silvestres Protegidas”, se contrató a *The Nature Conservancy* para elaborar la propuesta metodológica para el establecimiento de tarifas de entrada en las ASP de Costa Rica. La empresa consultora subcontratada fue ECOTIERRA. El objetivo de esta consultoría consistió en validar e implementar una metodología que le permitiera al SINAC estimar tarifas de entrada y de uso de servicios específicos prestados por las diferentes AP a su cargo, tomando en consideración las particularidades de cada AP así como el papel de cada AP dentro de la estructura administrativa del SINAC. En este proceso de fijación de tarifas se buscó usar mesas de trabajo y reuniones con actores sociales, así como metodologías de valoración económica que permitieran implementar una reforma de las tarifas para las AP de Costa Rica que fuera aceptada por todos los actores sociales interesados.

La metodología propuesta (Figura 1) fue presentada en 2004, con estudios de caso en los Parques Nacionales Manuel Antonio, Poas y Corcovado.

Debido a que no existe la capacidad institucional en el SINAC, ya que no tiene funcionarios con formación en economía o estadística, no ha sido posible implementar dicha metodología. Por esta razón se solicitó a los consultores adaptar la metodología de manera que sin perder la rigurosidad técnica, pudiera ser aplicada por funcionarios del SINAC con conocimiento en estadística básica. Esto quiere decir que los puntos B y C de la Figura 2, debe ser más amigables a la realidad técnica del sistema. Una vez ajustada la

Figura 1. Esquema de metodología de cálculo de tarifas en ASP



metodología, se definió un plan de trabajo para aplicarla nuevamente. El propósito de este ajuste y su aplicación, es crear las capacidades internas en el SINAC aplicando la metodología a tres áreas piloto. Con los recursos del Proyecto “Turismo Sostenible en las Áreas Silvestres Protegidas de Costa Rica”, convenio de préstamo que se está negociando con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se tiene programado implementar este estudio en todo el sistema, en aquellas tarifas relacionadas con actividades de turismo.

En la formulación del Proyecto “Removiendo Barreras para la Sostenibilidad de las ASP en Costa Rica” con recursos del Fondo Mundial de Medio Ambiente (GEF), se programó realizar los estudios de las tarifas y cánones relacionadas con otras actividades de las ASP que no están relacionadas con el turismo, tales como permisos de uso en salineras e instalación de torres.

En términos del plan de trabajo establecido con The Nature Conservancy para la aplicación de la metodología se han realizado varias actividades, incluidas la selección de tres áreas protegidas piloto (Parques Nacionales Chirripó, Corcovado y Braulio Carrillo (Sector Barva) y la conformaron dos equipos de trabajo a nivel central (4 funcionarios) y otro con personal de once áreas de conservación y las tres ASP piloto. En la práctica, se está capacitando el personal de las AP piloto Chirripó y Braulio Carrillo (sector Barva) en la captura y digitación de datos en el campo y realizando sesiones de trabajo con actores sociales involucrados para informar del proceso y considerar las opiniones de las comunidades aledañas a estas AP. Concluida esta etapa con los funcionarios capacitados se iniciará aplicación de la metodología en el resto del sistema.

Uno de los objetivos de este estudio es generar la capacidad interna en el SINAC, para que se convierta en un proceso continuo ya que la actualización de las tarifas es un proceso de largo plazo. El primer estudio realizado en forma participativa e incorporando la totalidad de las ASP que reciben visitas duró cerca de 3 años. En el año 4 se inició la recaudación.

3. RESULTADOS PRELIMINARES

El estudio actual se inició con el proceso de capacitación en noviembre 2006 y su aplicación en las áreas piloto concluirá en marzo 2007. Ya existen los datos preliminares de las tarifas para dos parques piloto y los funcionarios que han participado en el proceso están familiarizados con la metodología, la cual se considera de fácil aplicación. La aplicación de la metodología a nivel nacional se llevará a cabo durante el resto del año

y la negociación con las agencias de turismo se realizará durante los primeros meses del 2008 para que estas inicien la venta de los paquetes turísticos con las nuevas tarifas para 2009. Este proceso ha sido exitoso gracias a la combinación de dos factores clave: el compromiso de los funcionarios en aprender y familiarizarse con la metodología y el compromiso del Sistema en impulsar el proceso.

4. RETOS ACTUALES Y SOLUCIONES PROPUESTAS

Para que el proyecto del estudio de tarifas sea totalmente exitoso se requiere varias condiciones en las cuales se está trabajando:

1. La mejora de los sistemas financiero-contables que reflejen en tiempo real y con exactitud los recursos disponibles y quién los generó, de manera que el sistema sea transparente y de conocimiento de todos los involucrados.
2. El compromiso político e institucional para llevar a cabo el proceso, tanto de negociación de las tarifas, como de la implementación del cobro y la reinversión de los rendimientos financieros en las ASP.

5. LECCIONES APRENDIDAS

1. El respaldo legal fue fundamental para iniciar el proceso de determinación de las tarifas para las visitas a las ASP y AC. En Costa Rica este marco legal está contenido en el artículo 42 de la Ley de Biodiversidad.
2. Es necesario crear conciencia en la necesidad de realizar este tipo de estudios en forma periódica, evitando así que las tarifas se desactualicen.
3. Dado que el costo de estos estudios es bastante elevado, se deben buscar mecanismos que permitan a los funcionarios del Sistema darle seguimiento con mayor facilidad y poder realizar posteriores revisiones.

4. Ya que no todas las ASP reúnen las condiciones técnicas necesarias para fomentar las actividades de turismo, es importante mantener un balance sobre los objetivos de conservación y los de generación de ingresos.
5. Ya que algunas ASP no son aptas para las actividades de turismo, es necesario buscar otras opciones de financiamiento como pago de servicios por agua, biodiversidad y secuestro de carbono, entre otros.

La respuesta de cada grupo involucrado en la conservación de las áreas, es diferente según los intereses que defiende. Por ejemplo los grupos conservacionistas extremos rechazan completamente la apertura al turismo, y como consecuencia presionan para que las tarifas sean lo más altas posibles y así desincentivar las visitas. Algunos otros pobladores ven el ecoturismo como un medio de subsistencia, por lo tanto no se oponen al establecimiento de tarifas porque es un incentivo al turismo, pero el monto de la tarifa no debe entrar

en conflicto con los intereses de estos pobladores. En los talleres de divulgación y consulta se busca establecer procesos de negociación que tiendan a mediar las posiciones extremas.

Un ejercicio complementario y fundamental para el éxito de la actividad turística, es operar un sistema de cobro, financiero y contable que permita determinar con facilidad los impactos de las actividades implementadas con los dineros recaudados a través de las tarifas de visita. En el caso de Costa Rica, se viene implementando la contratación de cajeros ubicados en las boleterías de las ASP. Estos cajeros son denominados “operadores de turismo”, debido a que tienen que tener conocimientos básicos en administración, turismo y ser bilingües. Estos operadores están dedicados exclusivamente a esta labor y son auditados periódicamente. En la actualidad las ASP en las que funcionan estos operadores, son las que reportan mayores ingresos y el incremento en la recaudación cuando inicia el funcionamiento de este mecanismo es notable.

ANEXO 10.1: Tarifas para el ingreso a las Áreas Silvestres Protegidas en Costa Rica, 2002

Descripción	Monto Nacionales (\$)	Monto Extranjeros (\$)
Visitantes Nac. y residentes de la Educación secundaria que visiten las ASP, en giras o excursiones programadas entre el Centro Educativo y las ASP.	0.50 diarios	
Niños/as extranjeros no residentes entre 6 y 12 años	0.50 diarios	1 diario
Niños/as nac. y residentes de 6 y 12 años	0.50 diarios	
Ingreso al Parque Nacional Marino Isla del Coco de extranjeros no residentes, nacionales y residentes.	El equivalente en colones	25 diarios
Parque Nacional Volcán Poás	1.2	7*
Parque Nacional Volcán Irazú	1.2	7*
Monumento Nacional Guayabo	1.2	4*
Reserva Forestal Grecia, Bosque del Niño	0.8	4*
Parque Nacional Braulio Carrillo	1.2	6*
PN Tortuguero y RVS Barra del Colorado (1 día)	1.2	7*
PN Tortuguero y RVS Barra del Colorado (3 días y 2 noches)	3.6	10
PN Corcovado y Reserva Biológica Isla del Caño (5 días)	6	17*
PN Corcovado y Reserva Biológica Isla del Caño (1 día)	2	8*
Parque Nacional Marino Ballenas	1.2	6*

Parque Nacional Piedras Blancas	1	4*
Parque Nacional Corcovado y Reserva Biológica Isla del Caño (Grupos mayores a 15 personas)	4	14
Parque Nacional Chirripó (2 días)	5	15*
Parque Nacional Chirripó (Por cada día adicional)	3	10
Parque Internacional La Amistad	1	5
Parque Nacional Tapantí Macizo de la Muerte (Sector Tapantí)	1	6*
Parque Nacional Santa Rosa	1.4	10*
Parque Nacional Rincón de la Vieja	1.2	6*
Refugio de Vida Silvestre Junquillal	1.2	4*
Parque Nacional Barra Honda	1.2	6*
Parque Nacional Palo Verde	1.2	6*
Parque Nacional Marion Las Baulas	2	6*
Reserva Natural Absoluta Cabo Blanco	2	8*
Refugio de Vida Silvestre Bosque Nacional Diría	1.2	6*
Refugio Vida Silvestre Caño Negro	1	4*
Refugio Vida Silvestre las Camelias	1.2	6*
Parque Nacional Juan Castro Blanco	1	4*
Parque Nacional Volcán Arenal	1.2	6*
Parque Nacional Volcán Tenorio	1.0	6*
Parque Nacional Manuel Antonio	2	7*
Parque Nacional Carara	1.2	8*
Refugio Vida Silvestre Playa Hermosa	1.2	6*
Zona Protectora Tivives	1.2	6*
Parque Nacional Cahuita, Sector Puerto Vargas	1.2	6*
Reserva Biológica Hitoy Cerere	1.2	6*
Refugio Vida Silvestre Gandoca - Manzanillo (en los terrenos de propiedad estatal)	1.2	6*

Tarifas por otros servicios		
Estas tarifas no aplican cuando el servicio sea brindado por particulares, en razón de concesiones o contratos con el Estado		
Descripción	Estudiantes identificados	Monto Extranjeros (\$)
Hospedaje en instalaciones de las Áreas Silvestres Protegidas (diario)	2*	6*
Descripción	Investigadores - Asistentes y Estudiantes	Particulares
Hospedaje en instalaciones Área de Conservación Guanacaste (diario)	10* - 6*	15*

Descripción	Diaria	Mensual
Alquiler de las instalaciones para investigaciones en los sectores de Murciélagos, Centeno y Santa Elena	10*	100*
Descripción	Investigadores - Asistentes y Estudiantes	Particulares
Hospedaje en instalaciones Área de Conservación Tempisque (diario)	9* - 6*	12*
Descripción	Tarifa \$	
Área de Conservación Osa: Uso de cama por persona en el Parque Nacional Corcovado	8*	
Área de Conservación La Amistad Pacífico: Alojamiento por noche en el Parque Nacional Chirripó.	10*	
Derecho acampar diario por persona en Á S P	2*	
Derecho acampar diario/ persona PN Corcovado.	4	
Charlas	27*	
Descripción	Nacionales y Residentes	Extranjeros
Derecho acampar diario por persona en el Parque Nacional Chirripó y Parque Internacional La Amistad.	El equivalente de 5 dólares en colones	5*
Descripción	Tarifa por hora \$	
Microcomputadoras: uso de cada microcomputador	1*	
Microcomputadoras: Por acceso a internet	2*	
Estacionamiento: Por cada vehículo liviano	0,50*	
Estacionamiento: Por cada microbús	0,60*	
Estacionamiento: Por cada bus u otro vehículo pesado.	1*	
Descripción	Tarifa diaria \$	
Instalaciones de laboratorios	2*	
Bodegas: Uso de instalaciones para Bodega.	2*	
Buceo: Dentro de la zona marítima del Parque Nacional Isla del Coco. (Por persona)	10*	
Buceo: Dentro de la zona marítima de la Reserva Biológica Isla del Caño. (Por persona)	4*	
Alquiler de tiendas de acampar. Por cada tienda.	7*	
Alquiler de botas y capas.	2*	
Alquiler de tablas de surf. Por cada tabla.	20*	
Alquiler de equipo para cavernas: Aplica para el Parque Nacional Barra Honda. (Por persona)	2*	
Salas de conferencias	13 dólares ó su equivalente en colones	
Alquiler de casilleros para guardar equipaje: casillero	1	

