

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)



MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TURÍSTICA SOSTENIBLE PARA EL  
CASERÍO DE PALESTINA, EN EL DISTRITO DE NUEVA CAJAMARCA, PROVINCIA DE  
RIOJA, REGIÓN SAN MARTÍN, REPUBLICA DE PERÚ.

VICTOR ERNESTO LINAREZ SALDAÑA

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN GESTIÓN DEL TURISMO  
SOSTENIBLE

San José, Costa Rica

Abril, 2018

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Gestión del Turismo Sostenible

---

Christian Siles Morales

PROFESOR TUTOR

---

Marcela Andrea Carré

LECTOR No.1

---

Carlos Manuel Hernández Hernández

LECTOR No.2

---

Victor Ernesto Linarez Saldaña

SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A mi madre Lynda, por su amor incondicional;

A mi padre Natividad, por su guía y preocupación;

a mis hermanos, por creer en mí;

a mi amigo Fer, por guiarme y motivarme aún sin saberlo;

y a mis amigos cercanos e incondicionales, por su apoyo inagotable, su aliento continuo y su preocupación por mí crecimiento como persona, profesional y como viajero responsable de la vida y del mundo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir la vida que estoy recorriendo, por la familia maravillosa que tengo, por los recursos y medios necesarios que ha dispuesto en mi camino para ser la persona y profesional en quien me he convertido.

A mi familia, por creer siempre en mí y en mis metas personales, por alentarme siempre ha levantarme aun después de caídas muy duras, a creer que todo es posible, pero con mucho esfuerzo y fe.

A la comunidad de Palestina, por albergarme y hacerme parte de su familia; por brindarme siempre las facilidades para desarrollar mi investigación y mi pasión por el turismo, por creer en esto y demostrar que todo es posible cuando se quiere.

A todos los profesores y profesoras que contribuyeron en afianzar mis conocimientos e inspirar la búsqueda de la mejora continua en mi desarrollo.

## INDICE

HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INDICE.....	v
INDICE DE FIGURAS.....	viii
INDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO .....	x
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes .....	13
1.1.1 La Comunidad de Palestina.....	13
1.1.2 Patrimonio Natural de Palestina.....	17
1.1.2.1 La Cueva de Palestina .....	17
1.1.2.2 Rio Jordán.....	20
1.1.2.3 ZoCRE “Naciente del Rio Negro” .....	21
1.1.3 Patrimonio Cultural de Palestina.....	22
1.1.3.1 La Fusión Gastronómica .....	23
1.1.4 Importancia Turística de la comunidad de Palestina.....	23
1.2 Problemática .....	25
1.3 Justificación del Problema .....	26
1.4 Supuestos .....	27
1.5 Restricciones .....	28
1.6 Objetivo General.....	29
1.7 Objetivos Específicos.....	29
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
2.1 Marco Referencial.....	30
2.2 El Sistema Turístico .....	31
2.3 La Planificación Estratégica del Turismo .....	35
2.3.1 Enfoques de la Planificación Turística .....	37
2.3.1.1 Enfoque Desarrollista .....	38
2.3.1.2 Enfoque Económico .....	39
2.3.1.3 Enfoque Espacial .....	41

2.3.1.4	<i>Enfoque Comunitario</i> .....	43
2.3.2	<i>Elementos de la Planificación Estratégica</i> .....	45
2.3.2.1	<i>El Diagnostico</i> .....	45
2.3.2.2	<i>La Vocación Turística</i> .....	46
2.3.2.3	<i>Objetivos Estratégicos y Específicos</i> .....	47
2.3.2.3.1	<i>Árbol de problemas</i> .....	47
2.3.2.3.2	<i>Árbol de medios y fines</i> .....	48
2.3.2.3.3	<i>Marco Lógico</i> .....	48
2.3.2.4	<i>Las Estrategias</i> .....	48
2.3.2.5	<i>Los Proyectos</i> .....	49
2.3.2.6	<i>Evaluación Ex Post</i> .....	50
2.3.2.7	<i>Consideraciones Especiales</i> .....	50
2.3.2.7.1	<i>Estándares de Calidad</i> .....	50
2.3.2.7.2	<i>Áreas Protegidas</i> .....	51
2.3.2.7.3	<i>El Recurso Humano</i> .....	52
2.4	<i>El Turismo Sostenible</i> .....	53
2.4.1	<i>Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Turismo</i> .....	55
<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	<b>57</b>
3.1	<i>Fuentes de Información</i> .....	57
3.1.1	<i>Fuentes Primarias</i> .....	57
3.1.2	<i>Fuentes Secundarias</i> .....	58
3.2	<i>Técnicas de Investigación</i> .....	59
3.2.1	<i>La Observación</i> .....	59
3.2.2	<i>La Entrevista</i> .....	60
3.3	<i>Método de Investigación</i> .....	61
<b>4.</b>	<b>DESARROLLO</b> .....	<b>63</b>
4.1	<i>Diagnóstico</i> .....	63
4.2	<i>Modelo de Planificación Estrategia Turística Sostenible para la Comunidad de Palestina</i> .....	68
4.2.1	<i>Escenarios de Partida</i> .....	68
4.2.2	<i>Inicio de la Planificación Estratégica Turística Sostenible</i> .....	72
4.2.2.1	<i>Proceso 01: Diseño del Entorno de Trabajo</i> .....	72
4.2.2.2	<i>Proceso 02: Diseño de la Política Turística Local</i> .....	75
4.2.2.3	<i>Proceso 03: Análisis del Entorno a Planificar</i> .....	79
4.2.2.3.1	<i>La Cadena de Valor en el Turismo</i> .....	80

4.2.2.3.1.1	<i>La Cadena de Valor del Consumo de la Experiencia Turística</i> .....	84
4.2.2.3.1.2	<i>La Cadena de Valor de la Producción de la Experiencia Turística</i> .....	87
4.2.2.3.2	<i>Desarrollo de la Cadena de Producción de la Experiencia: Identificación de áreas de intervención, problemas y brechas, causas y efectos</i> .....	94
4.2.2.4	<i>Proceso 04: Elaboración de los Objetivos, Estrategias y el Plan de Acción</i> .....	106
4.2.2.5	<i>Proceso 05: Validación del Plan Estratégico Turístico Sostenible</i> .....	113
4.3	Modelo de Gestión para la Sostenibilidad del Turismo en Palestina.....	114
4.3.1	Estructura de Gestión del Turismo Sostenible .....	115
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>119</b>
<b>6.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>122</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>124</b>
<b>8.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>126</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del Perú en el Mundo. Elaboración Propia.....	13
Figura 2. Ubicación del departamento de San Martín. Elaboración Propia.....	14
Figura 3. Ubicación de la Comunidad de Palestina. Elaboración Propia.....	14
Figura 4. Comunidad de Palestina en el Alto Mayo. Elaboración Propia.....	16
Figura 5. Cueva de Palestina. Archivo Propio. ....	17
Figura 6. Guacharo ( <i>Steatornis caripensis</i> ). Obtenido de Wikipedia. ....	18
Figura 7. Expedición ECA 2014 de la Cueva de Palestina. Obtenido de ECA Perú. ....	19
Figura 8. Río Jordán. Archivo Personal. ....	21
Figura 9. Mapa Turístico del Destino Alto Mayo que incluye a la Cueva de Palestina. Obtenido de la DIRCETUR.....	24
Figura 10. El Sistema Turístico y sus Subsistemas. Adaptado de Varisco Cristina (2013).....	33
Figura 11. La Planificación Turística sobre el Sistema Turístico. Elaboración Propia.....	35
Figura 12. Esquema Enfoque Desarrollista. Elaboración propia. ....	39
Figura 13. Esquema Enfoque Económico. Elaboración propia. ....	40
Figura 14. Esquema Enfoque Espacial – Fase Arquitectónica. Elaboración Propia.....	42
Figura 15. Esquema Enfoque Espacial – Fase de Demanda. Elaboración Propia. ....	43
Figura 16. Esquema Enfoque Comunitario. Elaboración Propia. ....	44
Figura 17. Escenarios de Partida para la Planificación Estratégica del Turismo. Elaboración propia. ....	69
Figura 18. Procesos del Modelo de Planificación Estratégica Turística Sostenible. Elaboración Propia...	72
Figura 19. Matriz de Identificación de Actores Claves y Secundarios. Elaboración Propia. ....	73
Figura 20. Matriz FODA para la Formulación de la Política Turística Local Previa. Elaboración Propia.	77
Figura 21. Modelo de Cadena de Valor .....	82
Figura 22. La Cadena de Valor de Consumo de la Experiencia Turística. Elaboración Propia.....	84
Figura 23. La Cadena de Valor de la Producción de la Experiencia Turística. Elaboración Propia.....	87
Figura 24. Articulación de las Cadenas de Valor de la Producción y Consumo de la Experiencia Turística. Elaboración Propia.....	104
Figura 25. Estructura de la Gestión del Turismo Sostenible. Elaboración Propia. ....	115

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sujetos de Información Primaria. Elaboración propia. ....	58
Tabla 2. Pros y Contras del Turismo en Palestina. Elaboración Propia.....	64
Tabla 3. Análisis FODA de la Comunidad de Palestina. Elaboración Propia. ....	65
Tabla 4. Matriz para la Estructuración de la Política Turística Local Previa. Elaboración Propia. ....	78
Tabla 5. Matriz de Problemas, Causas y Efectos. Elaboración Propia. ....	95
Tabla 6. Áreas de Intervención por Fases y Etapas. Elaboración Propia.....	96
Tabla 7. Matriz de Soporte la Identificación de la Problemática. Elaboración Propia. ....	98
Tabla 8. Ejemplo de Aplicación del Proceso 03 – Análisis de Problemas, Brechas, Causas y Efectos. Elaboración Propia.....	106
Tabla 9. Matriz para el Diseño del Plan de Acción, Estrategias y Objetivos. Elaboración Propia. ....	107
Tabla 10. Matriz de Problemas, Causas y Efectos Articulada a la Formulación de Objetivos, Estrategias y Plan de Acción. Elaboración Propia. ....	107
Tabla 11. Consideraciones para la Formulación de Productos/Servicios y Actividades. Elaboración Propia. ....	109
Tabla 12. Matriz del Plan Estratégico Turístico Sostenible. Elaboración Propia. ....	111
Tabla 13. Matriz Operativa del Plan Estratégico Turístico Sostenible. Elaboración Propia.....	112
Tabla 14. Matriz de Articulación de Objetivos y Estrategias a Planes de Mayor Rango Territorial. Elaboración Propia.....	113
Tabla 15. Matriz de Validación de la Política Turística Local. Elaboración Propia. ....	114

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente documento de investigación tuvo por finalidad: “Diseñar un modelo de planificación estratégica turística sostenible para la comunidad de Palestina, distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja, departamento de San Martín, republica de Perú”. Para ello se generó una propuesta que considera el análisis de los parámetros territoriales y organizacionales que son necesarios identificar previamente, para poder iniciar una propuesta de planificación estratégica que se convierta en una herramienta útil y practica para alcanzar el desarrollo turístico sostenible anhelado.

En el desarrollo de esta tesis se obtuvo dos herramientas básicas, pero a su vez complementarias; entre ellas el modelo de planificación estratégica, que permite mediante un análisis detallado: determinar, conocer y entender una herramienta valiosa denominada “Cadena de Valor de Producción de la Experiencia Turística”, la misma que se sustenta como la herramienta central a emplear dentro de este modelo, pues permite desmenuzar y alcanzar un nivel de detalle que con otras herramientas era complicado identificar, pero que, sin embargo, resultaban como obstáculos y dificultades importantes para el desarrollo de la actividad. En primera instancia el modelo presenta 04 escenarios, para que podamos identificar el punto de partida del entorno a planificar; posteriormente la propuesta a seguir se dispersa en 05 procesos con pautas en detalle, que nos permiten conocer e identificar en cada una de ellas, los elementos bases a considerar, y que parte desde la conformación de equipos líderes, hasta la identificación de problemas, causas y efectos, propuestas de solución mediante el diseño de productos y servicios sustentados en actividades reales; todas ellas bajo la responsabilidad y los compromisos compartidos entre el sector público y privado.

Finalmente, la propuesta se complementa con un modelo de gestión turística sostenible, como herramienta que permite aterrizar de manera adecuada lo planificado previamente, pero que se sustenta sobre un modelo que está orientado a ayudar a las organizaciones de turismo local en cada uno de los procesos diseñados y analizados, logrando desarrollar una actividad turística responsable y sostenible. En esta segunda instancia se desarrolló los elementos que habrán de implementarse para hacer efectivo cada una de las estrategias y objetivos diseñados en la fase de la planificación estratégica.

Esperamos que esta herramienta sea de utilidad para todos los interesados en desenvolverse en este campo, y llevar a la práctica una herramienta que ha sido diseñada para perfeccionarse y mejorarse en base a la realidad a la que sea expuesta.



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 La Comunidad de Palestina

Se encuentra ubicada en el distrito de Nueva Cajamarca, uno de los 09 distritos que conforman la provincia de Rioja en el departamento de San Martín, en la república de Perú (Véase figura 01, 02 y 03); la misma que es considerada como puerta de ingreso a la amazonia peruana. Se trata de una de las 21 comunidades que forman parte del destino turístico denominado: Alto Mayo, uno de los 04 destinos que posee el departamento de San Martín. Fue fundada hace 82 años por emigrantes andinos provenientes del departamento de Cajamarca, uno de los departamentos vecinos de San Martín; quienes le dieron ese nombre a raíz de sus creencias religiosas basadas en el evangelio, pues la consideraban la tierra prometida, ello gracias a sus extensos valles y el río que la rodea. Una característica peculiar de la zona, es que casi todo recibe un nombre proveniente de las santas escrituras (La Biblia), incluyendo el nombre de sus pobladores.

*Figura 1. Ubicación del Perú en el Mundo. Elaboración Propia.*



Figura 2. Ubicación del departamento de San Martín. Elaboración Propia.

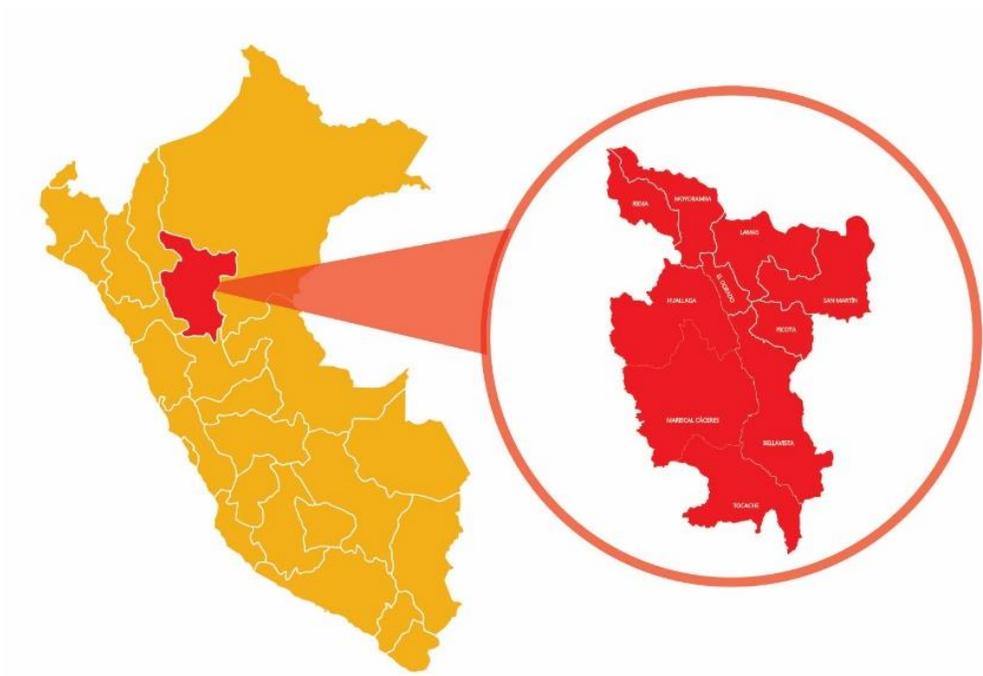
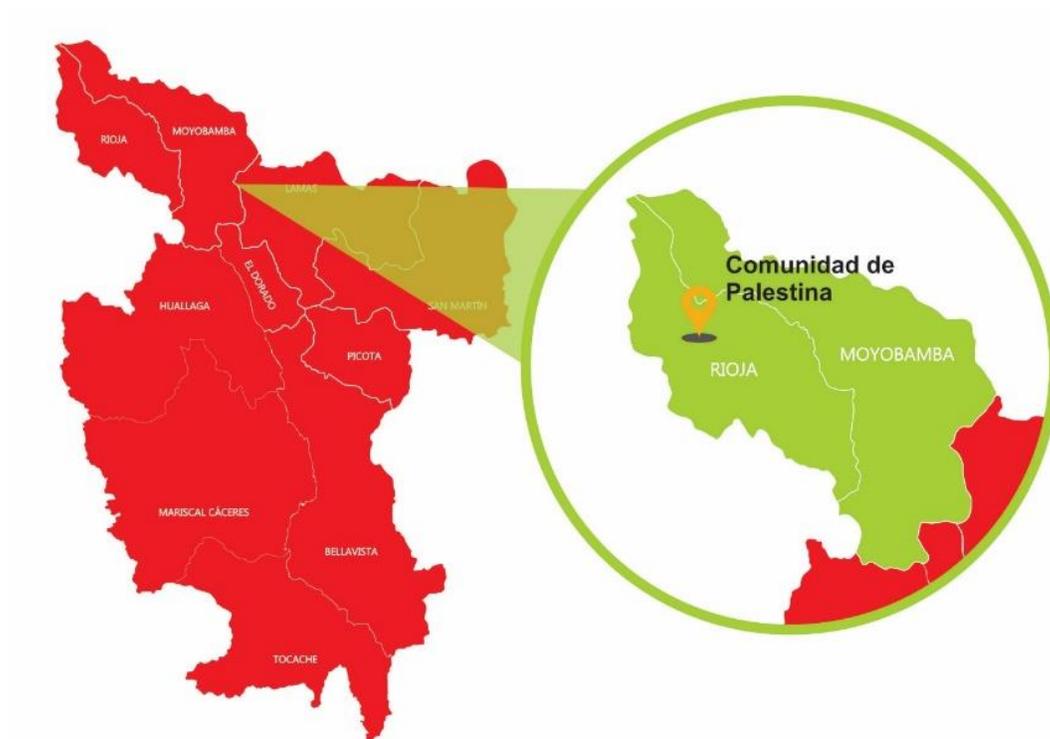


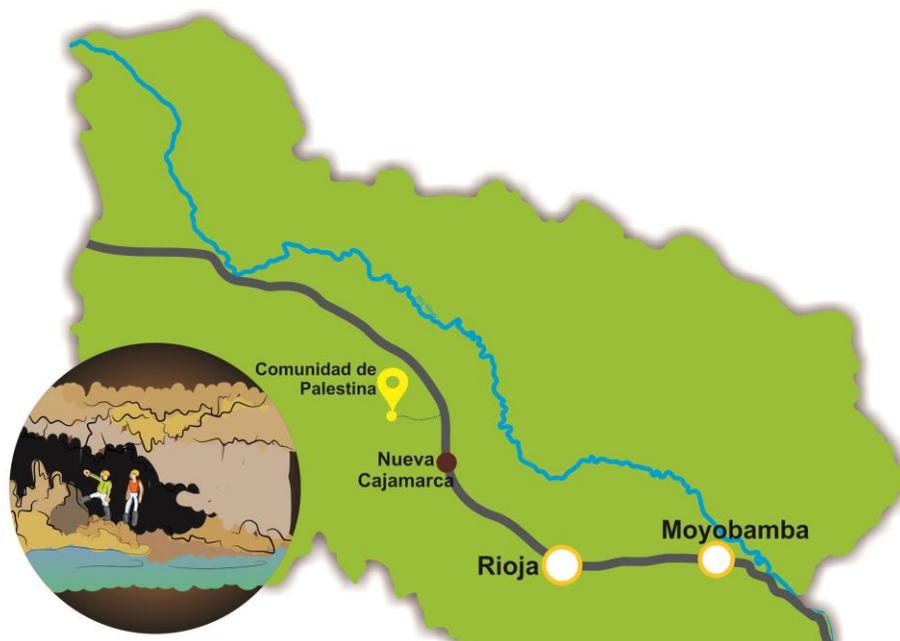
Figura 3. Ubicación de la Comunidad de Palestina. Elaboración Propia.



Se trata de una comunidad pequeña, habitada por una población aproximada de 200 familias, quienes se dedican principalmente a la agricultura, como la siembra y cosecha del café, uno de los principales productos que se comercializa en el Perú. De igual forma, desarrollan actividades más pequeñas como la horticultura y la ganadería, ambas para el subsidio diario de sus familias y vecinos. En la actualidad, el turismo se encuentra presente en la zona, pues es una de las actividades complementarias que se viene desarrollando, sin embargo, la misma es manejada de manera empírica y bajo insuficientes condiciones de especialización.

Asimismo, es importante recalcar que, el distrito de Nueva Cajamarca, la misma que alberga a la comunidad de Palestina; es considerada como el primer distrito andino-amazónico del Perú, pues se trata de un territorio ubicado en la amazonia pero que es poblada en su mayoría por emigrantes andinos (zona sierra del Perú), personas provenientes de los departamentos vecinos de Amazonas y Cajamarca. Esta peculiar situación, ha permitido que en el lugar se desarrollen fusiones interesantes de costumbres típicas y ancestrales, manifestadas en la actualidad a través de la celebración de festividades amazónicas con una fuerte presencia de elementos e instrumentos andinos; y mediante la elaboración de platillos propios de la amazonia con insumos cultivados y propias de la sierra peruana; lo que ha despertado el interés de muchos estudiosos como antropólogos y sociólogos del país, que se han dado cita en este lugar para desarrollar diversas investigaciones de esta peculiar combinación. Sin duda, se trata de una fusión rica e interesante que proyecta un alto valor cultural a los ya existentes recursos naturales que posee el distrito, tal es el caso de las diversas cavernas y/o cuevas que se encuentran a lo largo de su territorio (Véase figura 04).

Figura 4. Comunidad de Palestina en el Alto Mayo. Elaboración Propia.



En este marco, es importante mencionar que, la comunidad de Palestina es a la fecha, la única comunidad que percibe visitas turísticas en el distrito de Nueva Cajamarca, ello debido a los recursos naturales que alberga, en especial gracias a uno que ha recibido una particular atención, al convertirse en el centro de estudios y de investigación de diversos espeleólogos franceses desde el año 2003. Se trata de la denominada: Cueva de Palestina (Véase figura 05), una de las cuevas consideradas hoy, como la segunda más extensa del Perú, con una distancia recorrida de aproximadamente 3.5 kilómetros, de los cuales queda pendiente aún por recorrer algunos metros más.

Figura 5. Cueva de Palestina. Archivo Propio.



## 1.1.2 Patrimonio Natural de Palestina

### *1.1.2.1 La Cueva de Palestina*

La Cueva de Palestina se encuentra ubicada a aproximadamente 10 kilómetros desde el centro poblado y fue descubierta por pobladores de la zona en el año 2002, quienes la denominaron inicialmente como “Cueva de los Huacharos”, nombre que se le otorgo por la presencia de aves conocidas como Guacharos (*Steatornis caripensis*), una variedad de ave que es también conocida como ave de las cavernas o pájaro aceitoso (Véase figura 06). Se trata de una especie de ave frugívora nocturna, capaz de volar por ecolocación y su fino olfato en condiciones de baja luz. Este lugar era habitualmente visitado por los pobladores de la zona y algunas comunidades nativas

de los alrededores, quienes iban en búsqueda de los Guacharos, pues se conoce que su carne es muy rica y que solía ser muy demandada para el consumo de la población.

*Figura 6. Guacharo (Steatornis caripensis). Obtenido de Wikipedia.*



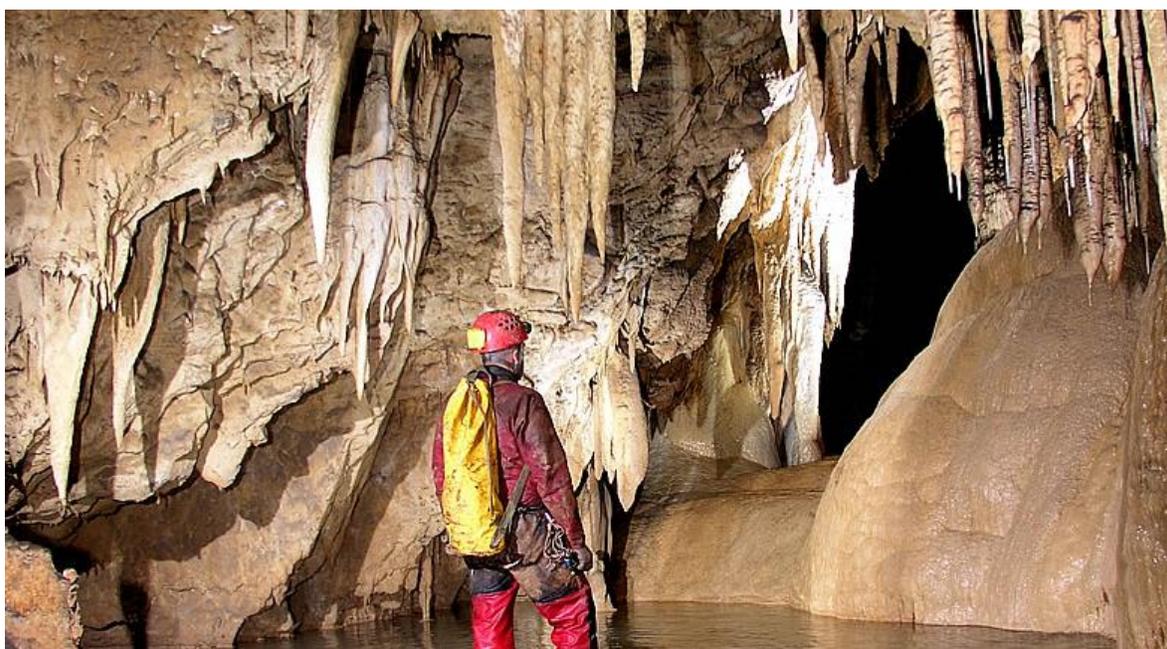
Es en el año 2003, que llega al lugar por primera vez, la primera expedición de espeleólogos franceses a cargo del Bristol Exploración Club (BEC), quienes habrían escuchado de algunas cuevas en el departamento de San Martín y dieron con el lugar gracias a algunas referencias de los propios pobladores. Es para este año, que se logra la exploración de aproximadamente 2, 381 metros, despertando el interés del gobierno local para la puesta en valor y rescate de su patrimonio natural.

Es así que, en el año 2004, la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca inicia su primer intento por organizar a la comunidad de Palestina para el desarrollo del turismo, como mecanismo para el cuidado y protección de su patrimonio natural; generando algunas inversiones para la mejora de los accesos al lugar y el desarrollo de habilidades en los pobladores. No obstante, la

comunidad en aquel entonces poco o nada resultado de interés, pues el turismo era una actividad poco entendida y que empezaba apenas a dar sus resultados por aquellos años, generándose posteriormente un abandono del lugar y relegándose su aprovechamiento únicamente a los fines científicos.

Es hasta el año 2010, que nuevamente llega al lugar una exploración científica a cargo del Grupo Espeleo Club Andino del Perú (ECA), quienes de manera conjunta con el Instituto de Investigación para el Desarrollo de Francia (IRD), inician una nueva exploración que culmina con el registro de 3, 500 metros de extensión. Esta segunda exploración tuvo como objetivo, analizar las fallas geológicas de la zona y el análisis de la fauna silvestre que habita en el lugar (véase figura 07). Desde entonces, la cueva de Palestina ha sido visitada de manera más continua por múltiples expediciones durante los años 2011, 2013, 2014, 2015 y 2016.

*Figura 7. Expedición ECA 2014 de la Cueva de Palestina. Obtenido de ECA Perú.*



Pero, no fue hasta el año 2014, que la comunidad de Palestina volvió a visualizar el desarrollo de la actividad turística como una alternativa económica complementaria y útil, capaz de generarle ingresos adicionales durante las temporadas de baja producción del café; lo que conllevó la generación y constitución de algunas asociaciones sociales con fines turísticos, que empezaron a desarrollar sus habilidades técnicas con ayuda de las expediciones que venían dándose cita en el lugar. En el presente, existen dos asociaciones comunales que se dedican a la práctica del espeleismo como actividad alternativa de desarrollo, estas son: La Asociación de Desarrollo Económico Sostenible “Unidos por Palestina” y la Asociación Ecoturística “Señor Cautivo de Ayabaca”, ambas conformadas por pobladores del lugar. No obstante, a la fecha, la práctica del espeleismo es desarrollada de manera esporádica, empírica y con deficiencias de organización que vienen poniendo en riesgo la sostenibilidad del lugar, pues se han registrado y reportado en los últimos 03 años, una serie de daños ocasionados a las formaciones kársticas del lugar.

#### *1.1.2.2 Rio Jordán*

Se trata del río que nace al interior de la cueva de Palestina y que se desplaza alrededor de toda la comunidad, su nombre se debe al río sagrado que se encuentra en el país mediterráneo de Palestina. El río Jordán es actualmente, el principal afluente que abastece de agua a la comunidad de Palestina, no obstante, este recurso presenta severos problemas de deforestación en sus laderas, ello como consecuencia de la extensiva producción agrícola foránea, lo que ha ocasionado una reducción importante de su caudal durante los últimos 10 años.

Por otra parte, el río Jordán y sus laderas vienen siendo aprovechados por las asociaciones turísticas de la comunidad para el desarrollo de actividades complementarias y como vía alterna

de acceso a la Cueva de Palestina, pero, dichas actividades vienen desarrollándose e implementándose sin planificación alguna, lo que viene ocasionando que se genere una contaminación a la principal fuente de agua de la comunidad, sobre todo por el uso de vehículos fluviales que emplean combustible, el cual es vertido en el mismo (véase figura 08).

*Figura 8. Rio Jordán. Archivo Personal.*



### *1.1.2.3 ZoCRE “Naciente del Rio Negro”*

Otro de los recursos naturales cercanos a la comunidad es la Zona de Conservación y Recuperación de Ecosistemas (ZoCRE) “Naciente del Rio Negro”. Se trata de un área de conservación inscrita a nombre del gobierno regional de San Martín con el objetivo de protegerla y conservarla para su aprovechamiento mediante actividades compatibles con el medio ambiente: cultivos de plantas nativas, medicinales, investigación, turismo, entre otros. Posee una extensión de 813 hectáreas, de las cuales, 32 hectáreas se encuentran dentro de los límites de la comunidad de Palestina, albergando en su interior a la Cueva de Palestina; no obstante, ofrece algunos recursos

interesantes en sus inmediaciones externas como: la presencia de aves endémicas y en peligro de extinción, y algunos senderos que se pueden emplear para la observación de flora y fauna propia de la zona.

Al día, esta área no viene siendo aprovechada en su totalidad por la comunidad, ello debido a que algunas de sus áreas presentan problemas de deforestación como consecuencia de la práctica informal de la agricultura en sus inmediaciones. Esta situación ha ocasionado que el ingreso al área sea restringido, permitiéndose apenas solo el ingreso al área donde se encuentra la Cueva de Palestina, un área de aproximadamente 10 hectáreas. La Autoridad Regional Ambiental (ARA) del departamento de San Martín, entidad responsable del área; ha dispuesto que, para el aprovechamiento del resto de área y desarrollo de actividades turísticas, sea la autoridad local, entiéndase por la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca; la que elabore y presente una propuesta de manejo del espacio, a fin de que se pueda otorgar el derecho de uso y aprovechamiento sostenible con fines turísticos del área restante.

### 1.1.3 Patrimonio Cultural de Palestina

Durante el año 2014, en la comunidad de Palestina y bajo la dirección de la Municipalidad del distrito de Nueva Cajamarca; se realizó un estudio antropológico con el objetivo de identificar las potencialidades culturales que la comunidad presenta y que podrían aprovecharse para desarrollar actividades complementarias que sirvieran de motivación turística para los visitantes que venían llegando a conocer la cueva del lugar.

Uno de los elementos destacables y que mostro mayor potencial para su aprovechamiento fue:

### *1.1.3.1 La Fusión Gastronómica*

Tal como se detalló líneas arriba, la fusión andino amazónica presente en la zona logro desarrollar una interesante cocina como resultado de la interacción cultural de los migrantes provenientes de la sierra peruana frente a los anfitriones amazónicos, lo que se tradujo en la elaboración de platos típicos propios de la amazonia con la presencia e incorporación de insumos propios de los andes peruanos, generando un espacio único donde la oferta gastronómica se convierte en un protagonista más para el visitante de la zona.

Se trata de una cocina fusión, donde algunos elementos amazónicos son reemplazados por insumos andinos pero empleados bajo las técnicas de preparación de la cocina amazónica, generando platos curiosos y de muy buena aceptación por parte del consumidor, quien ve y encuentra en esta fusión, una excelente razón de visita que complementa de manera ideal su desplazamiento al lugar.

### 1.1.4 Importancia Turística de la comunidad de Palestina

En el 2015, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del departamento de San Martín (DIRCETUR), inicio la propuesta de formulación de los destinos turísticos del departamento, así como la identificación de su oferta priorizada y vocación turística de cada uno de ellos, donde, de acuerdo a los criterios técnicos establecidos por la institución, la Cueva de Palestina representa el recurso turístico diferencial del destino Alto Mayo, 01 de los 04 previamente establecidos por la DIRCETUR. En ese sentido, al presente, la Cueva de Palestina es uno de los elementos referentes de la oferta turística del destino Alto Mayo, y, por ende, uno de

los atractivos de visita obligatoria, pues forma parte del corredor turístico de esta zona del país (Véase figura 09).

Figura 9. Mapa Turístico del Destino Alto Mayo que incluye a la Cueva de Palestina. Obtenido de la DIRCETUR.



Es importante recalcar que, la Cueva de Palestina no es el único recurso de su índole presente en el destino Alto Mayo, pues existen aproximadamente unas 12 cuevas y/o cavernas más de atractivo similar registradas en el Inventario Regional de Turismo de San Martín; no obstante, de acuerdo a las disposiciones sectoriales de la actividad turística en el país, dadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través del Decreto Supremo N° 005-2016-MINCETUR, Reglamento de Seguridad para la Prestación del Servicio Turístico de Aventura<sup>1</sup>; es la cueva de Palestina la única que cuenta con los elementos requeridos para su aprovechamiento turístico.

Asimismo, es importante destacar el diseño y desarrollo de atractivos complementarios presentes en la comunidad, tal es el caso de la construcción del mariposario más grande del departamento de San Martín, denominado: Morpho Azul. Este se encuentra ubicado en las inmediaciones de la comunidad y es el resultado del trabajo articulado de las asociaciones turísticas locales con el Programa Nacional Sierra y Selva Alta del Ministerio de Agricultura (MINAM), institución que propicio un fondo semilla que posteriormente fue empleado para la construcción de este espacio de conservación y repoblación de mariposas del lugar. Actualmente uno de los atractivos más visitados de la zona.

## 1.2 Problemática

La comunidad de Palestina y los elementos que conforman su patrimonio, pese a representar uno de los atractivos turísticos más representativos del destino Alto Mayo en el departamento de San Martín, presenta deficiencias en su actual desarrollo y gestión, pues no viene siendo manejada

---

<sup>1</sup> Decreto Supremo N° 005-2016-MINCETUR, Reglamento de Seguridad para la Prestación del Servicio Turístico de Aventura. Es el documento que regula la práctica de todas las actividades de aventura que se desarrollan en el país y que responsabiliza a las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo como responsables de aprobar y/o denegar su práctica en espacios previamente evaluados por cada uno de ellos.

de manera adecuada y responsable, a causa de una deficiencia de instrumentos de planificación que permitan mantener una actividad compatible y sostenible, capaz de generar beneficios no solo a las generaciones presentes, sino a aquellas generaciones venideras que puedan encontrar en el turismo, una alternativa de vida. Su desarrollo empírico y esporádico a causa de la ausencia de objetivos claros y herramientas que ayuden a generarlas, viene propiciando el desarrollo de una actividad desordenada, que puede convertirse en un arma perjudicial para la comunidad y su patrimonio.

Por ello, es de vital importancia emplear un modelo de planificación estratégica que permita regular la actividad, sus actores y el aprovechamiento responsable de los recursos disponibles, a fin de favorecer el desarrollo de una actividad turística sostenible.

### 1.3 Justificación del Problema

Hoy todavía, la comunidad de Palestina y en especial su recurso bandera: La Cueva de Palestina; viene siendo aprovechado en su mayor parte con fines de investigación, donde pequeños grupos especializados se dan encuentro de manera esporádica para explorar una de las cuevas consideradas como una de las más importantes del país; empero, a pesar de su importancia, la comunidad no ha sido capaz de desarrollar una oferta turística responsable y beneficiosa. La ausencia de una propuesta de intervención ha venido generando que los recursos actualmente aprovechados sean víctimas de un desgaste y alteración, lo que ha causado algunos conflictos sociales entre los propios pobladores frente a la pérdida de valor de su patrimonio natural y cultural; llegándose a generar incluso cierta resistencia al desarrollo turístico local como consecuencia de una falta de ordenamiento adecuado.

Para que el turismo sea capaz de generar impactos positivos en la comunidad y se logre su efectivo desarrollo, minimizando los problemas vigentes y ampliando sus beneficios; es que resulta importante desarrollar una planificación estratégica turística sostenible que permita en gran medida:

- Mejorar las condiciones de vida de la comunidad anfitriona a través del turismo como una actividad complementaria.
- Gestionar de manera eficaz la sostenibilidad del patrimonio natural y cultural de la comunidad.
- Desarrollar y asegurar una oferta turística competitiva, una comercialización sostenible y una articulación estratégica pública, privada y comunitaria efectiva.

#### 1.4 Supuestos

- El proyecto se sustenta en una necesidad real de la comunidad.
- La comunidad de Palestina está interesada en el impulso del turismo sostenible como medio alternativo para su desarrollo.
- Se cuenta con el apoyo de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca y las asociaciones turísticas de la comunidad para el desarrollo de la investigación.
- Las autoridades locales de la comunidad brindaran las facilidades requeridas para la investigación.

### 1.5 Restricciones

Por sus características específicas, el sitio motivo de la investigación presenta las siguientes restricciones:

- Investigación sujeta a la época de post cosecha del principal producto local: café. (De julio a febrero). Durante la temporada de cosecha del café, la población en su mayoría se encuentra abocada a las actividades agrícolas, por lo que su permanencia en el pueblo es mínima y la actividad turística reducida al mínimo.
- Ausencia de una normativa nacional que regule los recursos de índole subterránea: Cuevas, cavernas, y demás. En el Perú no se cuenta a la fecha, con una reglamentación nacional que regule el uso y aprovechamiento de los espacios subterráneos, lo que dificulta los parámetros técnicos de operación y conservación de los mismos, en especial de aquellos que son empleados para las actividades recreativas como el turismo.
- Existencia de un plan de desarrollo turístico local desactualizado. El distrito de Nueva Cajamarca no cuenta con un plan de desarrollo turístico vigente, que considere o planifique la intervención a futuro de los principales elementos tangibles e intangibles de la comunidad, por lo que no se tiene claro el horizonte y la visión de desarrollo que se espera del espacio en estudio.
- Aplica la normatividad ambiental. El principal recurso turístico de la comunidad: La Cueva de Palestina, se encuentra al interior de un área de conservación regional, por lo que cualquier propuesta que la involucre debe ser aprobada por la Autoridad Regional Ambiental de acuerdo al Plan de Gestión del área.

- Aplica la normatividad de recursos hídricos. Los usos de los ríos y sus respectivas fajas marginales, se encuentran reguladas por la Autoridad Local del Agua, por lo que cualquier propuesta de aprovechamiento que se plantee en torno a ellas, debe ser aprobado de acuerdo a la normativa vigente.

### 1.6 Objetivo General

Diseñar un modelo de planificación estratégica turística sostenible para el aprovechamiento responsable y consecuente del patrimonio de la comunidad de Palestina.

### 1.7 Objetivos Específicos

- Definir un modelo de planificación efectiva y sostenible para la actividad turística de la comunidad de Palestina.
- Incorporar instrumentos prácticos que faciliten el proceso de planificación estratégica turística de la comunidad.
- Establecer parámetros para la gestión sostenible de la actividad turística en la comunidad.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco Referencial

En las últimas décadas, el turismo se ha convertido en una de las actividades de mayor crecimiento, expansión y diversificación, posicionándose como uno de los sectores económicos de mayor impacto, envergadura y crecimiento en el mundo, sobre todo en las economías denominadas emergentes y de las cuales el Perú es parte. De acuerdo a los datos proporcionados por la Organización Mundial del Turismo (OMT), a través de su publicación denominada Panorama del Turismo Internacional, edición 2016; el flujo de turistas ha pasado de los apenas 25 millones alcanzados en 1950 a los casi 1, 200 millones en el 2015, cifras que representan un movimiento económico de más de 1, 260, 000 millones de dólares, una cifra económica alta superada apenas por las industrias automotrices y petroleras. Evidentemente, se tiene sobre la mesa, el desarrollo de una actividad con altas tendencias positivas, y que resulta muy interesante para los inversionistas que ven en ella una apuesta segura, pues su resiliencia ante eventos como las crisis económicas, desastres naturales, pandemias, entre otros; es bastante alentadora. Esta situación, asimismo, ha resultado de interés e importancia para los gobiernos de Latinoamérica, en especial por sus importantes beneficios sobre las poblaciones directa e indirectamente involucradas, pues se conoce, es capaz de generar beneficios como: la generación de fuentes de empleo, el ingreso de divisas, la estimulación de la inversión privada y el crecimiento económico dinámico.

Pese a ello, su manejo, su desarrollo y su gestión; componen todo un reto que parte desde su propia naturaleza multisectorial y multidimensional, que obliga a visualizar la actividad turística como un sistema complejo, integrado por una diversidad de elementos que deben verse desde

diversos enfoques, a fin de construir las mejores estrategias conforme y de acuerdo a los elementos presentes en el territorio donde se llevara a cabo, de allí su necesidad de planificarse como primera etapa, para alcanzar el anhelo del desarrollo turístico sostenible como mecanismo alternativo para la mejora de vida de las poblaciones interesadas.

## 2.2 El Sistema Turístico

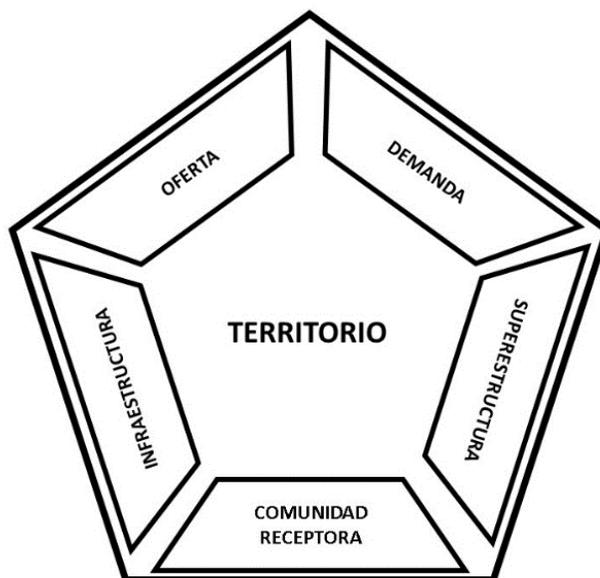
Tal como se explicó previamente, la actividad turística es y debe analizarse, como paso inicial para su planificación; como un sistema integrado de elementos que deben entenderse para lograr una actividad responsable y sostenible que potencie sus impactos positivos y minimice los negativos. En ese sentido, el turismo como sistema, de acuerdo a la Guía Conceptual y Metodológica para el Desarrollo y la Planificación del Sector Turismo del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES); se encuentra integrado por:

El factor demanda: consta de los mercados turísticos actuales y potenciales, tanto nacionales como internacionales. Estos se encuentran en estrecha relación con tendencias de desarrollo en el mercado internacional (el dar prioridad a ciertos segmentos de mercado, por ejemplo), y los mecanismos de la globalización, además de encontrarse constantemente afectados por eventos políticos y financieros; y los factores de la oferta: representados por el desarrollo de productos turísticos consistentes en atractivos, instalaciones y servicios de diversa índole. La oferta turística, integrada en general por el sector privado consta del alojamiento turístico en sus diversas formas, tour operadores, servicios de gastronomía y otras actividades de recreación. (Schulte, 2003, p. 33)

Empero, la lista de elementos planteada por Schulte (2003) no es del todo completa, pues como se mencionó arriba, el turismo se caracteriza por su complejidad multidimensional, lo que nos obliga a verlo más que solo como la interacción de la oferta y la demanda; es que se hace hincapié en la propuesta de Varisco (2013), quien hace mención como subsistemas del sistema turístico, adicionales a los elementos ya propuestos (véase figura 10); lo siguiente:

-La infraestructura: conjunto de obras y servicios que sirven de base para el desarrollo de todas las actividades económicas, y, en consecuencia, puede ser de uso común o puede ser específica del turismo. Es el soporte que permite la conexión entre centros emisores y receptores y el desarrollo del destino turístico, en especial, el transporte (rutas y terminales) y la comunicación. -La superestructura: integrada por los organismos públicos, privados y del tercer sector, que tienen por objeto planificar y coordinar el funcionamiento del sistema turístico. -La comunidad receptora: Este subsistema puede considerarse el más reciente en cuanto a su incorporación en los estudios del sistema turístico. La población local, que no participa de manera directa en el resto de los subsistemas; tiene fundamental importancia para el desarrollo local. Esta teoría, en su aplicación al turismo, se ocupa de analizar las condiciones en que el conjunto de la población puede mejorar su calidad de vida a partir de la actividad turística. (Varisco, 2013, p.68-69)

Figura 10. El Sistema Turístico y sus Subsistemas. Adaptado de Varisco Cristina (2013)



Bajo este marco propuesto, y enfocándonos al desarrollo de un turismo responsable, sostenible e inclusivo; es importante enfatizar que el manejo de los elementos, llamados también subsistemas; que conforman el total del sistema turístico, deben ser analizados de manera compartida entre los actores público y privado, cuyo fin es alinear los esfuerzos e intereses de cada grupo para trazar la mejor vía hacia la consecución de los fines comunes. En este camino, la planificación estratégica surge como el insumo de partida y el instrumento de base, que permite establecer y definir los roles de cada actor involucrado: sus funciones, compromisos, deberes y principales cuellos de botella que cada uno de ellos afronta y que el sector por su propia naturaleza, es capaz de generar en el desarrollo de la propia actividad; con el objetivo de desarrollar y consolidar una actividad socioeconómica competitiva y rentable.

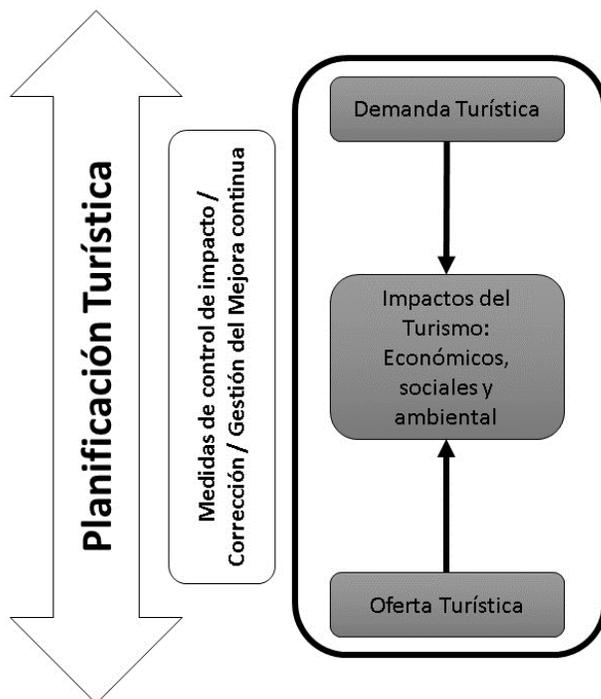
El enfoque sistémico ha sido utilizado de manera recurrente para describir la actividad turística, pues permite analizar su complejidad y superar las visiones reduccionistas que definen el turismo desde una perspectiva única, ya sea económica o social. Considerar el conjunto de elementos que

componen el turismo como un todo interrelacionado y su referencia espacial en destinos concretos, permite describir los aspectos más relevantes de la oferta y demanda turística, y lo que puede resultar más relevante, la relación de estos subsistemas con el contexto. (Varisco, 2013, p.64-65)

Y consiguientemente, el enfoque del turismo bajo el modelo sistémico, permite identificar, entender y comprender, el conjunto amplio de actividades y actores que se encuentran interrelacionados y que generan en su quehacer diario, el conjunto de repercusiones positivas y/o negativas generadas en un espacio y/o territorio específico (Véase figura 11).

Además, y de manera consecutiva a la planificación estratégica, surge la necesidad de la gestión turística, una herramienta complementaria que permite manejar los impactos que se encuentran estrechamente relacionados con la actividad turística y que surgen de la manera en cómo se configuran los elementos del sistema turístico de acuerdo al enfoque de planificación adoptado. La gestión turística permite de una manera clara, sencilla y práctica, que los actores involucrados: el estado y el sector privado; cumplan de manera efectiva sus roles previamente definidos durante la planificación.

Figura 11. La Planificación Turística sobre el Sistema Turístico. Elaboración Propia.



### 2.3 La Planificación Estratégica del Turismo

La actividad turística en la comunidad de Palestina, de acuerdo a lo comentado previamente, presenta los diversos elementos que conforman este sistema tan complejo como lo es el turismo, de allí que surge la necesidad de evaluar de manera técnica cada uno de ellos, a fin de alcanzar los beneficios esperados. Ante ello, la planificación estratégica de la actividad turística surge como una necesidad básica para la población, en la medida que se comprende y entiende que el proceso de la planificación, implica como tal, la búsqueda concertada y deliberada para alcanzar una realidad deseada, estableciendo algunas pautas que permitan moderar y orientar la situación a la que se encuentran expuestas actualmente, es decir, la planificación se convierte en una herramienta que permitirá modificar nuestra realidad presente y orientarla hacia el escenario deseado, o en su defecto, conocer las consecuencias que podrían producirse de no considerarla como punto de partida: la situación no deseada.

Resulta importante remarcar que, la planificación estratégica del turismo, en este momento es una tarea que resulta del consenso de todos los actores involucrados, y que no queda relegado solo a aquellos que eran y son considerados “expertos” del tema, situación que solía suceder muchos años atrás. La planificación estratégica requiere del mayor conocimiento posible de la actividad y su implicancia en el territorio donde se desarrolla, de allí que la participación de todos los actores públicos - privados es vital y clave para desarrollar una actividad beneficiosa.

Se puede definir a la planificación estratégica como un proceso y un instrumento. El proceso trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los actores del territorio en la búsqueda de claridades respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto al instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios. (Schulte, 2003, p.58)

Evidentemente, tal como lo manifiesta el autor, la planificación desde el enfoque que se le dé, ya sea como proceso o tan solo como herramienta; debe considerar en su desarrollo, la participación activa y efectiva de los principales interesados, quienes, en base a su experiencia y conocimientos, permitirán identificar las principales dificultades que conforman la problemática actual y lograr la congruencia de los múltiples intereses, orientándose finalmente hacia un único fin en común.

Entonces, hasta aquí, se puede entender a la planificación estratégica como un proceso u herramienta que permite integrar conocimientos y experiencias sobre el desarrollo de la actividad

en el territorio, con miras a establecer metas y mecanismos necesarios que ayuden a alcanzarlas, por ende, involucra en su desarrollo un proceso de recopilación de información necesaria que permite una toma de decisiones apropiada, informada y democrática.

En este contexto, la planificación estratégica del turismo, en sus diferentes escalas o niveles: internacional, nacional, regional, local o de sitio; es clave para alcanzar el éxito deseado, tanto en el desarrollo, gestión y manejo de la actividad que, por su propia complejidad, tal como se explicó anteriormente; requiere de un consenso minucioso para el logro y alcance de sus beneficios positivos.

Por su parte, Maribel Osorio García (2006) en su artículo: *La Planificación Turística. Enfoques y Modelos*, hace referencia a la propuesta de 04 enfoques de planificación estratégica del turismo, propuestas que han ido surgiendo en el tiempo como consecuencia de la reflexión de diversos autores e investigadores que plantean de manera técnica, algunas formas de desarrollo de la planificación turística basadas en los intereses que se busca alcanzar por parte de los actores involucrados. Estas propuestas no son secuenciales ni tampoco excluyentes y a la fecha permanecen vigentes, unos más que otros.

### *2.3.1 Enfoques de la Planificación Turística*

De acuerdo a Getz (citado por IVARS, 2003, p.108) se pueden identificar cuatro enfoques con relación a la planificación turística: desarrollista, económico, físico y comunitario. (Citado por Osorio, 2006, p. 294).

Cada uno de estos enfoques, tiene un propósito particular y por tanto, plasman una visión distinta de cómo abordar la actividad turística, no obstante, en nuestros días todavía, no se ha entendido que la planificación del turismo puede ser el resultado de la combinación de cada uno de estos enfoques, pues se tratan de orientaciones que pueden complementarse y romper con la planificación tradicional a la que se nos tenía acostumbrado, en especial en los países latinoamericanos, donde por mucho tiempo, el enfoque que predominó fue el de carácter económico, el mismo que no tenía en cuenta los factores sociales y ambientales que la actividad hoy en día aplica con mayor énfasis, pues se entiende que el turismo a pesar de su carácter económico, depende de un enfoque más abierto, pues en su desarrollo actual requiere de una interacción exitosa con el ámbito social y ambiental, en especial con los elementos que los integran: los recursos naturales, las comunidades, entre otros.

Ha continuación revisaremos en qué consisten cada uno de los enfoques propuestos y como una planificación estratégica exitosa puede ser el resultado de la combinación de dos o más de estas propuestas.

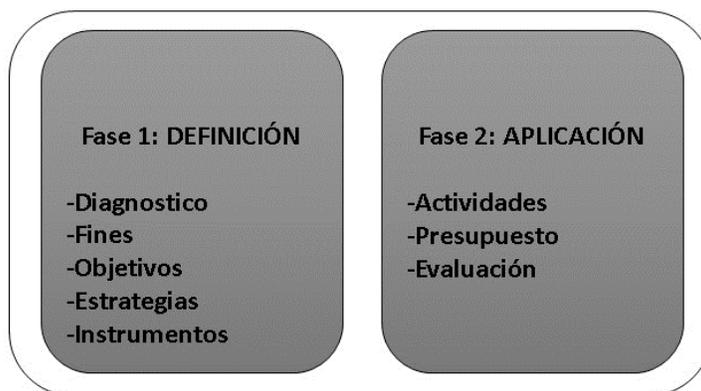
#### *2.3.1.1 Enfoque Desarrollista*

Osorio (2006) afirma que: “El desarrollista, refiere la tradición dominante de la planificación turística y se caracteriza por tener una posición favorable y acrítica del turismo; ofrece previsiones de demanda turística con fines fundamentalmente promocionales.” (p. 294). Este enfoque propone diversos modelos de cómo se debe planificar concretamente el turismo, pero que en general, buscan plasmar a la actividad turística como una actividad económica que es capaz de contribuir desde su diseño hasta su ejecución, con el desarrollo nacional y social.

Se cree que se trata de un modelo integral, que agrupa y fomenta el análisis de una serie de variables que condicionan el modo y nivel de vida del grupo humano, donde el turismo es contemplado como una manifestación del ocio y del tiempo libre, y no solo como una simple actividad económica. Este modelo propone en general dos fases (véase figura 12):

- Fase de definición: Donde se plasma el análisis del diagnóstico, se establecen los fines, se seleccionan las estrategias y los instrumentos.
- Fase de aplicación: Donde se elabora la programación de las actividades, su presupuesto y la evaluación de los mismos.

*Figura 12. Esquema Enfoque Desarrollista. Elaboración propia.*



Como se puede notar, su mayor contribución fue el diseño de un modelo claro y metodológicamente sencillo que permitió estudiar de manera amplia y practica la planificación turística.

### *2.3.1.2 Enfoque Económico*

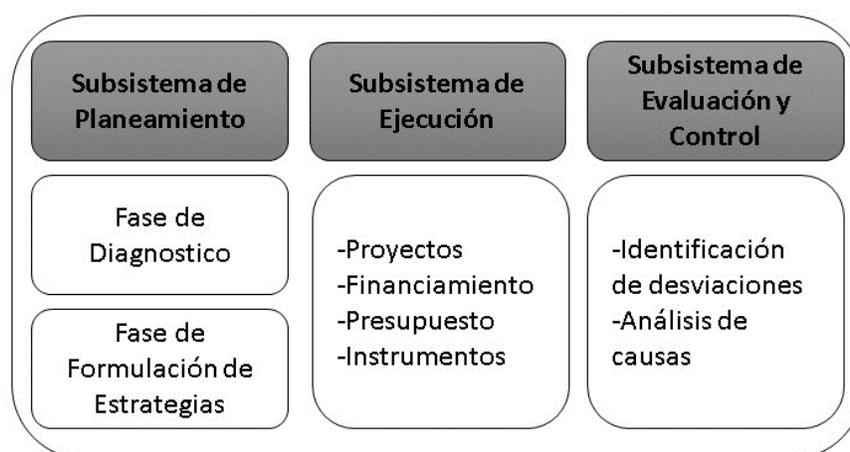
Osorio (2006) menciona que: “El enfoque económico concibe al turismo como una actividad exportadora, con potencial contribución para el crecimiento económico, el desarrollo regional y la

reestructuración productiva; otorga prioridad a los fines económicos – por sobre los ambientales y sociales – sin analizar cómo se distribuyen socialmente los beneficios de turismo.” (p. 294).

Este enfoque, es probablemente hasta en este momento, la forma en que como se visualiza al turismo y bajo el cual se planifica su desarrollo en muchos países tercermundistas, pues son los beneficios económicos hasta hoy el sustento que los gobiernos toman en cuenta para priorizar su desarrollo. En este enfoque, son los elementos de la demanda y la oferta turística sobre los cuales se concentra el mayor análisis, los cuales son abordados bajo el desarrollo de tres subsistemas (véase figura 13), que son la propuesta del enfoque económico:

- Subsistema de planeamiento: Donde se desarrolla el diagnóstico y la formulación de las estrategias.
- Subsistema de ejecución: Donde se plasman los proyectos y el presupuesto requerido.
- Subsistema de evaluación y control: Donde se identifican las desviaciones y/o causas.

*Figura 13. Esquema Enfoque Económico. Elaboración propia.*



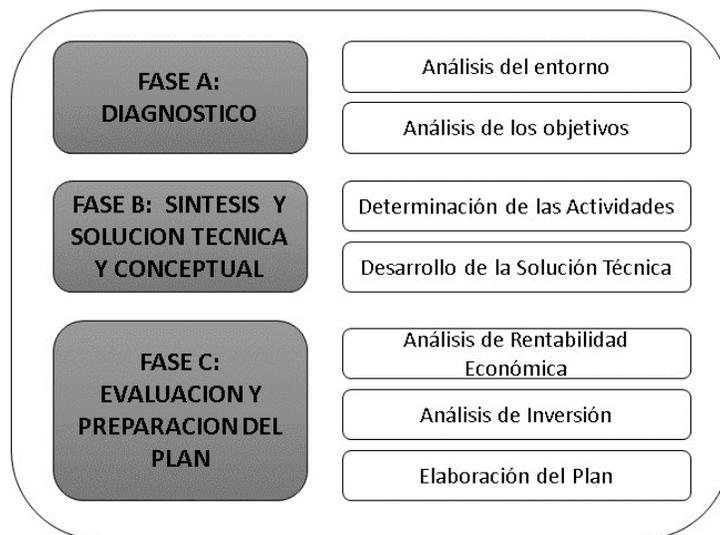
Este modelo propuesto destaca del anterior, pues los aportes metodológicos resultan más precisos y factibles en lo práctico, pese a, que podemos notar se deja de lado la consideración del resto de elementos que conforman al sistema turístico.

### *2.3.1.3 Enfoque Espacial*

Osorio (2006) indica que: “El físico incorpora la dimensión territorial para alcanzar una adecuada distribución de las actividades turísticas en el espacio y lograr usos racionales del suelo; examina los aspectos ambientales, aunque ha desatendido los sociales y culturales.” (p. 294).

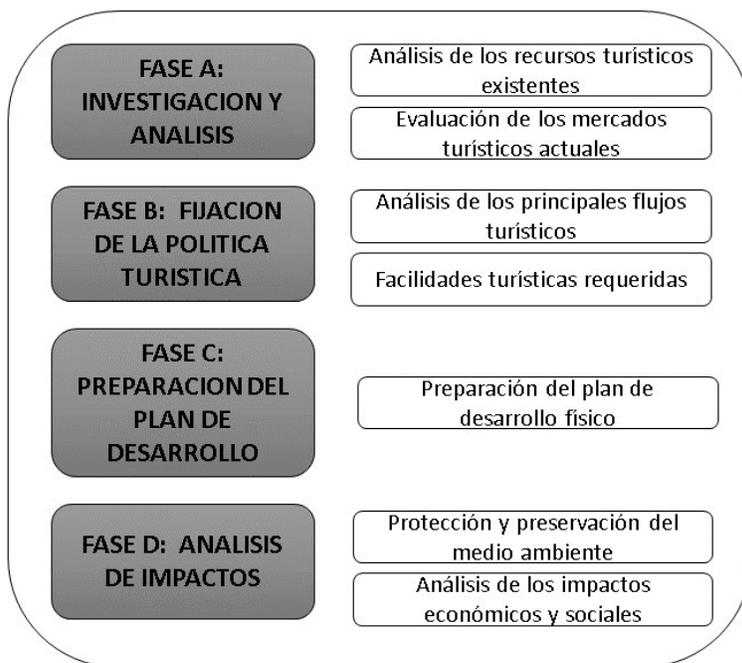
Este enfoque es conocido también como físico y/o urbanístico y se trata de una propuesta que ha sido una de las más empleadas al igual que el económico; por los planificadores habituales del turismo en los países del mundo. Esta propuesta a su vez tiene dos formas distintas en las que se ha abordado, la primera consiste en una posición muy marcada sobre la fase arquitectónica (véase figura 14), fase que va muy ligada a lo económico pues se centra en la construcción física de los centros turísticos, considerando aspectos como el transporte aéreo, las embarcaciones marinas, los espacios de esparcimiento y demás.

Figura 14. Esquema Enfoque Espacial – Fase Arquitectónica. Elaboración Propia.



La segunda, consiste en una posición preocupada y enfocada más en las expectativas de la demanda como la búsqueda de experiencias, diversificación de preferencias, interés en productos diferenciados, servicios de calidad, conciencia social y ambiental, prevención y monitoreo de impactos, entre otros. Esta segunda posición pone de manifiesto un acercamiento con la sostenibilidad, en un esfuerzo por afrontar la creciente problemática vinculada con el aspecto ambiental y que surge por los años ochenta (véase figura 15).

Figura 15. Esquema Enfoque Espacial – Fase de Demanda. Elaboración Propia.



En este segundo énfasis, se puede notar elementos que destacan mucho para la época en el que se propuso, como: el empleo del producto turístico como elemento central del proceso, el análisis de la competencia, la incorporación de la conservación y protección del medio ambiente. Positivamente, se trata de un análisis más integral que propone recuperar e integrar variables de análisis ambiental al ordenamiento territorial como: la capacidad de carga, la detección de fuentes de disturbios, el registro de las posibilidades de movilidad, de apreciación de escenarios y de definición de productos turísticos alternativos (ecoturismo, turismo rural, etc.).

#### 2.3.1.4 Enfoque Comunitario

Osorio (2006) revela que: “El enfoque comunitario promueve un control local del desarrollo turístico con el fin de que la población sea la beneficiaria, haciendo énfasis en el desarrollo de abajo-arriba...” (p. 294).

Denominada también como enfoque estratégico, nombre que se debe gracias al proceso que involucra y que parte de su capacidad de adaptación a los distintos contextos y escenarios cambiantes e inciertos. Se trata de un enfoque que incluye en su desarrollo, fases como el análisis del ambiente, el establecimiento de los objetivos y las metas, el análisis FODA y la aplicación de los recursos existentes (Véase figura 16).

Figura 16. Esquema Enfoque Comunitario. Elaboración Propia.



“El predominio que adquirieron los modelos estratégico e interactivo, como formas de planeación deseables en el marco de un paradigma prospectivo, ofrecieron a la planificación turística la posibilidad de enriquecer su planteamiento metodológico y de introducir características como la definición de una filosofía, de escenarios futuros (en articulación con la planeación normativa), de objetivos y metas de mediano plazo, de elección de prioridades, de análisis del entorno para la identificación de oportunidades y amenazas, de diagnósticos y programación, de participación de los actores sociales, entre otros.” (Osorio, 2006, p.309)

Naturalmente, bajo este enfoque surgieron algunos modelos que reflejan la renovación de los esquemas tradicionales de la planificación turística, donde se incorporan elementos de la planeación estratégica, lo que plasma una forma diferente de llevar a cabo la planificación del turismo.

### *2.3.2 Elementos de la Planificación Estratégica*

A continuación, se presenta los elementos que forman parte del proceso de planificación estratégica y lo que cada uno de ellos involucra, siendo esta una propuesta planteada por Schulte (2003), en función de la propuesta de diversos autores:

#### *2.3.2.1 El Diagnostico*

Esta etapa consiste en el levantamiento, tratamiento y difusión de la información que se pretende emplear para el desarrollo posterior de las metas y objetivos. Se trata de una fase que involucra o debe involucrar, a los agentes locales encargados e involucrados en la formulación de los programas y/o proyectos a proponerse como resultado del análisis de la información.

Una de las consideraciones importantes para el desarrollo efectivo de esta fase, de acuerdo a muchos autores; es la evaluación cuantitativa y cualitativa de los recursos turísticos sobre el que se plasmara la planificación, al igual que el análisis de los antecedentes como: la condiciones favorables y desfavorables para la planificación turística y los indicadores de infraestructura, de desarrollo turístico, de medio ambiente, de población y cultura, entre otros. La premisa es bastante simple, un diagnostico bien hecho permitirá que logremos una planificación real, sincera, efectiva y por sobre todo práctica.

El desarrollo del diagnóstico de manera conjunta y participativa, permite que en el análisis de las variables se logre identificar tres elementos clave: las potencialidades, limitaciones y problemáticas, las cuales otorgan una matriz completa y un buen punto de partida.

Los instrumentos que la literatura recomienda emplear en esta fase son: entrevistas a los actores involucrados directa e indirectamente, recopilación secundaria de instituciones públicas y privadas, observación directa, observación de los participantes, y otros que pueden incluso ser más efectivos.

#### *2.3.2.2 La Vocación Turística*

Consiste en la definición de la “personalidad turística” del espacio a planificar, que refleja las potencialidades del espacio y define la forma en como el mercado meta habrá de percibirnos.

“Se trata de generar una imagen del territorio, vinculada a la percepción de la población del mismo, a sus valores tradicionales, su estructura productiva y a su patrimonio natural y cultural, a través de un lema, para así salir del anonimato nacional e internacional.” (Schulte, 2003, p.62)

En efecto, la vocación turística refleja la(s) característica(s) especial(es) que tiene un espacio determinando y que se basa en la identidad local y regional de su población, su economía, sus recursos naturales y culturales, entre otros; elementos que son claves para su distinción del resto de espacios. La vocación turística es la que marca la pauta de los lineamientos a desarrollar. Su

formulación parte de la fase previa, el análisis de las potencialidades, limitaciones y problemáticas resultantes del análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos turísticos y sus antecedentes.

### *2.3.2.3 Objetivos Estratégicos y Específicos*

Consiste en la definición y formulación de los objetivos deseados, aquellos a los que se espera llegar mediante el diseño de lineamientos de acción que permitan indicar y marcar el camino a seguir con miras a lo deseado. Su identificación está vinculada con las características del espacio a planificar y su potencial de desarrollo, sin embargo, también influyen las condiciones nacionales e internacionales dadas sobre la actividad.

Para su diseño, el punto de partida es la identificación de los problemas, el cual se logra mediante el análisis de su origen hacia el logro de alternativas de solución, ante ello surgen algunos instrumentos como:

#### *2.3.2.3.1 Árbol de problemas*

Se trata de una herramienta que, tal cual su nombre lo expresa, permite identificar los problemas que la actividad turística puede acarrear o percibir en un determinado territorio. Lo peculiar de esta herramienta es que permite la participación conjunta de los actores involucrados, quienes son la fuente de origen de la información que se va recopilando en el camino. Esta herramienta es el punto de partida para la formulación de los objetivos estratégicos de nuestro plan estratégico.

#### 2.3.2.3.2 *Árbol de medios y fines*

Esta segunda herramienta es empleada para configurar la imagen-objetivo de la situación esperada, la misma que resulta del planteamiento de solución que se haga sobre el problema central detectado con el árbol de problemas. Se trata básicamente de la formulación de la solución objetiva que se plantee a los distintos problemas identificados previamente y que en su mayoría de casos toman la forma de proyectos o programas de inversión.

#### 2.3.2.3.3 *Marco Lógico*

Esta herramienta es empleada, sobre todo, para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de los proyectos, pues su objetivo es dar forma a la estructura del proceso de planificación. Permite identificar las prioridades que requieren mayor atención que el resto, es decir, ordenar las prioridades en cuanto a los objetivos estratégicos identificados, todo ello en función de las condiciones externas e internas del territorio en planificación.

#### 2.3.2.4 *Las Estrategias*

Las estrategias son la manera en cómo se conseguirán realizar los objetivos específicos y el general, por tanto, deben formularse de manera coherente con los objetivos definidos. Se trata de un conjunto de orientaciones de acciones prioritarias que marcan las pautas a seguir para el logro de las metas.

Para un análisis efectivo de la situación que engloba a los objetivos plasmados, se emplea una de las herramientas base de la planificación: la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con la cual se puede analizar la situación actual que nos rodea, en

especial los recursos humanos y financieros con los que se cuenta, para que en función de ello se formulen las estrategias más acertadas.

#### *2.3.2.5 Los Proyectos*

En la definición de estrategias y ante la necesidad de cumplimiento de los diversos objetivos, se logra la generación de una diversidad de acciones que permiten asegurar la cadena de necesidad formulada a partir de la consecución de los objetivos y estrategias. Son esta serie de acciones que, para lograr su materialización, deben ser plasmadas en proyectos y/o programas de inversión, pues la consecución de las metas establecidas requiere de recursos tanto humanos como financieros para alcanzar su logro, incluyendo por supuesto el análisis costo-beneficio de cada proyecto y/o programa a formular.

Al presente, existen muchos criterios que se toman en cuenta para determinar qué proyecto va y cual no, y, por tanto, cuáles serán puestos en operación, para ello, se realizan diversos análisis de evaluación para determinar cuál de todas las opciones es la que mayor impacto generará y mayor beneficio traerá consigo.

Pero no es hasta la fase de operación del proyecto, que se puede evidenciar el impacto que este puede generar en torno al espacio motivo de la planificación, impactos a nivel social y ambiental que deben tenerse en cuenta durante la fase de diseño de los proyectos, en afán de resguardar la seguridad el patrimonio que se encuentra en torno al territorio objetivo.

#### *2.3.2.6 Evaluación Ex Post*

Se trata de la fase final en la que se evalúa de manera objetiva la eficacia, eficiencia y pertinencia de todas las acciones llevadas a cabo con miras al cumplimiento de los objetivos plasmados. Se trata de una fase clave que permite obtener medidas de corrección que podrán aplicarse posteriormente para mejorar el proceso de acción propuesto inicialmente.

#### *2.3.2.7 Consideraciones Especiales*

Es importante, de manera adicional, considerar los siguientes aspectos que señala Schulte (2003), y que son temas que habrán de considerarse de manera transversal durante todo el proceso de planificación:

##### *2.3.2.7.1 Estándares de Calidad*

“Los estándares de calidad turística son de alta importancia y determinan fuertemente el arribo de los turistas a un lugar, ya que se dejan de lado aquellos destinos que no satisfacen las expectativas. La calidad turística no necesariamente supone altos costos, sino más bien, el mantenimiento de niveles de calidad a cualquier escala de gasto. El turismo de calidad se traduce en un alto nivel de satisfacción de los clientes y en la protección del medio ambiente y de la cultura de la zona de emplazamiento. En consecuencia, también es labor de la institucionalidad velar por condiciones que impulsen al privado o al empresario turístico a mantener un nivel de calidad que sea internacionalmente reconocido, a cualquier escala, desde una sencilla residencial hasta un hotel cinco estrellas. Ya que el estado no puede intervenir directamente en estos asuntos, se trata más bien de herramientas que impulsan a los empresarios a seguir un cierto estándar, cabe destacar,

que sin duda se trata de algo que los empresarios en general comparten interesadamente.” (Schulte, 2003, p.75)

En función a esto, diversos autores recomiendan que los estándares de calidad deben ser fijados de acuerdo a la realidad de cada territorio en función de los aspectos legales, comerciales, de mercado y otros, que permitan que las condiciones mínimas de calidad sean sinceras y reales, capaces de ser asumidas por gran parte de la oferta sin poner claro está, la necesidad que la demanda requiere y expresa a través de sus comentarios. Si bien es cierto, existen estándares a nivel internacional, y muchas de estas son fijadas en función de realidades distintas, lo que amerita una revisión previa y posterior en su adaptación al campo local, de esta forma lograremos ir formando una conciencia de calidad en turismo.

#### 2.3.2.7.2 *Áreas Protegidas*

Las áreas protegidas tienen en muchas ocasiones una gran importancia para el desarrollo turístico de un área, ya que constituyen un gran atractivo para los visitantes. Cabe destacar, que para ello no solo es suficiente contar con un paisaje espectacular y una flora y fauna única, sino también se requiere de infraestructura al interior de las áreas protegidas, ya que, sin senderos, señalizaciones, puentes, refugios, campings entre otros, el uso de los parques no es viable para los visitantes. Para todo ello se requiere de recursos, personal especializado y un sistema administrativo que establezca reglamentaciones sobre el uso de las distintas zonas al interior del parque, según su vulnerabilidad natural. (Schulte, 2003, p.79)

En este sentido, el autor recomienda que es importante tomar en consideración la presencia de áreas naturales protegidas a lo largo del territorio a planificar, pues en muchas ocasiones la principal oferta turística se encuentra al interior de ella, y al ser muchas de ellas manejadas por actores de índole nacional, presentan algunos mecanismos de freno que pueden dificultar nuestras intervenciones en materia turística, en especial a nivel de los proyectos propuestos.

#### *2.3.2.7.3 El Recurso Humano*

“Es esencial disponer de personal debidamente calificado que pueda trabajar en todos los campos del turismo que se pretende desarrollar en la comuna o región. Dependiendo del nivel de las instalaciones, los turistas tienen distintas expectativas con respecto al servicio que se les brindará y es de suma importancia no defraudar estas expectativas. A nivel local o regional, debe evaluarse las necesidades en las zonas específicas de personal calificado en el momento y lugar requerido como parte del proceso de planificación del turismo.” (Schulte, 2003, p. 84)

Cabe recalcar, que el turismo es un sector de servicios y que este a su vez depende en gran medida del recurso humano, de allí la necesidad de formar y generar una mano de obra calificada que vaya acorde a los requerimientos de la demanda, pues no hemos de olvidar, que son nuestros recursos humanos quienes dan la cara frente a los clientes, y son sus capacidades y conocimientos los que permitirán obtener una buena y /o mala apreciación por parte de nuestros clientes y como resultado, su fidelización o pérdida parcial o total.

## 2.4 El Turismo Sostenible

Se trata de un concepto nada nuevo en la actualidad, que fue desarrollado en los 80s y generado a raíz de la definición de Desarrollo Sostenible dada por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo a través del informe de Brundtland en 1987, donde se lo definió como aquel desarrollo que busca satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en riesgo la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

Este concepto posteriormente generó que muchos otros autores propusieran conceptos más amplios y globales, introduciendo elementos vinculados a la ecología, lo social, lo cultural, entre otros; convirtiéndose en elementos comunes de la definición del desarrollo sostenible. Aquí se menciona algunos:

- a) Sostenibilidad ecológica. Es decir, que el desarrollo del turismo no cause cambios irreversibles en los ecosistemas de los diferentes destinos.
- b) Sostenibilidad social. Refiriéndose a la capacidad de una comunidad para absorber el turismo.
- c) Sostenibilidad cultural. Una comunidad ha de ser capaz de retener o adoptar sus propias características culturales distintivas ante la cultura del turista.
- d) Sostenibilidad económica. Que asegure el nivel de ganancia económica que requiere el sector para que sea viable.

La importancia de este término fue posteriormente asumida por el sector turismo en la búsqueda de asumir prácticas de gestión sostenible capaces de adaptarse a los destinos, convirtiéndose

fundamental garantizar la sostenibilidad económica, social y medio ambiental del turismo. En esta época, los retos que afronta el turismo sostenible son:

- 1) Desarrollar modelos de consumo, atendiendo especialmente a la estacionalidad y al tipo de turismo.
- 2) Desarrollar modelos productivos, teniendo en cuenta la oferta y los destinos turísticos.

De manera paralela, uno de los retos actuales pendientes, es lograr la compatibilidad del sector turismo y la protección del medio ambiente, esto como uno de los principales objetivos del turismo sostenible, para ello, de acuerdo al planteamiento de la OMT sobre el concepto de Desarrollo Sostenible del turismo, este debe basarse en:

- a. Dar un uso óptimo a los recursos ambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- b. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales vivos y sus valores tradicionales, así como contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural.
- c. Asegurar una actividad económica viable a largo plazo, que reporte a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos suficientes bien distribuidos. El Desarrollo Sostenible del turismo exige la participación de todos los agentes relacionados con el sector.

#### *2.4.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Turismo*

En el 2015, se estableció mediante acuerdo unánime de los gobiernos, la adopción de la agenda para el desarrollo post 2015, la cual reemplazo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales están centrados en las personas y marca, por tanto, algunos objetivos ambiciosos. Los ODS se encuentran compuestos por 17 objetivos y 169 metas, cuya aplicación tiene una vigencia de 15 años, en donde el turismo ha sido visualizado como una herramienta capaz de contribuir de manera directa e indirecta en el cumplimiento de cada una de ellas, con especial énfasis en los objetivos 8, 12 y 14, los mismos que están vinculados con el desarrollo económico inclusivo y sostenible, el consumo y la producción sostenible, y el uso sostenible de los océanos y los recursos marinos.

Los retos actuales del turismo en relación a los ODS son los temas de empleo, medioambiente, producción y consumo responsable, alianzas, transparencia, ciudades sostenibles y cadena de suministro, de allí que se lo vincula con los objetivos siguientes:

- Objetivo 05: Igualdad de Género. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
- Objetivo 08: Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible junto con el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- Objetivo 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

- Objetivo 13: Acción por el Clima. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Objetivo 17: Alianzas para Lograr los Objetivos. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

El turismo por su naturaleza y su fuerte impacto económico en el mundo, al ser uno de los sectores más dinámicos y de mayor alcance, puede lograr una efectiva contribución con el logro de los ODS, los cuales pueden extenderse incluso en torno a los 17 objetivos plasmados en la agenda, donde uno de sus actores clave capaz de generar este impacto son las empresas, quienes pueden transformar el accionar del sector e introducir los criterios de sostenibilidad en sus distintas operaciones, logrando así una repercusión en cada uno de los ODS establecidos.

### 3. MARCO METODOLOGICO

Para la presente investigación se ha procedido a detallar en el presente apartado, el proceso a llevar a cabo a fin de generar el modelo motivo de la presente propuesta de investigación. Este se detalla a continuación:

#### 3.1 Fuentes de Información

Eyssautier (2002) manifiesta que: La fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. Los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de un objeto de estudio. Estos datos, que se deben recopilar de las fuentes, tendrán que ser suficientes para poder sustentar y defender un trabajo.

Las fuentes de información son la base sobre la cual se obtienen los datos necesarios para procesar la información que se requiere para la presente investigación, datos y variables que han sido considerados suficientes y adecuados. Cada dato obtenido ha permitido alcanzar el conocimiento exacto del estudio a cabo, logrando generar información útil y veraz. Para la presente investigación se empleó las siguientes fuentes de información:

##### 3.1.1 Fuentes Primarias

“Son todas aquellas donde se obtiene información directa, es decir, donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos.” (Dextre & Pretell, 2008, p. 72)

Para la construcción de la presente propuesta, fue necesario recopilar información del tipo primaria y de manera directa en el ámbito de investigación: la comunidad de Palestina; y consistió en el desarrollo de entrevistas a personas vinculadas de manera directa con el desarrollo de la actividad turística en el área de estudio:

*Tabla 1. Sujetos de Información Primaria. Elaboración propia.*

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Relación con la Comunidad de Palestina</b>
Claudia Varga Goicochea	Ex Jefa del Área de Turismo de la Municipalidad distrital de Nueva Cajamarca.	Directa – La comunidad de Palestina forma parte del distrito y la actividad turística desarrollada en la zona es gestionada, regulada y promovida por el área correspondiente.
María Celmira Bustamante Torres	Presidenta de la Asociación Económica Sostenible Unidos por Palestina	Directa – Es una de las asociaciones que brinda servicios turísticos en la comunidad y la que está en contacto directo con los visitantes.
Irene Ortiz Huamán	Gerente del Operador Turístico “Destinos del Alto Mayo”	Directa – Es una de las operadoras locales que provee de visitantes al lugar y que trabaja con las asociaciones comunales de manera directa.
Tubal Soto Santacruz	Vice Presidente de la Junta Vecinal de la Comunidad de Palestina	Directa – Es la máxima autoridad de la comunidad, quien representa al alcalde del distrito y defiende los intereses comunes.

### *3.1.2 Fuentes Secundarias*

“Ofrecen información sobre el tema por investigar, pero no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referencian.” (Dextre & Pretell, 2008, p. 72)

Para la presente investigación, las fuentes secundarias empleadas fueron documentos de investigación realizados por diversos autores e investigadores en las materias de planificación y gestión estratégica del territorio con enfoque turístico, organización de emprendimientos turísticos, diseño de herramientas de planificación y gestión turística, mercadeo del turismo, instrumentos de planificación local del distrito y provincia, entre otros. Todas ellas permitieron desarrollar la ruta

de intervención para la construcción del modelo propuesto, analizando los diversos componentes económicos, socioculturales y medioambientales de la actividad turística.

Del mismo modo, de acuerdo a las fuentes de datos empleadas, el tipo de investigación desarrollada fue la investigación mixta, la cual corresponde a trabajos de investigación que involucro la revisión, recopilación y tratamiento de datos obtenidos de fuentes bibliográficas y de trabajo en campo, desarrolladas con el objeto de profundizar en el estudio del tema propuesto y elaborar un planteamiento real y practico.

### 3.2 Técnicas de Investigación

“Entendemos por técnicas de investigación, la operación especial que se realiza con el propósito de lograr y recolectar determinada información bajo una orientación dirigida.” (Sierra & Nieto, 1999, p. 43)

De acuerdo a las consideraciones propuestas por las autoras, la elección entre una u otra técnica de investigación está determinada por la naturaleza y el tipo de problema u objetivo al que nos enfrentamos o nos hemos planteado. Para el caso particular de la presente investigación, se han empleado las siguientes técnicas:

#### 3.2.1 *La Observación*

Es importante aclarar que, muchos autores le atribuyen a la observación una doble función: como método de investigación y técnica de recolección de información.

Como técnica, nos permite la recolección directa de información sobre el fenómeno estudiado, que, para el presente caso, se trata del desarrollo turístico de la comunidad de Palestina, sus impactos, formas de desarrollo, influencias y demás; información que se pudo obtener de la observación del comportamiento de los pobladores de la comunidad cuando entran en contacto con la demanda turística que viene llegando al lugar.

En esta línea, se empleó los siguientes tipos de observación:

- Observación directa: Implico una interrelación directa con el medio y las personas que lo conforman para realizar los estudios de campo.
- Observación indirecta: Implico tomar nota de los hechos que acontecen en el medio, midiendo el comportamiento externo de los individuos en sociedad.

### 3.2.2 *La Entrevista*

Se trata de una de las técnicas más antiguas y es la que nos permite obtener datos relevantes y específicos acerca de la investigación desarrollada. Se puede definir como una técnica de interrogación que tiene la peculiaridad de realizarse mediante un proceso verbal, que se da generalmente a través de la relación “cara a cara” entre dos o más personas.

Para la investigación actual, se confecciono una estructura de preguntas (véase anexo 02) que sirvieron de base para las entrevistas desarrolladas, las cuales tuvieron como centro de debate, aspectos como:

- Situación de la comunidad antes y después del turismo,
- Impactos positivos y negativos generados por el turismo,

- Sentir de la comunidad frente al desarrollo del turismo,
- Problemas y/o dificultades que enfrenta el turismo en la comunidad, y
- Expectativas y aspiraciones de la población en torno al desarrollo turístico del lugar.

Los resultados de la aplicación de las encuestas elaboradas se pueden visualizar del anexo 03 al 06.

Finalmente, toda la información recopilada sirvió como base para una segunda etapa de trabajo, en la cual se desarrolló talleres de trabajo con miembros de la comunidad interesados en el turismo, donde finalmente se plasmó la información total recopilada sobre instrumentos metodológicos como el análisis FODA y la Cadena de Valor, instrumentos empleados, desarrollados y explicados en esta propuesta de investigación durante el numeral 4.

### 3.3 Método de Investigación

“El método de investigación es el modo de realizar con orden la investigación, es decir, la reglamentación de la actividad encaminada a producir un conocimiento libre de subjetivismo, con un alto grado de generalidad y dentro del marco de una concepción sistémica del mundo.” (Sierra & Nieto, 1999, p. 18)

Por tanto, un método de investigación marca el trayecto a seguir con el fin de alcanzar un objetivo en concreto, y se encuentra compuesta por procedimientos ordenados que se siguen para describir, analizar y establecer el significado de los elementos, hechos y fenómenos que forman

parte de la investigación, y hacia los que se dirige nuestro interés por encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar conocimiento.

Para el presente trabajo, se ha empleado el método de investigación denominado **Método de Observación**, el mismo que consiste en mirar y comprobar detenidamente el objeto u fenómeno de estudio, a fin de asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos; con la preocupación de evitar y precaver que no se altere la percepción o correcta expresión del mismo. Para este método se desarrollaron las siguientes fases:

1. Identificación del problema: Partió de la observación exploratoria del contexto con el fin de identificar mejor el problema y las variables que resultan relevantes.
2. Recolección de datos: Se emplearon los diversos instrumentos explicados con anterioridad y que se encuentran especificados en el numeral 3.2.
3. Análisis e interpretación de los datos observados: Implico la sistematización de la información obtenida para la generación de conclusiones, y que son plasmadas en el desarrollo de la propuesta de investigación.
4. Comunicación de los resultados: Involucra la divulgación de los hallazgos al público interesado mediante la sustentación y exposición de los resultados de la presente investigación.

## 4. DESARROLLO

En el presente capítulo, se muestra y detalla el modelo de planificación turística sostenible desarrollado y propuesto como objetivo de la presente investigación, y que tiene como resultado, mejorar la actividad turística de la comunidad de Palestina en el destino Alto Mayo, departamento de San Martín, república de Perú; ello bajo un modelo que puede replicarse en cualquier emprendimiento, comunidad, distrito, provincia, departamento e incluso, a escala nacional; capaz de colaborar con el proceso que se requiere para ordenar y mejorar el desarrollo de la actividad turística. Para ello, en primer lugar, se presentará de manera inicial, el diagnóstico realizado a partir de los antecedentes, el marco de referencia y la metodología planteada, para luego construir un modelo de planificación que permitirá intervenir en la comunidad de Palestina bajo un enfoque de sostenibilidad turística.

### 4.1 Diagnóstico

En el desarrollo del diagnóstico se llevó a cabo la aplicación de entrevistas personales con representantes vinculados de manera directa que, además, permitieron aterrizar de mejor manera, los datos previamente relatados durante los antecedentes y el marco lógico de la presente investigación. Los resultados de estas entrevistas se pueden visualizar en los anexos 03, 04, 05 y 06 del presente documento.

Es a partir de toda esta información recopilada, incluso la obtenida mediante la observación del desarrollo de la actividad en el espacio de estudio y mediante conversaciones informales con actores directa e indirectamente involucrados; que se desarrolló como insumo de partida el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el

propósito de determinar los factores a los que la actividad turística se encuentra expuesta en el lugar de estudio.

Pero antes, se presenta a continuación y a manera de síntesis, toda la información obtenida, donde se relatan los pros y los contras del desarrollo de la actividad turística en la comunidad de Palestina:

*Tabla 2. Pros y Contras del Turismo en Palestina. Elaboración Propia.*

<b>Pros en la Comunidad de Palestina</b>	<b>Contras en la Comunidad de Palestina</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con una variedad de recursos naturales y culturales, pero en especial con una cueva de reconocimiento a nivel nacional.</li> <li>2. La comunidad está realmente convencida de que el turismo es beneficioso para todos.</li> <li>3. Se encuentra ubicado muy cerca de las ciudades de soporte para el turista.</li> <li>4. Forma parte de la oferta turística de uno de los destinos turísticos del departamento de San Martín.</li> <li>5. Existe una buena disposición por parte de pobladores y autoridades para planificar la actividad.</li> <li>6. Existe una conciencia turística favorable.</li> <li>7. Ya se viene percibiendo la llegada de visitantes.</li> <li>8. Poseen una de las cuevas más profundas y más fáciles de acceder del Perú.</li> <li>9. Existe voluntad política para apoyar el desarrollo turístico de la zona.</li> <li>10. La población tiene interés en desarrollar emprendimientos para mejorar la atención de los visitantes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carece de instrumentos de planificación que marquen el rumbo de la actividad hacia un norte en común.</li> <li>2. Existen algunas diferencias a nivel social que dificultan el correcto desarrollo de la comunidad.</li> <li>3. Sus recursos naturales carecen de instrumentos legales y formales que salvaguarden su integridad.</li> <li>4. Los negocios se están desarrollando sin estándares de calidad y de manera empírica.</li> <li>5. La llegada de turistas hace más relevante las necesidades y carencias de la comunidad como atractivo turístico.</li> </ol>

De lo expuesto en la tabla 02, se deduce que existe una preocupación de los pobladores por desarrollar una propuesta de planificación vinculada a los recursos naturales y culturales

disponibles; con un fuerte énfasis en el desarrollo del turismo como herramienta y medio que permita el aprovechamiento racional y adecuado de los mismos. Queda claro que la comunidad adolece de instrumentos que les permitan planificar y gestionar una actividad turística responsable, consecuente y ordenada; que logre satisfacer a la mayor cantidad de la población, mediante el desarrollo de una actividad que resulte económicamente rentable, socialmente inclusiva y ambientalmente responsable. A partir de esta información se muestra a continuación la propuesta FODA de la comunidad de estudio:

Tabla 3. Análisis FODA de la Comunidad de Palestina. Elaboración Propia.

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Matriz FODA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe una población comprometida con desarrollar la actividad turística de manera planificada.</li> <li>2. Se encuentra muy cerca y es de fácil acceso.</li> <li>3. Posee una diversidad de recursos naturales y culturales que se pueden aprovechar.</li> <li>4. Ya viene percibiendo la llegada de visitantes.</li> <li>5. Se cuenta con una conciencia turística favorable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sus recursos naturales se encuentran vulnerables pues no están protegidas legalmente.</li> <li>2. Existen algunos problemas sociales entre la propia población.</li> <li>3. No se cuenta con instrumentos de orientación o planificación.</li> <li>4. El desarrollo local se está desarrollando de forma empírica.</li> </ol>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las autoridades del distrito, provincia y región están interesadas en apoyar el turismo.</li> <li>2. Existen muchos grupos de investigadores interesados en la espeleología y que desarrollan estudios de investigación en nuevos espacios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un orden de prioridades de inversión e intervención, para promover el desarrollo y despegue de la actividad turística en la comunidad, bajo un orden y esquema de sostenibilidad.</li> <li>2. Priorizar las intervenciones de los líderes políticos en el desarrollo del turismo en la comunidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciar un proceso de planificación estratégica que marque la ruta clara de intervenciones a desarrollarse en el área de estudio, de manera compartida entre los actores públicos y privados de la actividad.</li> <li>2. Diseñar modelos de gestión que permitan la integración efectiva de toda la población y se</li> </ol>

3. Cada vez más el mercado turístico busca nuevos destinos y productos para su consumo.		genere una participación inclusiva de todos los actores de la comunidad en la actividad turística.
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La expansión de las áreas agrícolas es más recurrente en el distrito.</li> <li>2. La caza de animales y la deforestación es un problema fuerte en el departamento.</li> <li>3. La existencia y descubrimiento de recursos alternativos alrededor de la zona pone en peligro su desarrollo como producto principal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar la incorporación de las asociaciones al cuidado y protección de los recursos, patrimonio cultural y natural de la comunidad, como actividades sociales que contribuyen a dar sostenibilidad a la actividad turística local.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar acciones sobre la población que permitan revalorar y concientizarlos sobre la importancia del cuidado y correcto aprovechamiento de sus recursos disponibles.</li> </ol>

De esta forma, resulto muy práctico generar el cruce de variables, el cual nos permitió generar algunas estrategias que se consideran necesarias para desarrollar y consolidar una actividad turística beneficiosa para la población en general, de las cuales, se desprende la necesidad de la planificación turística como necesidad inmediata para el desarrollo comunal bajo un enfoque de sostenibilidad.

Entre la información recopilada se puede notar que la comunidad dispone de los recursos y el compromiso total por llevar adelante la actividad que apenas ha comenzado, y que ha mostrado un gran avance en comparación a otros emprendimientos cercanos. Es a partir de este empuje comunal que se propone desarrollar y generar un modelo de planificación que

permita realizar un análisis completo de la actividad, desde sus diversos ángulos; buscando vincular siempre lo que se tiene con lo que los visitantes buscan y esperan encontrar.

Para el desarrollo turístico de la comunidad de Palestina, se requiere una propuesta que permita la integración de todos los actores involucrados: conocimientos, experiencias, necesidades, intereses y demás; por lo que el modelo planteado y desarrollado se presenta como una oportunidad que permitirá que el turismo sea analizado, planificado y gestionado de manera integral, donde la participación comunal es vital para asegurar el cumplimiento de las metas comunes que se logren establecer como resultado de la aplicación del modelo a describir.

La comunidad en su totalidad, siendo la suma de su población y sus recursos, se constituye como un potencial enorme conformado de bienes culturales y naturales tangibles e intangibles, que requiere de un modelo de gestión turística sistémica, que garantice la sostenibilidad de cada uno de estos elementos pero, que conjuntamente, resulten beneficiosos para cada uno de los involucrados directa e indirectamente en la actividad turística; ante ello, el objetivo primordial de esta propuesta es generar una secuencia de procesos que permita a los pobladores, articular la actividad turística de manera armoniosa con su entorno y sean capaces de proveer a los visitantes una experiencia memorable con altos niveles de satisfacción.

Es así que, se describe a continuación, el modelo de planificación turística sostenible para la comunidad de Palestina en el distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja, departamento de San Martín, república de Perú.

## 4.2 Modelo de Planificación Estrategia Turística Sostenible para la Comunidad de Palestina

Como punto de partida para el desarrollo del modelo de planificación turística sostenible de Palestina, se ha desarrollado un instrumento que hemos denominamos: “cuadrante”, que es aquel que permite analizar en un primer nivel, el potencial turístico del espacio en estudio; a fin de determinar la situación de partida y sobre ello aplicar los procesos que este modelo propone.

### 4.2.1 Escenarios de Partida

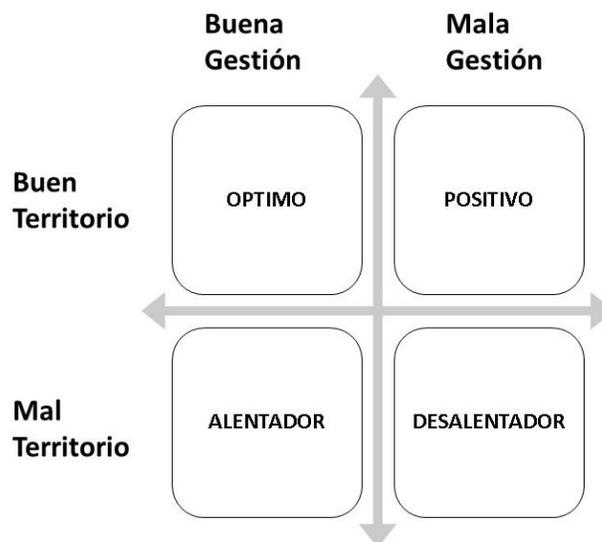
El “Cuadrante”, implica el análisis **TERRITORIO-GESTIÓN** del área en cuestión, dos variables que son aterrizadas en una matriz y que da como resultado la formulación de 04 escenarios que son claves y que deben conocerse para posteriormente determinar, en cuál de ellos nos encontramos y por tanto fijar, cual es el punto de partida para la propuesta de planificación de la actividad. Para ello se detalla a continuación, el concepto de las dos variables de análisis de partida.

- **Territorio:** Consiste en el análisis de los elementos tangibles del espacio en estudio: recursos con potencial turístico, disponibilidad de servicios básicos y turísticos, actores locales interesados, clima, geografía, condiciones de accesibilidad, entre otros. Se trata del análisis de distintas variables, que ayudan a determinar si el espacio es apto, en las condiciones en que se encuentra; para iniciar con la planificación, y de estarlo, saber el punto de partida y el tipo de accionar que se debe programar para su despegue turístico.

- **Gestión:** Consiste en evaluar el grado de interés e involucramiento de los actores directamente vinculados con la actividad turística a nivel de gobierno y comunidad, es decir, se traduce en el interés de las autoridades por desarrollar el turismo como estrategia de mejora de condiciones de vida de las poblaciones a cargo. Es una variable que permite determinar las condiciones de disposición de las autoridades ante el reto que involucra el desarrollo de la actividad turística en sus territorios.

Bajo estas dos variables, surgen los 04 escenarios de partida que se mencionó previamente, los cuales se exponen a continuación:

*Figura 17. Escenarios de Partida para la Planificación Estratégica del Turismo. Elaboración propia.*



- **Buen Territorio – Buena Gestión:** Se trata del escenario optimo, donde el territorio ofrece múltiples alternativas para el desarrollo de la actividad en condiciones favorables, pero igualmente, cuenta con una buena disposición por parte de los actores decisivos y relevantes para el desarrollo del mismo. Este escenario es el indicador ideal para que se dé inicio al proceso de planificación sin mayor problema,

pues se considera que las condiciones están dadas de manera favorable para su desarrollo sin ningún retraso.

- **Buen Territorio – Mala Gestión:** Se trata de un segundo escenario que permite el desarrollo de la planificación turística, pero con la presencia de una dificultad: la falta de disposición de uno o de todos los miembros involucrados en el desarrollo de la actividad. Este escenario se presenta cuando el espacio cuenta con el potencial para el desarrollo del turismo, pero cuyos actores directamente involucrados y decisivos no son conscientes de ello o simplemente no se muestran interesados. Ante este escenario aún es posible iniciar el proceso de planificación, pero requiere de un trabajo de concienciación previa en los líderes políticos, sobre los beneficios e impactos que el turismo puede generar sobre un espacio específico y su población.
- **Mal Territorio – Buena Gestión:** Este escenario a diferencia del anterior, presenta una dificultad mayor, pues no dispone de las condiciones básicas para el desarrollo de la actividad: recursos que puedan aprovecharse turísticamente; por otra parte, es un escenario que cuenta con la disposición e interés por parte de los actores decisivos, quienes se encuentran interesados en desarrollar las condiciones necesarias que el espacio requiere para iniciar el desarrollo de la actividad. Para el inicio de la planificación, es importante previamente identificar la situación de partida, brechas y problemas a solucionarse, así como la responsabilidad directa y la colaboración de los actores interesados. Una vez que se logre definir estos puntos, se puede iniciar el proceso de planificación, pero el mismo habrá de desarrollarse con un enfoque de

tiempo más largo, pues se trata de un escenario que, en el mejor de los casos, requerirá de inversiones por parte del estado, el sector privado y la sociedad civil.

- **Mal Territorio – Mala Gestión:** Se trata del escenario más difícil y el más desalentador para el inicio de un proceso de planificación. Consiste en la ausencia de diversos elementos básicos para el desarrollo de la actividad, y que igualmente, incluye el desinterés de los actores por subsanar las deficiencias presentes que impiden el desarrollo de la actividad turística como mecanismo u herramienta alternativa para su desarrollo. Requiere de un trabajo de base muy fuerte con los actores involucrados, que implica una concienciación total sobre los beneficios e impactos de la actividad, así como la necesidad de implementar mejoras e invertir en optimizar las condiciones del sitio. Usualmente, no se recomienda iniciar ningún proceso de planificación estratégica en este escenario si las condiciones de partida no muestran cambio alguno.

Entonces, bajo la descripción de estos 04 escenarios, resulta importante como punto de partida, determinar en cuál de ellos se encuentra el espacio a planificar, ya sea que se trate de una comunidad, un distrito, provincia, región o país. Es vital determinar las condiciones en las que se encuentran las variables de análisis de partida y establecer la situación en la que aterrizan. Para la presente investigación y de acuerdo a la información recopilada y descrita en capítulos anteriores, la comunidad de Palestina se ubica en el escenario óptimo: **Buen Territorio – Buena Gestión**, lo que da apertura a iniciar con la propuesta de planificación estratégica turística sostenible.

#### 4.2.2 Inicio de la Planificación Estratégica Turística Sostenible

Tal como se comentó anteriormente, una planificación estratégica efectiva debe involucrar la participación de todos los actores relevantes, directa e indirectamente involucrados; con la meta de obtener la mayor información posible y desarrollar una propuesta de planificación rica en información, pero, sobre todo, confiable e integradora. En esta dirección se plantea los siguientes procesos:

*Figura 18. Procesos del Modelo de Planificación Estratégica Turística Sostenible. Elaboración Propia.*



##### 4.2.2.1 Proceso 01: Diseño del Entorno de Trabajo

Para que un proceso de planificación no se convierta en un esfuerzo en vano, es importante institucionalizar de manera formal, los equipos de trabajo que deberán acompañar el proceso desde el inicio hasta la culminación de todas las actividades que resulten como compromiso de este modelo propuesto. Por tratarse en esta oportunidad de un proceso de planificación estratégica exclusiva del turismo, deberá tomarse este proceso de inicio con mayor importancia, pues como se conoce, la complejidad del sector debido a su carácter multisectorial, exigirá que el control y monitoreo de cada uno de los resultados, se dé de

manera constante y exista formalmente un ente a cargo de su gestión y monitoreo en cada avance.

De acuerdo a lo manifestado con anterioridad, la participación de todos en este proceso es vital, pero también lo es, la delegación de responsabilidades y funciones en grupos específicos. La presente propuesta sugiere la conformación de tres equipos de trabajo, que deberán sustentarse de manera previa, sobre la identificación de actores claves y secundarios, todos ellos vinculados a la actividad turística en el lugar objetivo. Entonces, como herramienta de partida para el inicio de este proceso, habrá de emplearse una matriz de identificación de actores, similar a la que se muestra a continuación:

*Figura 19. Matriz de Identificación de Actores Claves y Secundarios. Elaboración Propia.*

<b>Actores Involucrados</b>	<b>Relación Directa e Indirecta</b>	<b>Interés y/o roles sobre el Turismo</b>	<b>Aportes Favorables</b>	<b>Preocupaciones</b>

En ella identificaremos a todos los actores que representan de manera directa e indirecta, una figura importante en las decisiones a programarse en torno al desarrollo turístico anhelado. En esta matriz se debe especificar a todos aquellos actores de la comunidad, del distrito, provincia y departamento; que juegan un rol determinante o que poseen un interés específico en el desarrollo de la actividad en el lugar de estudio: Instituciones gubernamentales, entidades privadas, asociaciones de turismo, ONGs, profesionales independientes, la academia, personas naturales, entre otros; así como los aportes favorables

que pueden generar en pro del turismo y las preocupaciones que les aborda y que deben ser considerados a la hora de desarrollar la etapa de formulación de la política turística local, sus objetivos y estrategias.

Posterior a este ejercicio, se procede a conformar los tres grupos de trabajo básicos que se requiere para consolidar una planificación estratégica turística sostenible, pero que puede, de acuerdo a las condiciones específicas de cada territorio en cuanto al número de actores identificados; ser reducida para que se adecue de mejor manera al lugar de estudio. Los grupos propuestos a conformarse son:

1. **Presidencia del Plan Estratégico Turístico Sostenible:** Este equipo debe estar conformado por un representante del sector público, otro del sector privado y finalmente por un representante de la comunidad beneficiaria. Su objetivo es asegurar la participación de todos los actores identificados y/o interesados en cada uno de los procesos que involucra esta propuesta, con el fin de cerciorar un planificación real y sincera. Además, su rol posterior es verificar que el plan una vez elaborado, sea desarrollado y monitoreado de manera constante y permanente, a fin de comprobar el cumplimiento de las actividades, estrategias y objetivos planteados; pues uno de los principales errores comunes en la planificación, es la ausencia de responsables a cargo del monitoreo sobre el cumplimiento de las metas en los planes de desarrollo.
2. **Equipo Técnico Especializado:** Se encuentra conformado por un representante de cada una de los actores involucrados previamente identificados, cuya relación es directa con la actividad turística. Este equipo es aquel que se encargara de levantar la

información necesaria, aplicar la metodología propuesta y poner en marcha los procesos que involucra. Debe estar conformado por personas que tienen poder de decisión y cuyas disposiciones puedan influir en las acciones que se propongan. Se trata de un equipo que se encargará de elaborar de manera previa, las acciones propuestas en cada una de los procesos de este modelo, para ser validadas posteriormente por todos los actores involucrados, directa e indirectamente con el turismo en la comunidad.

3. **Comisión Multidisciplinaria:** Este último grupo se encuentra conformado por la totalidad de actores identificados y que juegan un rol directo e indirecto en la actividad turística, pero cuya participación es importante y necesaria para validar, modificar, proponer, reformular y replantear las propuestas generadas por el equipo técnico especializado. Se trata de una especie de asamblea donde se somete a discusión los resultados obtenidos y generados, a fin de perfilar mejoras en el planteamiento de las propuestas.

Con la conformación de estos equipos de trabajo, se asegura una labor equitativa y consensuada que favorecerá el desarrollo de una planificación estratégica efectiva, pero que conjuntamente, se convierte también en una herramienta inclusiva, que habrá de consolidarse como la base para el desarrollo de los siguientes procesos de este modelo.

#### *4.2.2.2 Proceso 02: Diseño de la Política Turística Local*

En este proceso, corresponde al equipo técnico especializado iniciar y liderar el trabajo de base que se requiere para obtener lo que se denominara la propuesta de visión o, lo que es

conocida en esta propuesta como: la Política Turística Local, es decir, el fin máximo que se espera alcanzar, el cual se obtendrá de una discusión consensuada entre el equipo técnico especializado y la comisión multidisciplinaria. Para ello, se propone desarrollar un taller de trabajo donde, gracias al apoyo de la herramienta FODA, se logre consolidar las posiciones, conocimientos, experiencias e intereses de todos los involucrados.

En la planificación estratégica, el uso de la herramienta FODA suele ser muy empleado para identificar las variables puntuales en cada grupo y mediante el cruce de las mismas, generar las estrategias y objetivos que se suponen, son las que nos permitirán alcanzar el fin máximo: la Política Turística Local; es decir, aquella que albergara los procedimientos y medidas a adoptar, que permitirán solucionar o cerrar los problemas y/o brechas que afecta a la actividad turística en el lugar seleccionado. En este modelo propuesto, la matriz FODA será empleada para desarrollar un ejercicio que hemos denominado: “Formulación de la Política Turística Local Previa”, que no es más que otra cosa, que la formulación de una visión del plan, tomando en cuenta únicamente las variables que se identifiquen con los participantes.

Figura 20. Matriz FODA para la Formulación de la Política Turística Local Previa. Elaboración Propia.



Entonces, en este proceso, el empleo del instrumento FODA será únicamente para hacer un autoanálisis de la situación de partida, lo que permitirá definir en un primer momento, la aspiración conjunta basada en la realidad inmediata, obtenida del consenso de todos los participantes. Por tanto, el análisis FODA deberá considerar en su desarrollo, lo siguiente:

#### **Análisis Interno:**

- **Fortalezas:** Consiste en el análisis interno del espacio a planificar, teniendo como propósito identificar los atributos que se posee y que representan a la fecha una ventaja competitiva frente al resto de espacios existentes.
- **Debilidades:** Este análisis merece una discusión sobre todos los elementos del territorio que constituyen una barrera para lograr que la actividad se desarrolle de manera efectiva. Recordemos que hablar de territorio no solo se refiere al análisis

físico de sus elementos, sino que abarca incluso los intangibles que se encuentran vinculados, como: el servicio, la calidad, entre otros.

### **Análisis Externo**

- **Oportunidades:** Son aquellos factores positivos que se encuentran en torno al territorio y que una vez que se alcance su identificación, pueden ser aprovechados por los diversos actores para generar el desarrollo de la actividad en el lugar.
- **Amenazas:** De manera opuesta al anterior, se trata de identificar las situaciones negativas en torno al territorio, pues de ser necesario, habrá que buscar y pensar la forma en cómo adecuarnos a ellas para poder minimizarlas.

Una vez culminada la identificación de las variables, se procede a formular la Política Turística Local Previa, a fin de plasmar un horizonte más realista que nos permita, de manera sincera, real y concreta; definir la aspiración del espacio a planificar en el plazo que se determine, que usualmente suele ser de 05 años, pero que puede tratarse de más o menos tiempo.

Entonces, para la formulación de la Política Turística Local Previa, será importante estructurar su composición mediante la generación de respuestas a los siguientes planteamientos:

*Tabla 4. Matriz para la Estructuración de la Política Turística Local Previa. Elaboración Propia.*

<b>Política Turística Local Previa</b>	
1. ¿Qué es lo que nos proponemos lograr?	
2. ¿Cuándo lograremos lo que nos proponemos lograr?	

3. ¿A quién o a quienes nos dirigimos?	
4. ¿Cómo lo lograremos?	

Asimismo, en su configuración, el enunciado como resultado a la respuesta de estas interrogantes debe ser:

- a. Visual: Es decir, todos los participantes deben poder generar una imagen mental de cómo estará el territorio en el futuro planteado.
- b. Deseable: Debe generar motivación e interés de todos los actores involucrados en su formulación.
- c. Alcanzable: Debe ser realista, por tanto, basarse en el diagnóstico elaborado de manera previa.
- d. Enfocada: Debe ser clara y explícita, que sirva de guía a los actores líderes y con capacidad en toma de decisiones.
- e. Flexible: Debe ser capaz de adaptarse a los múltiples intereses de los actores y plasmarse como un objetivo que satisface a todos.
- f. Comunicable: Debe ser fácil de entender, transmitir y explicar.

Finalmente, como resultado de este proceso, tendremos dos insumos de partida que nos servirán a lo largo del modelo propuesto, pues ambas serán empleadas posteriormente.

#### *4.2.2.3 Proceso 03: Análisis del Entorno a Planificar*

De acuerdo a lo comentado con brevedad, en la planificación estrategia en general, y la planificación del turismo no es una excepción; se suele emplear casi siempre la herramienta FODA como el instrumento central para el análisis del entorno, y por tanto usar las variables

identificadas como medio para generar las estrategias, que, a su vez, dan origen a los objetivos, los cuales se posicionan como el sustento para la consecución de la política turística formulada.

Ante esto, concluimos que el uso del FODA como único medio para ello es insuficiente, en especial si lo que se busca es emplear una herramienta que nos ayude a llegar al detalle de los cuellos de botella a los que la actividad turística se encuentra expuesta, es así que, en el presente modelo incluimos el uso de un nuevo instrumento, bastante conocido en otros sectores pero que proponemos integrar a este proceso con mayor detalle y rigurosidad.

El propósito específico en este nivel, es la de analizar e identificar con mayor rigurosidad, los principales problemas y brechas que la actividad enfrenta en un determinado espacio y como resultado de ello, las causas y efectos que los generan, por tanto, habremos de emplear el análisis FODA desarrollado en el numeral anterior como punto de partida e insumo base.

#### *4.2.2.3.1 La Cadena de Valor en el Turismo*

La cadena de valor es sin duda, una de las herramientas estratégicas más conocida y empleada en la actualidad por muchas de las empresas en los diversos sectores económicos del mundo, pues desde su aparición a manos del profesor Michael Porter, ha logrado posicionarse como una herramienta de alta utilidad para el análisis de las actividades de las empresas y determinar las fuentes que generan sus ventajas competitivas, en un autoanálisis que permite identificar las potencialidades de la empresa frente a su competidor.

El sector turismo no fue ajeno a esta propuesta, pues muchos autores han diseñado diversos modelos de cadena de valor del turismo, la gran mayoría, aplicados a empresas individuales y otros a un nivel de planificación de territorio; de allí que no es de extrañar que el turismo haya sido en algún momento, analizada bajo este enfoque empresarial. Pero antes de adentrarnos a lo que implica prácticamente esta herramienta y como se plantea su uso en este modelo propuesto, veamos algunos conceptos básicos que nos ayudaran a entender mejor lo que se propone y como habrá de aplicarse la cadena de valor en el turismo de aquí en adelante.

El concepto de cadena de valor se volvió popular a partir de 1985, a raíz de la publicación denominada: *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, texto de autoría del profesor Michael Porter, quien habría generado esta propuesta a raíz del análisis de los sistemas empresariales que había desarrollado para una de las empresas para la que trabajó. Este análisis consistió en desarticular a la empresa en una serie de funciones y procesos, que se relacionaban entre si y que permitían bajo esta figura; entender, comprender y descubrir como la relación entre las mismas podía generar una estrategia diferenciadora, capaz de posicionar a la empresa en el mercado de mejor manera que la competencia, añadiéndole simplemente mayor valor a cada uno de los procesos identificados de manera interna.

¿Pero que es finalmente el valor? Si analizamos mejor lo manifestado en el párrafo anterior, la cadena de valor consiste en crear justamente ello, “valor” en los procesos que se requieren para generar productos y servicios dirigidos a un público final, pero, ¿de qué va finalmente este incremento de “valor”? Para el cliente es simple, se trata de cuanto más logra

obtener, ya sea en cantidad o beneficio, por el valor que da a cambio, sin embargo, para la empresa, consiste en la obtención de una mayor ganancia a menor costo.

En conclusión, y ya habiendo entendido el origen del concepto y lo que se entiende por valor; la cadena de valor viene a establecerse como una herramienta empresarial básica que permite determinar las bases de la ventaja competitiva, ello a través de un análisis sistemático que permite examinar minuciosamente las actividades que se realizan al interior de la empresa y sus interacciones entre sí, es decir, permite dividir a una empresa o sector en actividades estratégicamente relevantes, a fin de entender su comportamiento. Una cadena de valor convencional suele analizarse de esta manera: Actividades primarias y actividades de apoyo.

Figura 21. Modelo de Cadena de Valor



Como se puede ver en la figura 12, la cadena de valor esquematiza de manera coherente los procesos y actividades de manera tal, que se puede diagnosticar la posición de una empresa respecto a sus competidores, y sobre ello, definir las acciones para consolidar una ventaja competitiva sostenible.

Pero, retornando nuevamente al sector turismo; este modelo desarrollado fue aplicado por muchos autores quienes lo denominaron como la cadena de valor de un destino turístico, entendiéndose la misma, como la puesta de productos y/o servicios turísticos de un destino a disposición de los visitantes a través de los diversos proveedores y/o intermediarios turísticos, empleando para ello, los canales de distribución con los que el sector cuenta. No obstante, existe en la bibliografía muchos modelos disponibles, unos que se adecuan a un nivel de empresa, otros a nivel de la forma de consumo del cliente, y por su parte, otros que buscan adecuarlo al desarrollo de productos y/o destinos turísticos. Ante esta situación, en este modelo desarrollado, proponemos un modelo de cadena de valor que surge del análisis detallado de la actividad, desde su concepción hasta su articulación con el mercado, análisis en el que se comprendió que el turismo por su naturaleza, no puede representarse en una única cadena de valor, y que es sino, el resultado de la conexión de diversas cadenas de valor que pueden llegar a analizarse a fondo y en detalle.

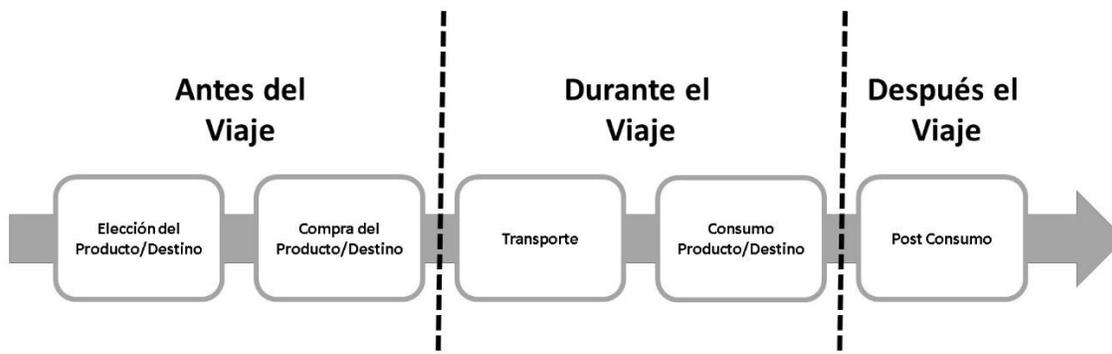
En esta propuesta de investigación hablaremos solo de dos de ellas, que para nosotros son las más relevantes para el nivel de planificación que se pretende desarrollar, es decir a nivel de una comunidad; por lo que abordaremos en detalle una de ellas, la cadena de valor de producción y su conexión directa con la más cercana, que es la cadena de valor de consumo. Explicaremos ambas a mayor detalle en los próximos párrafos.

Hoy en el turismo se habla de experiencias, entendiéndolo como la suma de todo aquello que se considera como producto/destino y los distintos elementos que intervienen para que el visitante perciba y sienta una sensación de satisfacción antes, durante y después de su

consumo, por ello hemos denominado a estas dos propuestas como: La Cadena de Valor del Consumo de la Experiencia Turística y la Cadena de Producción de la Experiencia Turística.

#### 4.2.2.3.1.1 La Cadena de Valor del Consumo de la Experiencia Turística

Figura 22. La Cadena de Valor de Consumo de la Experiencia Turística. Elaboración Propia.



Este modelo de cadena es el que actualmente el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el Perú, viene empleando en sus distintos manuales de apoyo para la planificación sectorial, a pesar de que, consideramos notable mencionar, se trata de un esquema que no es suficiente y carece de un análisis en profundidad, pues solo se atiende los comportamientos de la demanda basados en sus intereses, medios de transporte que emplea y demás; por lo que analizar la actividad solo desde este enfoque resulta inconcluso. Por otra parte, es importante entender cada uno de los elementos que la conforman, ya que la misma se encuentra articulada a otro nivel de cadena que veremos más adelante. Por tanto, analicemos cada uno de ellos:

#### Antes del Viaje

- **Elección del Producto/Destino:** Es la fase en la que el cliente analiza todas las posibilidades que el mercado le ofrece, y donde, de acuerdo a sus gustos, preferencias,

disponibilidad de tiempo, dinero, y demás; selecciona aquel producto/destino que se adecua mejor a sus particularidades. En esta fase, el cliente evalúa absolutamente todo, y es donde los esfuerzos de promoción del sector público y privado deben verse reflejados para poder ser parte de esa gama de opciones que los clientes habrán de considerar antes de tomar una decisión. Existen muchos perfiles de mercado, por ello habrá de tenerse en cuenta los canales que el perfil del mercado meta, con exactitud suele emplear para tomar una decisión de compra, pues los esfuerzos para dar a conocer nuestro producto/destino en la actualidad deben ser optimizadas en función a ello.

- **Compra del Producto/Destino:** Esta fase se encuentra muy relacionada con la anterior, pero su diferencia radica en que la acción posterior a la elección del producto/destino, que suele ser la acción de compra; se ve condicionada por los medios que este mercado suele emplear para tomar dicha decisión, entiéndase ello como los canales de compra: medios online, vía telefónica, reservas, etc. Los esfuerzos de promoción serán en vano si no van de la mano con la adecuación de los medios apropiados para asegurar, no solo la elección del producto/destino, sino la acción de compra que es lo que nos asegura las visitas que esperamos recibir. Esta fase suele ser la que, en la actualidad, presenta muchas deficiencias, pues no se disponen de las herramientas que los canales más usados por el mercado, demandan. Habrá que tener mucho cuidado de ello cuando se planifique la actividad turística en un determinado territorio, pues todos los esfuerzos durante la producción de la experiencia turística pueden verse frustrados por esta fase a nivel de consumo.

## Durante el Viaje

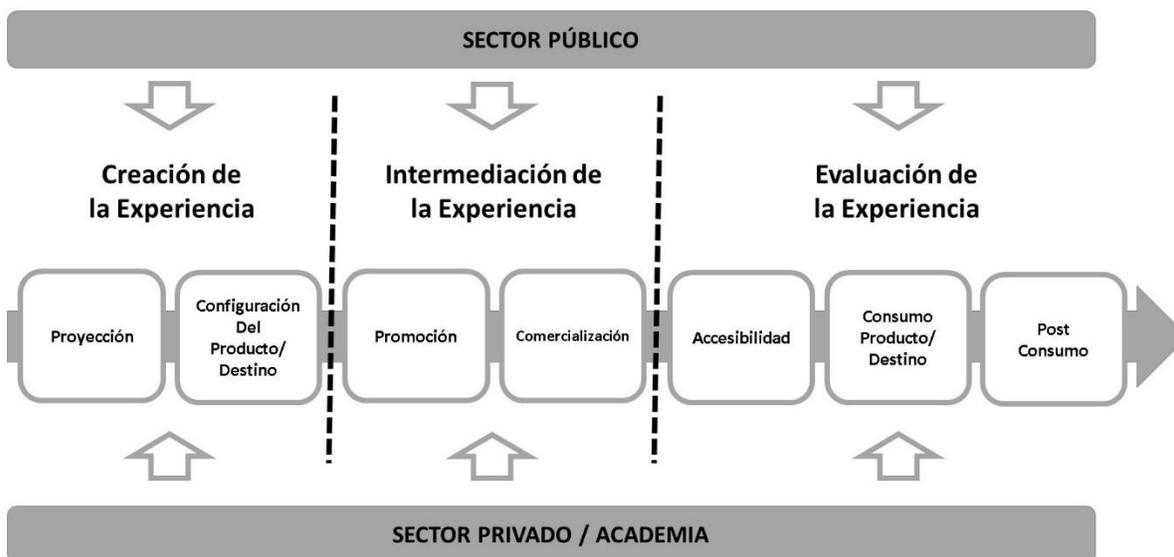
- **Transporte:** La actividad turística es uno de los pocos sectores cuyo producto/servicio se consume en el lugar donde se produce, es por ello que, de acuerdo a esta característica particular de la actividad, se han identificado hasta tres formas en como los visitantes emplean el acceso para hacer uso y consumo del producto/destino adquirido o seleccionado: Empleando el transporte aéreo público, el transporte terrestre público o empleando su movilidad particular. Es por ello, muy importante, tener en cuenta esta disposición de la demanda, pues debe entenderse que las necesidades de acuerdo al medio empleado, son distintas y valoradas de manera particular cada uno de ellos.
  
- **Consumo Producto/Destino:** Esta es la fase en la que el cliente entra en contacto directo con los elementos que conforman el producto/destino que se ha promocionado y logrado comercializar. Implica el análisis de los distintos elementos que permiten al visitante, acceder de manera plena y satisfactoria a los productos y servicios que forman parte, y que son tal cual se han descrito previo a su promoción y adquisición. Se trata de un momento clave, pues depende de esta etapa que el cliente o visitante reafirme su satisfacción con la compra y se traduzca por tanto en beneficios para la empresa, comunidad y/o destino; o de manera alterna, en una herramienta de doble filo que termine perjudicando la imagen del producto/destino que con tanto esmero se ha desarrollado.

## Después del Viaje

- **Post Consumo:** Se trata de la última fase del consumo de la experiencia, y es cuando el visitante hace un análisis y descargo de su experiencia como resultado de su interacción con cada uno de los elementos de las fases previas, pudiendo ser el resultado un efecto positivo para el producto/destino, como una preocupación de consecuencias negativas que pueden terminar perjudicando el trabajo desarrollado. Es importante considerar los medios que los visitantes emplean para generar sus comentarios positivos o negativos, para poder dar respuesta a cada uno de ellos.

### 4.2.2.3.1.2 La Cadena de Valor de la Producción de la Experiencia Turística

Figura 23. La Cadena de Valor de la Producción de la Experiencia Turística. Elaboración Propia.



En la figura previa, se puede visualizar el esquema en el que nos vamos a detener con mayor detalle, pues la propuesta se sustenta en general, sobre el desarrollo de esta **cadena**, **sus etapas, fases y componente**;, a los cuales habrá que prestarles mucha atención para desarrollar una planificación estratégica efectiva, real, práctica y sobre todo, que se

caracterice por ser sostenible, pues involucra la actuación de todos los actores implicados directa e indirectamente en la actividad: Sector público, sector privado, la academia y por supuesto, la sociedad civil.

La cadena de valor de la producción de la experiencia turística se encuentra conformada por 03 etapas y 07 fases, las cuales detallamos a continuación:

### **Creación de la Experiencia**

Esta es la etapa de partida y engloba dentro de sí, aquellas fases que son necesarias para iniciar la actividad turística en un espacio determinado, pues parte del análisis de las condiciones básicas hasta la construcción del producto/destino, basándose en toda la información vinculada al mercado meta y las mejoras que son necesarias realizar mucho antes de unir los elementos que conforman un producto/destino. Veamos ahora cuales son las fases que involucra:

- **Proyección:** Consiste en analizar las condiciones de partida en las que se encuentra el territorio y los actores vinculados a la actividad, por ejemplo, si la legislación vigente es favorable para el desarrollo de la actividad, si se cuenta o no con los insumos de planificación de otros niveles superiores que consideran al turismo como una opción de desarrollo, entre otras. Se trata de un análisis básico que debe terminar identificando todo aquello que es necesario antes de iniciar la construcción de un producto/destino, pues cualquiera de las carencias o ausencias en este nivel pueden dificultar la construcción de los mismos y, por tanto, entorpecer y retrasar el desarrollo de la actividad turística a lo largo de todo el proceso de planificación.

Es aquí donde se inicia con la labor de autoanálisis del territorio y de su entorno más cercano, pues se trata del punto de partida de este modelo de planificación estratégico propuesto. Debe desarrollarse con mucho cuidado, pues cualquier ausencia o carencia de uno de los elementos en los componentes que lo conforman, podría traer abajo toda intención de desarrollo turístico.

Usualmente, cuando se habla de planificar el turismo, uno parte por la necesidad de diseñar productos/destino, bajo la premisa de que es su ausencia lo que dificulta la afluencia de visitantes y por ende los beneficios que su presencia genera. Esto no es tan cierto, pues, ¿cómo podríamos configurar un producto/destino si no tenemos claramente quien y como es el mercado al que nos dirigiremos? En este sencillo ejemplo, hemos identificado algo básico y que debe verse mucho antes de pensar en lo que queremos construir: un estudio de mercado, un elemento de partida elemental.

- **Configuración Producto/Destino:** En esta fase, la planificación se centra en evaluar cada uno de los elementos que configuran un producto/destino: recursos/atractivos, accesibilidad a los mismos, servicios básicos y turísticos, superestructura, imagen y percepción del destino, entre otros.

Usualmente es en esta fase es donde se identifican las necesidades de proyectos de inversión pública y/o privada, que tienen como fin, subsanar ausencias, deficiencias o mejorar lo ya existente. Asimismo, se busca identificar aquellos elementos intangibles que son de relevancia y que van más allá de las necesidades de

infraestructura, pues su consideración son normalmente lo que nos permite generar una ventaja competitiva; como, por ejemplo: el nivel de calidad de los servicios.

Se trata sin duda de una de las fases que exige mayor esfuerzo, pues se trata del análisis detallado de cada elemento que forma parte del producto/destino.

Ambas fases son relevantes y puntos de partida para la iniciación del territorio en la actividad turística de manera efectiva. Se trata de fases que se complementan entre sí pero que no necesariamente se comportan de manera dependiente o restrictiva, pues una no necesariamente condiciona a la otra para su desarrollo, pero, suele ocurrir que de acuerdo a lo que se logre identificar en una u otra fase, presupone un esfuerzo que debe verse articulado entre ellos, por ejemplo: no se puede desarrollar una escala de calidad que evalúe a las empresas, si la legislación vigente no ha establecido estándares en ello; solo por citar una situación en particular.

### **Intermediación de la Experiencia**

Es la etapa en la que se busca mostrar y acercar el producto/destino al mercado meta previamente identificado (fase de proyección), fase que contiene toda la información que condicionara las acciones a desarrollarse en las fases de la presente etapa.

Diseñar y elaborar la experiencia puede parecer una tarea compleja, y casi siempre suele serlo; pero todo ese esfuerzo desarrollado no será provechoso si en las fases de la comercialización y distribución no se establecen y emplean los canales adecuados y las herramientas idóneas que permitan al visitante actual y potencial, conocer nuestras ventajas

competitivas y por, sobre todo, nuestras ventajas comparativas frente a la múltiple competencia existente. Revisemos a continuación cada una de estas fases:

- **Promoción:** Es la fase en la que se busca, mostrar y dar a conocer los productos y destinos desarrollados, así como motivar el interés del mercado por conocer más sobre lo que se ha diseñado. Se trata más que nada, de un múltiple esfuerzo público y privado por transmitir un mensaje previamente trabajado, capaz de lograr la atención del mercado, resaltando nuestras ventajas comparativas, que deben ser capaces de ofrecer al cliente, la promesa de una experiencia inolvidable e inigualable.

Por tanto, esta fase implica el análisis de los canales adecuados que el mercado meta emplea para tomar una decisión de compra respecto a su próximo destino, así como las herramientas que mejor posicionamiento nos permiten alcanzar. Esta fase se encuentra directamente ligada con la fase de “Elección del Destino/Producto” de la Cadena de Valor del Consumo de la Experiencia Turística.

- **Distribución:** Se trata de la fase posterior, que implica lograr el accionar del visitante después de convencerlo que somos la mejor opción, es decir, lograr que se genere la acción de compra del producto/destino. Para ello deberemos evaluar qué es lo que el sector público debe facilitar a este nivel, y que se requiere que el sector privado desarrolle para brindar las condiciones y facilidades que los visitantes de hoy demandan, para poder generar la adquisición de un producto/destino en particular.

Esta fase se encuentra conectada con la fase de “Compra del Producto/Destino” de la Cadena de Consumo de la Experiencia Turística y, por tanto, requiere conocer perfectamente el comportamiento del cliente durante el proceso de compra, los canales y medios que emplean, así como las consideraciones que toma en cuenta para elegir entre uno u otro producto/destino. En la planificación, usualmente en esta fase, se requiere mucho del accionar del sector privado, pues son normalmente los canales de distribución los que intervienen en la decisión de compra y estos a su vez, son de competencia privada. De igual forma, es importante asegurarse que, lo que se logre ofertar en la fase de promoción y posteriormente asegurar en la fase de distribución, sea lo que realmente el visitante habrá de encontrar cuando se encuentra cara a cara con lo adquirido.

### **Evaluación de la Experiencia**

Se trata de la etapa final, es decir, desde el momento en que el visitante empieza a entrar en contacto con cada uno de los elementos que le permitirán hacer uso y consumo de aquello que previamente se ha diseñado y se ha puesto a su disposición en un tiempo y momento determinado. Cada una de las fases que conforman esta etapa son relevantes, pues de ellos depende el futuro de lo trabajado, no obstante, conviene analizar los componentes en cada una de estas fases, pues si bien se trata de la percepción que el cliente tendrá ante lo desarrollado, existen elementos importantes a considerar que pueden poner en juego todo lo trabajado en las etapas anteriores.

De nada sirve un producto/destino bien trabajado si los pequeños detalles pueden terminar poniendo en riesgo todo el esfuerzo acumulado. Veamos las fases que conforman esta etapa clave:

- **Accesibilidad:** Tal como se describió en la Cadena de Valor del Consumo de la Experiencia Turística, esta fase implica analizar los medios que el visitante emplea para llegar al producto/destino. Esta fase a nivel de producción, implica un análisis detallado de aquellos servicios que los visitantes requieren y suelen emplear durante su traslado de su ciudad de origen al destino seleccionado. Habrá que considerarse el medio de transporte que emplean y en base a ello determinar y analizar la calidad y disponibilidad de los servicios que se requieren camino al producto/destino que hemos diseñado, pues su ausencia o su mal estado pueden terminar perjudicando la experiencia total del visitante, poniendo en riesgo el desarrollo de nuestro trabajo desde las primeras etapas.
- **Consumo Producto/Destino:** Se encuentra ligada con la fase de su mismo nombre a nivel de la Cadena de Consumo de la Experiencia Turística; pero en este nivel, se trata del análisis de las condiciones que aseguran que el cliente perciba y reciba todo aquello que se le ha ofertado e incluso más, buscando sobrepasar sus expectativas iniciales al hacer contacto con los elementos del producto/destino elaborado y comercializado.

Esta fase, igualmente, consiste en analizar mecanismos que permitan que el cliente haga uso de más servicios y productos que los que se han diseñado y logrado que

adquiera, para ello, debe analizarse qué elementos tanto a nivel del sector público como sector privado, deben implementarse, a fin de fortalecer las ventajas competitivas ya desarrolladas y lograr la fidelización del visitante con lo ofertado y consumido.

- **Post Consumo:** En esta fase final, el planificador debe considerar el diseño de herramientas e instrumentos que permitan obtener un proceso real y práctico de retroalimentación. Al igual que las anteriores, se trata de una fase que no debe pasar desapercibida, pues a través de ella podemos obtener la información que el cliente ha de proporcionarnos mediante distintas fuentes, ya sea empleando los canales convencionales o los canales electrónicos, o aquellos que podamos poner a su disposición o que ya se encuentren disponibles. Debemos por tanto identificar aquellos medios que son usualmente empleados y diseñar algunos que se conviertan en más útiles y factibles para ellos, ya que conocer la opinión final de todo nuestro trabajo permitirá generar los cambios, mejoras y/o correcciones necesarias en las fases que correspondan.

#### *4.2.2.3.2 Desarrollo de la Cadena de Producción de la Experiencia: Identificación de áreas de intervención, problemas y brechas, causas y efectos*

Bien, una vez comprendido cada una de las etapas y fases que componen la Cadena de Valor de la Producción de la Experiencia Turística, es momento de iniciar con su análisis interno, a fin de conformar lo que se conoce como el árbol de problemas, causas y efectos; punto de interés de este proceso 03: Análisis del Entorno a Planificar.

Para este proceso emplearemos una nueva matriz, la cual nos servirá para la posterior etapa como insumo base. No se debe olvidar que se trata de un proceso desarrollado en conjunto, por lo que la matriz debe ser desarrollada de manera compartida y desde el punto de vista del sector público, privado, la academia y la comunidad; con el objeto de poder desarrollar una planificación efectiva. Se muestra a continuación la matriz a emplear:

*Tabla 5. Matriz de Problemas, Causas y Efectos. Elaboración Propia.*

<b>Etapa</b>	<b>Fase</b>	<b>Área de Intervención</b>	<b>Problemática</b>	<b>Brecha</b>	<b>Causa y/o Efecto</b>

Para su correcto progreso, habrá de tenerse en cuenta lo que se requiere analizar y llenar en cada campo, para ello se brinda a continuación las siguientes pautas:

- **Etapa:** El respectivo análisis deberá desarrollarse por etapas, por tanto, debemos comenzar en el orden respectivo: Creación de la Experiencia, Intermediación de la Experiencia y finalmente, Evaluación de la Experiencia.
- **Fase:** Tal como se describió anteriormente, cada etapa está compuesta por un conjunto de fases, por lo que los mismos deberán analizarse a sí mismo de manera individual y en el orden correspondiente:
  - Creación de la Experiencia: Proyección y Configuración Producto/Destino
  - Intermediación de la Experiencia: Promoción y Comercialización
  - Evaluación de la Experiencia: Accesibilidad, Consumo Producto/Destino y Post Consumo

- **Área de Intervención:** A fin de simplificar el análisis a profundidad que implica este campo, se ha desarrollado una propuesta de áreas de intervención que deben considerarse en cada etapa y fase de la cadena de producción de la experiencia turística, por lo que pueden ser empleadas como base, pues no son ni limitativas o restrictivas y pueden ser reemplazadas por otras, de acuerdo al contexto de cada espacio territorial.

Tabla 6. Áreas de Intervención por Fases y Etapas. Elaboración Propia.

Etapa	Fase	Elementos	Áreas de Intervención
Creación de la Experiencia	Proyección	Se debe considerar esta fase como la suma de tres elementos básicos: Personas, recursos financieros y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación y Gestión</li> <li>▪ Investigación</li> <li>▪ Marco Legal</li> <li>▪ Presupuesto</li> <li>▪ Articulación inter e intra institucional</li> <li>▪ Recursos Humanos</li> </ul>
	Configuración Producto/Destino	Lo integran los elementos que la teoría nos propone para formular un producto turístico, el cual puede variar en función a las referencias bibliográficas que se tengan. Para la presente propuesta se han considerado 05 áreas de intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos y Atractivos</li> <li>▪ Servicios</li> <li>▪ Infraestructura</li> <li>▪ Comunidad</li> <li>▪ Imagen - Percepción - Emoción</li> </ul>
Intermediación de la Experiencia	Promoción	Se encuentra conformado por todos aquellos instrumentos y herramientas que se requieren para poder llegar a los principales mercados meta y dar a conocer la oferta desarrollada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mecanismos para la promoción de la experiencia</li> </ul>

	Comercialización	Se encuentra conformado por todos aquellos instrumentos y herramientas que se requieren para poder asegurar la compra de la oferta desarrollada por parte de los mercados meta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mecanismos para la comercialización de la experiencia</li> </ul>
Evaluación de la Experiencia	Accesibilidad	Se encuentra conformado por los medios de transporte disponibles en el territorio y los que son usualmente empleados por los visitantes para acceder al destino/producto. Asimismo por los elementos de soporte que se requieren en el uso de estos medios de transporte: Aeropuertos, terrapuertos, grifos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medios de Transporte</li> <li>▪ Medios de Soporte</li> </ul>
	Consumo Producto/Destino	Se encuentra conformado por todos aquellos instrumentos y herramientas que se requieren para monitorear la interacción del visitante y la experiencia desarrollada, ofertada y adquirida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mecanismos para la gestión del consumo producto/destino</li> </ul>
	Post Consumo	Se encuentra conformado por las herramientas y mecanismos diseñados con el fin de recopilar la información de la experiencia del	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigación y gestión del post consumo</li> </ul>

		visitante después de culminar con su visita al producto/destino.	
--	--	--	--

- Problemática:** Implica el análisis en detalle de los elementos previamente identificados en cada fase de la Cadena de Valor de la Producción de la Experiencia Turística, y que requieren ser observados minuciosamente a través de las áreas de intervención que las conforman; ello a fin de identificar y encontrar el problema y la brecha que debe ser solucionada y atendida para que la actividad turística se desarrolle de manera adecuada en la comunidad, por tanto, debe identificarse el problema central que se requiere subsanar en cada uno de ellos. A continuación, se especifica que debe tomarse en cuenta en cada área de intervención para identificar y formular la problemática correspondiente:

*Tabla 7. Matriz de Soporte la Identificación de la Problemática. Elaboración Propia.*

<b>Etapa</b>	<b>Fase</b>	<b>Área de Intervención</b>	<b>Para la identificación de la Problemática</b>
Creación de la Experiencia	Proyección	Planificación y Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste en analizar los instrumentos de planificación y/o gestión local, regional y/o nacional que se encuentran ausentes y que se requieren para poder iniciar el proceso de planificación a escala comunal.</li> </ul>
		Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe identificar todos los estudios de base que existen o se requieren mejorar y/o diseñar para poder conocer el mercado meta, así como el entorno sobre el que se propondrán la formulación de productos.</li> </ul>
		Marco Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implica el análisis de toda la legislación vinculada al</li> </ul>

			sector turístico, así como aquellos que representan una dificultad o barrera para el desarrollo turístico local y de la comunidad.
		Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como en todo, es necesario disponer de fuentes de financiamiento, por lo cual debemos considerar los efectos que la ausencia de este insumo puede ocasionar sobre el desarrollo turístico de nuestra comunidad.</li> </ul>
		Articulación inter e intra institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para que el turismo funcione correctamente implica de un trabajo en conjunto de los distintos sectores y actores que lo conforman, la ausencia de estos puede dificultar e impedir su desarrollo, por ello se debe identificar que articulaciones públicas, privadas y comunales son necesarias construir para el desarrollo turístico comunal.</li> </ul>
		Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las competencias, capacidades y habilidades de los actores de la cadena son sumamente relevantes, por lo que es imprescindible identificar las principales carencias y deficiencias que se encuentran a este nivel.</li> </ul>
	Configuración Producto/ Destino	Recursos y Atractivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata de analizar la base del producto/destino, la situación en la que se encuentran los recursos, lo que se debe mejorar y la situación por la que vienen atravesando.</li> </ul>
		Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al igual que los atractivos, se trata de visualizar la</li> </ul>

			<p>situación en la que se encuentran los servicios y los niveles de calidad de los mismos. Se trata de comprender la situación de partida y contrastar con la situación que se necesita.</p>
		Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es la base que da soporte y que muchas veces se encuentra en una situación de inexistente. Se debe entonces analizar que infraestructura básica de uso general y con fines turísticos se requiere o del cual se adolece.</li> </ul>
		Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Está enfocado a la posición que la comunidad muestra ante el turismo, la cual, de ser necesaria, debe implicar la identificación de las principales carencias o necesidades que presenta para que el turismo se desarrolle con normalidad.</li> </ul>
		Imagen – Percepción - Emoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se encuentra relacionado con todos aquellos aspectos que para el visitante son imprescindibles y que forman parte de la experiencia que buscan adquirir. Aquí se analiza la situación de la seguridad en el territorio, la gestión urbana del mismo, entre otros. Se debe por tanto analizar con sumo cuidado la situación en que se encuentran y las deficiencias que se presentan frente a elementos de importancia para el visitante y que permitirán en muchos casos, definir entre una</li> </ul>

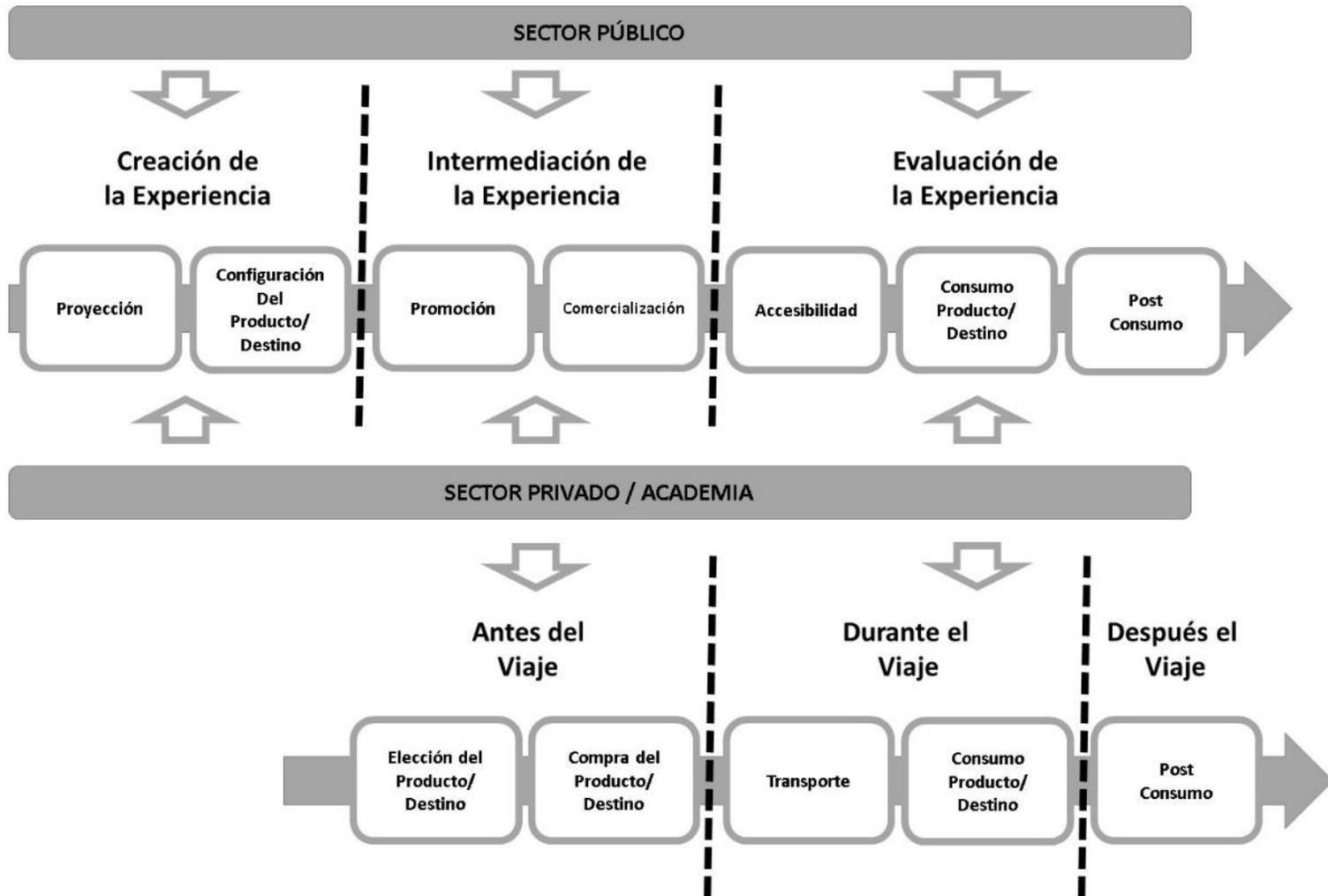
			buena y mala experiencia del visitante.
Intermediación de la Experiencia	Promoción	Mecanismos para la promoción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implica, sobre la base del análisis de la Cadena de Consumo de la Experiencia Turística del mercado meta; analizar las herramientas e instrumentos que se requieren poner en marcha para poder mostrar y dar a conocer de forma oportuna, la oferta de producto/destino que hemos desarrollado. Esta fase debe analizarse sobre el conocimiento previo del mercado al que queremos dirigirnos y que ha sido el sustento para el desarrollo de nuestro producto/destino.</li> </ul>
	Comercialización	Mecanismos para la comercialización de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implica, sobre la base del análisis de la Cadena de Consumo de la Experiencia Turística del mercado meta; analizar las herramientas e instrumentos que se requieren desarrollar y que se encuentran desempleados frente a los medios que se usan hoy en día para adquirir un producto/destino turístico a lo largo del país y el mundo.</li> </ul>
Evaluación de la Experiencia	Accesibilidad	Medios de Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste en identificar las principales deficiencias que los medios de transporte disponibles en el territorio presentan, que puede ser tanto a nivel de servicio como a nivel técnico. Debe analizarse con énfasis, pues se trata</li> </ul>

			del momento en el que el visitante busca entrar en contacto con el producto/destino adquirido.
		Medios de Soporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secuencialmente a lo anterior. Los medios de transporte empleados usualmente se basan y requieren de estructuras y servicios de soporte, por lo que se debe considerar la situación en las que se encuentran cada uno de estos medios empleados de acuerdo al tipo de medio de transporte que el mercado meta utiliza para llegar a nuestro producto/destino.</li> </ul>
	Consumo Producto/Destino	Mecanismos para la gestión del consumo producto/destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En este nivel, el análisis corresponde a identificar las deficiencias presentes a la hora de monitorear y dar soporte al visitante cuando este hace uso de lo que ha adquirido, es decir, implica reconocer las herramientas e instrumentos de los que se adolecen para poder dar soporte al cliente cuando este no se encuentra satisfecho con lo adquirido o en otros casos, este desea consumir más productos y/o servicios en el territorio.</li> </ul>
Post Consumo	Investigación y gestión del post consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implica el análisis de los instrumentos y herramientas de las que no se dispone y que son necesarias para recoger la información de manera directa y oportuna del visitante después del consumo de la experiencia.</li> </ul>	

			Se debe por tanto verificar cuales son las problemáticas que nos viene generando la ausencia de estos insumos que son prácticamente indispensables para la mejora de la cadena de valor y la construcción de nuevos productos/destinos.
--	--	--	---

Para el caso puntual de las fases de “Intermediación de la experiencia” y “Evaluación de la experiencia”, estas deben ser analizadas y desarrolladas sobre la base de la Cadena de Consumo de la Experiencia Turística previamente detallada, debiendo manejarse un enfoque articulado tal como se puede visualizar en la siguiente figura:

Figura 24. Articulación de las Cadenas de Valor de la Producción y Consumo de la Experiencia Turística. Elaboración Propia.



- **Brechas:** En algunos casos, por lo que no es un elemento que se presente en todas las situaciones; los problemas identificados podrán reflejar la presencia de una brecha, que es más que nada, un indicador que nos permite conocer cuál es el problema en términos cuantitativos y/o cualitativos, que suelen ser por lo general, preocupaciones de otros sectores como educación, salud, trabajo y empleo, entre otros; y que responden al problema identificado en la cadena de valor del turismo a nivel de producción de la experiencia. La importancia de identificarlos y que se reflejen en la cadena de valor, es que contribuyen a justificar la importancia y necesidad de atender las necesidades de la actividad turística y declarar como necesaria su priorización, pues por su naturaleza multisectorial permite y ayuda a cerrar estas necesidades sectoriales diversas.
- **Causas y Efectos:** Consiste en identificar de manera puntual, las causas y/o efectos ocasionados por los problemas previamente identificados, pues son los puntos sobre los que tendremos que planificar y diseñar productos/servicios que respondan efectivamente y reviertan la situación en beneficio de la comunidad y la actividad turística. Implica un análisis en detalle del problema identificado, y corresponde a la pormenorización del problema en cuestiones puntuales que ocasionan que el problema impacte de manera negativa en el desarrollo de la producción de la experiencia turística.

A continuación, facilitamos algunos ejemplos de cómo llevar a la práctica este Proceso

03. Recordar que, para el desarrollo de este proceso, se debe considerar la herramienta FODA previamente trabajada.

Tabla 8. Ejemplo de Aplicación del Proceso 03 – Análisis de Problemas, Brechas, Causas y Efectos.  
Elaboración Propia.

Etapa	Fase	Área de Intervención	Problemática	Brecha	Causa y/o Efecto
Creación de la Experiencia	Proyección	Planificación y Gestión	Ausencia de instrumentos de planificación turística local.	-	Ausencia de un plan de desarrollo turístico de la comunidad de Palestina.
	Configuración Producto/ destino	Recursos y atractivos	Deficiente gestión de los recursos turísticos de la comunidad.	-	Recursos turísticos de la comunidad sin gestores a cargo.
		Servicios	Deficiencias de la calidad en los servicios turísticos de la comunidad.	-	Ausencia de orientadores turísticos locales competentes.
				-	Deficiencias en la prestación de servicios de alimentación y alojamiento en la comunidad.

Debemos tener en cuenta que el objetivo final de este proceso, es la de identificar de manera puntual y efectiva las “causas y efectos” generados por los “problemas” previamente identificados.

#### 4.2.2.4 Proceso 04: Elaboración de los Objetivos, Estrategias y el Plan de Acción

Ahora nos encontramos en el proceso 04 del modelo propuesto, que tiene como resultado, partir de lo específico hasta configurar las acciones generales. Para ello emplearemos lo avanzado hasta el momento, es decir, la identificación de los problemas, brechas, causas y efectos en cada una de las fases y etapas de la Cadena de Valor de Producción de la



En ella se puede ver como la matriz trabajada en el proceso anterior complementa la de este nivel, y juntas se alimentan para conformar lo que se propone será, la matriz de la Cadena de Valor de Producción de la Experiencia Turista en la Comunidad de Palestina y, por ende, la base del Plan Estratégico de Turismo Sostenible de la misma. Empero, es importante hacer algunas precisiones de los elementos integrados a la matriz previamente trabajada y que forman parte del presente punto.

- **Producto/Servicio:** Se trata de la propuesta de solución a la causa u efecto identificado. Dicho de otra forma, relata la alternativa de solución a desarrollar para subsanar o mitigar el impacto del efecto u consecuencia detectada.
- **Actividades:** Es la secuencia de pasos y acciones a desarrollar a fin de consolidar y lograr el producto/servicio que se ha propuesto como solución u alternativa para la mitigación, reducción o eliminación de la causa u efecto del problema identificado.
- **Indicador:** Especifica la forma en como habremos de medir y controlar el avance de lo planteado como producto/servicio. Su especificación puede ser cuantitativo o cualitativo, según corresponda.
- **Responsable:** Consiste en determinar quién es el encargado directo de implementar las acciones y de alcanzar el producto/servicio diseñado. Puede incluir más de una entidad, entre públicas, privadas y/o comunales.
- **Aliados:** Se tratan de entidades que puedan estar directa e indirectamente vinculadas con el problema, la causa y/u efecto identificado, por lo que su ayuda es necesaria para alcanzar los objetivos propuestos. No son responsables directos, sin embargo, forman parte del proceso de solución planteada.

- **Estrategia:** Son el resultado del análisis de los productos/servicios y actividades propuestas, que en conjunto conforman una acción que permitirá resolver uno o más problemas a la vez. Requiere de un análisis que va de acciones específicas a una más general e integradora.
- **Objetivos:** Son el resultado del análisis de las estrategias, y se encuentran conformadas por una o más de ellas. Usualmente son el resultado de la fusión de interés de todas las estrategias en conjunto en cada una de las fases de la etapa de la Cadena de Valor de Producción de la Experiencia Turística.

Por su parte, en este proceso es importante tener en cuenta la orientación que se dará a continuación, pues el objeto es guiar de manera adecuada en el planteamiento de alternativas de solución, las cuales serán manifestadas en función de la matriz anterior; a través de productos/servicios y actividades que realmente sean beneficiosas y se adecuen a la realidad que aborda cada una de las mismas. Se muestra a continuación las orientaciones respectivas:

*Tabla 11. Consideraciones para la Formulación de Productos/Servicios y Actividades. Elaboración Propia.*

<b>Etapa</b>	<b>Fase</b>	<b>Consideraciones</b>
Creación de la experiencia	Proyección	Implica el diseño de productos/servicios que generen un marco óptimo para el diseño y desarrollo de productos/destinos competitivos, capaces de generar interés y deseo en los visitantes actuales y potenciales. Debe asegurarse que los aspectos que involucran se desenvuelvan de manera positiva con el entorno natural, económico y sociocultural del territorio.
	Configuración producto/destino	Implica el desarrollo de productos/servicios que ayuden a configurar productos/destinos y experiencias únicas con alto valor diferencial, capaces de ser reconocibles y comunicables a los visitantes en comparación a sus principales competidores.

Intermediación de la experiencia	Promoción	Implica el desarrollo de productos/servicios que permitan informar y comunicar de manera oportuna a los visitantes actuales y potenciales, sobre los productos/destinos y experiencias generadas en la fase previa, de manera que se destaquen sus singularidades y particularidades frente a la competencia.
	Comercialización	Implica el desarrollo de productos/servicios que aseguren que la oferta de productos/destinos y experiencias desarrolladas, entren en contacto con la demanda de manera formal, segura y oportuna; con el fin de generar la acción comercial (compra) y su posterior consumo.
Evaluación de la experiencia	Accesibilidad	Implica el desarrollo de productos/servicios que permitan asegurar que los medios de acceso empleados por los visitantes (carreteras y caminos, infraestructuras de servicios de transporte, servicios en las vías de acceso y medios de transporte) se den de manera adecuada, segura y oportuna.
	Consumo producto/ destino	Implica el desarrollo de productos/servicios que aseguren que lo ofertado se adecua en forma y precio a lo percibido por los visitantes. Se busca generar en el visitante la necesidad de un mayor consumo de productos y servicios.
	Post consumo	Implica el desarrollo de productos/servicios que permitan recopilar y atender la valoración personal (opiniones y experiencias) de los visitantes respecto a los productos/destinos y experiencias adquiridas con el fin de retroalimentar el proceso de creación de la experiencia.

Finalmente se integran a la matriz, las columnas del cronograma físico y financiero de los productos/servicios y actividades consideradas, con lo cual se completa la propuesta planteada en este proceso.

Tabla 12. Matriz del Plan Estratégico Turístico Sostenible. Elaboración Propia.

Etapa	Fase	Área de Intervención	Problemática	Brecha	Causa y/o Efecto	Producto/Servicios	Actividades	Indicador	Responsable(s)	Aliado(s)	Estrategia	Objetivo	Cronograma									
													Físico					Financiero				
													Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
													Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
													Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
													Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.

El nivel de detalle del cronograma físico puede ser desarrollado en el horizonte que la comunidad decida llevar a cabo los productos/servicios y actividades propuestas, pudiendo considerarse un horizonte de mediano plazo (3-5 años) o largo plazo (5-10 años). De igual manera, esta propuesta deberá ser plasmada en el corto plazo (01 año), ello a efectos de otorgar un orden y adecuado control de las metas propuestas a nivel de estrategias y objetivos. En esta matriz operativa de corto plazo, lo único que variará será el cronograma físico y financiero, los cuales deberán ser divididos en semanas durante los 12 meses de cada año a intervenir, tal como se muestra a continuación:

Tabla 13. Matriz Operativa del Plan Estratégico Turístico Sostenible. Elaboración Propia.

Etapa	Fase	Área de Intervención	Problemática	Brecha	Causa y/o Efecto	Producto/Servicios	Actividades	Indicador	Responsable(s)	Aliado(s)	Estrategia	Objetivo	Cronograma									
													Físico					Financiero				
													Ene				Feb	Ene				Feb
													S1	S2	S3	S4	...	S1	S2	S3	S4	...
													Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
													Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
													Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	Nro./ %	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.

#### 4.2.2.5 Proceso 05: Validación del Plan Estratégico Turístico Sostenible

En este último proceso, lo que se busca es validar y articular todo lo trabajado con las políticas de mayor rango, ello con el fin de articular los esfuerzos y complementarlos con los presupuestos y acciones que se han considerado en planes más amplios, entiéndase estos como los planes distritales, provinciales, regionales y nacionales.

Entonces, partimos en primer lugar de la revisión y articulación de los objetivos y estrategias generadas en las matrices de trabajo de los procesos anteriores, con el propósito de revisar y replantear de ser necesario, la redacción de los mismos; de manera que calce de manera adecuada y perfecta a los objetivos planteados en los planes de mayor rango territorial. La siguiente tabla muestra la forma de revisar, comparar, replantear y articular los objetivos y estrategias generadas:

Tabla 14. Matriz de Articulación de Objetivos y Estrategias a Planes de Mayor Rango Territorial. Elaboración Propia.

	<b>Modelo Propuesto</b>	<b>Plan Distrital de Turismo</b>	<b>Plan Provincial de Turismo</b>	<b>Plan Regional de Turismo</b>	<b>Plan Nacional de Turismo</b>
<b>Objetivo 1</b>		Redactar lo que propone el documento.			
<b>Estrategia 1.1</b>		...	...	...	...
<b>Estrategia 1.2</b>		...	...	...	...
<b>Objetivo 2</b>		...	...	...	...
<b>Estrategia 2.1</b>		...	...	...	...
...		...	...	...	...

En esta matriz propuesta, se debe colocar los objetivos que hemos formulado y los que se encuentran descritos en cada plan. La finalidad es permitir de manera práctica, la revisión y validación de las propuestas generadas, logrando su articulación eficaz con el resto de planes.

Una vez culminado esta fase, se procede a revisar la Propuesta Inicial de Política Turística Local generada en el Proceso 02, a fin de reformular de ser necesario; y validar la propuesta generada con anterioridad, para ello se empleará la última matriz de este modelo planteado.

*Tabla 15. Matriz de Validación de la Política Turística Local. Elaboración Propia.*

Redactar la: <b>Política Turística Local Previa</b>			
Objetivo 1		Objetivo 2	...
Estrategia 1.1	Estrategia 1.2	Estrategia 2.1	...

En esta matriz se redactan cada uno de los elementos desarrollados en todo el proceso, con el fin de que los involucrados corrijan y validen la propuesta final de la Política Turística Local, que es el fin máximo a alcanzar en la comunidad; dándose de esta manera cierre a la propuesta planteada y alcanzando la formulación del Plan Estratégico Turístico Sostenible de la Comunidad de Palestina, distrito de Nueva Cajamarca, Provincia de Rioja, región San Martín, república de Perú.

#### 4.3 Modelo de Gestión para la Sostenibilidad del Turismo en Palestina

Posterior a la fase de planificación estratégica, hemos considerado pertinente proponer un pequeño modelo de gestión, que asegure que la planificación estratégica turística sea sostenible y se vea reflejada en el accionar de los actores directa e indirectamente vinculados con el mismo. Creemos que ningún plan será efectivo si no existe el compromiso y, por tanto, el adecuado

accionar y articulación por parte de los que son hoy, los protagonistas de la actividad turística en la comunidad de Palestina.

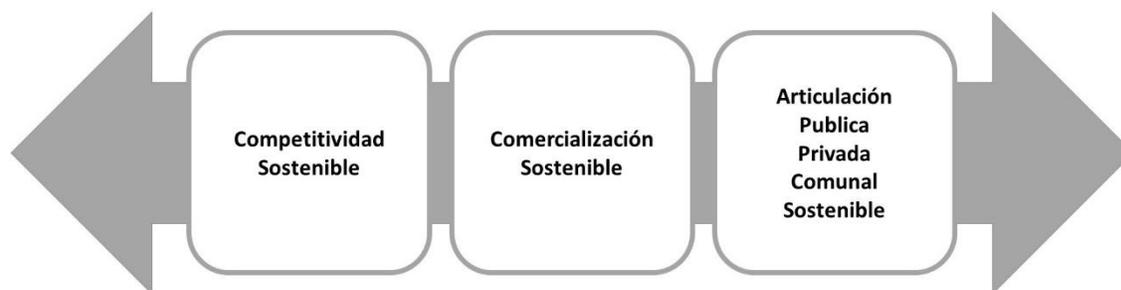
Hasta ahora hemos visualizado solo la planificación estratégica del territorio con fines turísticos bajo un enfoque sistémico, pero en este apartado es importante describir el modelo de gestión que debe considerarse y ponerse en marcha para sacar adelante el plan, sobre todo bajo el enfoque de sostenibilidad que se hizo mención en el marco referencial de la presente investigación.

El modelo a describirse a continuación deberá ser aplicado con mayor énfasis en las asociaciones existentes, quienes desde hace un tiempo vienen trabajando por el desarrollo turístico local y son los principales actores llamados a velar y defender el desarrollo de la actividad turística en su territorio.

#### 4.3.1 Estructura de Gestión del Turismo Sostenible

La presente estructura representa lo que, en resumen, debe ser la secuencia a seguir y la preocupación de los actores por desarrollar la actividad turística planificada bajo un enfoque de sostenibilidad. Se muestra a continuación dicha estructura:

*Figura 25. Estructura de la Gestión del Turismo Sostenible. Elaboración Propia.*



- **Competitividad Sostenible:** Debe asegurarse que la oferta turística comunitaria se desarrolle con adecuados estándares de calidad con el fin de ser reconocida por el mercado. Se trata de ayudar a las comunidades, y en especial a las asociaciones de turismo existentes; en el desarrollo de productos y servicios turísticos que rescatan y revalorizan sus tradiciones y elementos auténticos de su territorio, empleándolos como elementos diferenciadores.

Estos estándares de calidad deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Autenticidad:** Implica la recuperación, conservación y comunicación de los rasgos culturales propios de la comunidad, la manifestación de estos aspectos de manera transversal en todas las prestaciones del servicio que se brinde a los visitantes, la revalorización del patrimonio tangible e intangible y por supuesto, el uso de lo que se produce en la zona, entiéndase por productos alimenticios como elementos para la decoración.
- **Normatividad:** Implica asegurar que las asociaciones comunales cumplan con las exigencias de seguridad, higiene, servicios básicos y acceso, así como lo que corresponde a la formalidad y legalización de sus servicios que son parte de la operación turística que brindan, vinculadas tanto a las normativas nacionales como a las políticas que tienen en cuenta las empresas comercializadoras de los productos y servicios de la comunidad.
- **Asequibilidad:** Está enfocado a asegurar que se brinde un servicio profesional limpio, sencillo y auténtico; posibles de hacerse mediante adecuaciones que estén al alcance de las disponibilidades de inversión de la comunidad.

- **Comercialización Sostenible:** Una de las deficiencias más notables en las comunidades, es la ausencia de capacidades para la comercialización directa de sus productos y servicios, por ello, en este apartado se hace enfoque a la necesidad de que sea la propia comunidad a través de sus asociaciones, quienes comercialicen directamente sus productos/servicios, logrando mantener relaciones saludables con los operadores de turismo.

Para ello, se debe asegurar que:

- Sean los propios emprendedores de la comunidad, quienes a través de sus estructuras organizativas actuales y existentes, lleven a cabo la comercialización directa y el cierre de operaciones con los operadores turísticos del territorio.
  - Se desarrollen las capacidades técnicas necesarias en las personas de la comunidad para desarrollar de manera efectiva el proceso de comercialización y este se sostenga en el tiempo.
- **Articulación Público, privada y comunal sostenible:** Está enfocado a crear un vínculo entre la comunidad y el resto de actores de la cadena de valor del turismo, como estrategia para incrementar el flujo de visitantes y desarrollar una única visión de destino, promoviendo así la sostenibilidad del accionar de la comunidad.

Para ello es importante:

- Establecer espacios formales de articulación, que permitan a los niveles de autoridad y empresarios, conocer la realidad de la comunidad, sus necesidades y

establecer una agenda donde se establezcan compromisos de inversión y actividades recíprocas.

- Monitorear la implementación de los compromisos adquiridos y darle un seguimiento adecuado y continuo que permita la correcta implementación de las acciones que cada actor ha dispuesto.

De esta forma estamos logrando la efectividad del modelo de planificación estratégica propuesto, a través de una planificación real, efectiva y una gestión articulada sostenible.

## 5. CONCLUSIONES

- En el presente trabajo de investigación se generó un modelo de planificación estratégica que ayudara a determinar el tipo y nivel de intervención que se requiere desarrollar en la comunidad de Palestina; modelo que resulta más práctico y entendible que los existentes actualmente, y que propone una metodología que aborda temas transversales y necesarios para la sostenibilidad de la actividad.
  
- El modelo desarrollado permite intervenir de manera ordenada y practica en el territorio objeto de estudio, considerando de manera global las etapas y fases que involucra la actividad turística. Es importante tener en cuenta que este modelo responde a una intención de lograr un modelo de planificación adaptable a las condiciones del lugar y a la realidad de nuestro país y sus distintos espacios territoriales. Se consideró, por tanto, la variedad de recursos disponibles en el territorio y la variedad de actores que intervienen para hacer posible la actividad turística en la comunidad de Palestina.
  
- En segunda instancia, se generó un modelo de gestión que asegurará la sostenibilidad del esfuerzo de planificación que se ha de desarrollar en la comunidad, ya que permitirá que el diseño, desarrollo y operación de las actividades que se planifiquen, se desenvuelvan de manera exitosa. Resulta por ello importante destacar que, el modelo de planificación estratégica propuesta permite identificar la gama de oportunidades que el sitio ostenta, determinar las experiencias memorables que se debe brindar al turista, la tematización de las actividades, las técnicas adecuadas y aplicables para el diseño de las mismas, los

parámetros para alcanzar su desarrollo y finalmente los instrumentos para su operación en la vida real.

- El patrimonio natural y cultural presente en la comunidad de Palestina, gozan de elementos de autenticidad y singularidad que le permiten, a partir de ello, desarrollar productos atractivos para los distintos segmentos que vienen llegando al Destino Alto Mayo y del cual es parte, por lo que iniciar con el proceso de planificación de acuerdo al modelo propuesto, es paso necesario para su desarrollo.
  
- La comunidad de Palestina ya viene percibiendo a la fecha, la llegada de visitantes de distinta índole, por lo que es determinante aplicar el modelo de planificación para el territorio, donde la sostenibilidad se configura como el centro del mismo y no como una agenda complementaria. En ese sentido, el modelo propuesto se basa en el modelo sistémico del que tanto se ha hablado en el presente documento, por lo que es importante considerar un trabajo articulado entre los diversos actores, ello para alcanzar un nivel adecuado de análisis y gestión de las etapas y fases de las que se compone este modelo propuesto.
  
- Recordemos que, el modelo que se presenta es un modelo que se sustenta en dos cadenas de valor clave: la de producción y consumo de la experiencia turística, y que por tanto una no puede ser desarrollada sin considerar su articulación con la otra, pues se trata de un enfoque multisistémico que busca asegurar la sostenibilidad de la actividad turística en el

territorio, pero además, que se traduzca en beneficios reales para la comunidad, su población y el resguardo de su patrimonio cultural y natural.

## **6. RECOMENDACIONES**

Es imprescindible que los diversos actores de la cadena de valor del turismo dispongan de los recursos necesarios para desarrollar la presente propuesta, pues es de mucha utilidad contar con los distintos enfoques y compromisos a los que cada uno puede acogerse y que aseguran que el proceso de planificación sea exitoso.

De igual forma, es importante que los actores desarrollen planes, programas y proyectos que vayan de la mano y se sustenten en la propuesta desarrollada por la comunidad, a fin de lograr una articulación efectiva de intereses, que busquen mejorar la actividad turística en la comunidad de Palestina.

De detectarse una voluntad política poco comprometida con el desarrollo de la actividad en la comunidad, es importante que los actores interesados desarrollen un trabajo previo que motive y justifique la importancia de la actividad como mecanismo de desarrollo para su territorio y su gente.

Se recomienda a quienes lideren el proceso de planificación, acogerse y apoyarse de la metodología propuesta en el presente documento, pues es el resultado de un análisis en campo de herramientas que son efectivas y útiles para el desarrollo positivo y sostenible de la actividad turística en cualquier espacio y nivel de territorio: local, regional y nacional.

Se recomienda difundir este documento al interior de grupos de académicos y profesionales de turismo, a fin de que se pueda analizar el modelo desarrollado y aplicar o complementar las herramientas sugeridas, en busca de ir mejorándolo para el bienestar de todos los interesados.

Resulta útil recomendar la presente investigación como documento de referencia y consulta para el desarrollo de investigaciones que se sostienen sobre el análisis de la planificación y gestión de productos y destinos turísticos, con especial énfasis en emprendimientos turísticos en zonas emergentes. Su aplicación y validación en campo resultará en un antecedente de validez que pone a prueba los conceptos planteados, así como la metodología y los procesos propuestos, con el objeto de mejorar la gestión de los destinos turísticos en el mundo.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Boullón, R.C. (2006). *Planificación del Espacio Turístico* (4ta Ed.). México: Trillas.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2013) Turismo sostenible: contribución del turismo al crecimiento económico y al desarrollo sostenible. *Naciones Unidas*. Recuperado de [http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciem5d2\\_sp.pdf](http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciem5d2_sp.pdf)

Dextre, N. & Pretell, V. (2008). *Metodología de la investigación científica* (1ra Ed.). San Martín, Perú: Autor.

Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la investigación*. Desarrollo de la inteligencia. México: International Thomson.

OMT (1999). *Agenda para planificadores locales: Turismo sostenible y gestión municipal*. Madrid, España: Autor.

Organización Mundial del Turismo y Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2016). El sector turístico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible - Turismo responsable, un compromiso de todos. Recuperado de [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/turismo\\_responsable\\_omt\\_pm\\_acc\\_20170126.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/turismo_responsable_omt_pm_acc_20170126.pdf)

Osorio, M. (2006). La Planificación Turística. Enfoque y Modelos. *Quivera, Revista de estudios urbanos, regionales, territoriales, ambientales y sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México*, 8(001), 291-314. México: Autor.

Schulte, S. (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y planificación del sector turismo*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.

Secretaría de Turismo de España (2014). Foro internacional sobre el desarrollo sostenible del turismo e innovación. *Cartagena de Indias, Colimba*. Recuperado de

[http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/informe\\_sobre\\_sostenibilidad\\_turistica\\_es.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/informe_sobre_sostenibilidad_turistica_es.pdf)

Sierra, E. & Nieto, I. (1999). *Introducción a la metodología de la investigación para cursos básicos*. La Habana, Cuba: Autor.

SWISSCONTAC (2014). *Manual para la planificación de productos turísticos*, (1ra Ed.). Lima, Perú: Autor.

Varisco, C. (2006). Sistema turístico. Subsistemas, dimensiones y conceptos transdisciplinarios.

*Universidad Nacional del Mar de Plata*. Recuperado de

<http://nulan.mdp.edu.ar/2208/1/varisco.2013.pdf>

## 8. ANEXOS

### Anexo 01: Acta (Charter) del Proyecto Final de Graduación (PFG)

Nombre y apellidos: Victor Ernesto Linarez Saldaña

Lugar de residencia: Región San Martín, Perú

Institución: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de San Martín

Cargo / puesto: Especialista en Turismo

<b>Información principal y autorización del PFG</b>	
<b>Fecha:</b> Lunes, 20 de noviembre del 2017	<b>Nombre del proyecto:</b> Modelo de Planificación Estratégica Turística Sostenible para el caserío de Palestina, en el distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja, región San Martín, Republica del Perú.
<b>Fecha de inicio del proyecto:</b> Lunes, 18 de diciembre del 2017	<b>Fecha tentativa de finalización:</b> Domingo, 11 de marzo del 2018
<b>Áreas de conocimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Turística</li> <li>• Turismo Sostenible</li> <li>• Gestión del Patrimonio Cultural y Natural</li> </ul>	<b>Áreas de aplicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Turismo Sostenible</li> <li>• Turismo Rural Comunitario</li> </ul>
<b>Tipo de PFG: (tesina / artículo)</b> Tesina	
<b>Objetivos del proyecto:</b>	

**General:**

- Diseñar un modelo de planificación estratégica turística sostenible para el aprovechamiento responsable y consecuente del patrimonio de la comunidad de Palestina

**Específicos:**

- Definir un modelo de planificación efectiva y sostenible para la actividad turística de la comunidad de Palestina.
- Incorporar instrumentos prácticos que faciliten el proceso de planificación estratégica turística de la comunidad.
- Establecer parámetros para la gestión sostenible de la actividad turística en la comunidad.

**Descripción del producto:**

El desarrollo de esta tesis permitirá establecer un modelo de planificación estratégica que permita el desarrollo turístico sostenible y responsable del caserío de Palestina, comunidad que alberga una diversidad de recursos naturales y culturales, entre ellos una de las cuevas más extensas del país, cuyas características viene captando el interés y la atención del mercado turístico nacional, regional y local.

La propuesta busca establecer un modelo de planificación estratégica que permita analizar los factores internos y externos que rodea a la actividad turística en cada una de sus fases, con el propósito de plasmarlos en instrumentos prácticos y sencillos de comprender, que ayuden a identificar los productos y servicios necesarios para la solución de los problemas

actuales a los que se encuentran expuestos, donde la comunidad anfitriona habrá de establecerse como el actor principal y activo para la consecución de los fines deseados. El fin de esta propuesta es establecer medios que permitan el aprovechamiento sostenible de los diversos recursos disponibles, de forma que se logren los beneficios que la sostenibilidad a través de sus tres pilares: social, económico y ambiental; propone.

**Necesidad del proyecto:**

En la actualidad, este espacio turístico viene siendo aprovechado de manera empírica y esporádica, en su mayor parte solo con fines de investigación; donde pequeños grupos especializados se dan encuentro de manera ocasional para explorar una de las cuevas más importantes del país; sin embargo, a pesar de su importancia, la comunidad no ha sido capaz de desarrollar en la actualidad, una oferta turística diferenciadora que les ayude a articularse de manera efectiva a la oferta turística del destino que las alberga: Alto Mayo. La ausencia de una propuesta de planificación ha venido generando que los recursos actualmente aprovechados y otros desapercibidos, sean víctimas de un desgaste y alteración, lo que ha venido generando algunos conflictos sociales entre los propios pobladores; llegándose a generar incluso cierta resistencia al desarrollo turístico local como consecuencia de una falta de ordenamiento adecuado de la actividad turística.

**Justificación de impacto del proyecto:**

Para que el turismo sea capaz de generar impactos positivos en la comunidad y se logre su efectivo desarrollo, minimizando los problemas vigentes y ampliando sus beneficios; es que resulta importante desarrollar una planificación estratégica turística sostenible que permita en gran medida:

- Mejorar las condiciones de vida de la comunidad anfitriona a través del turismo como una actividad complementaria.
- Gestionar de manera eficaz la sostenibilidad del patrimonio natural y cultural de la comunidad.
- Desarrollar y asegurar una oferta turística competitiva, una comercialización sostenible y una articulación estratégica pública, privada y comunitaria efectiva.

**Restricciones:**

- Investigación sujeta a la época de post cosecha del principal producto local: café.  
(De julio a febrero)
- Ausencia de una normativa nacional que regule los recursos de índole subterránea: Cuevas, cavernas, y demás.
- Existencia de un plan de desarrollo turístico local desactualizado.
- Aplica la normatividad ambiental. El principal recurso turístico de la comunidad: La Cueva de Palestina, se encuentra al interior de un área de conservación regional, por lo que cualquier propuesta que la involucre debe ser aprobada por la Autoridad Regional Ambiental de acuerdo al Plan de Gestión del área.
- Aplica la normatividad de recursos hídricos. Los usos de los ríos y sus respectivas fajas marginales, se encuentran reguladas por la Autoridad Local del Agua, por lo que cualquier propuesta de aprovechamiento que se plantee en torno a ellas, debe ser aprobado de acuerdo a la normativa vigente.

**Entregables:**

- Modelo de Planificación Estratégica Turística Sostenible.
- Instrumentos Prácticos de Análisis del Turismo

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de Gestión Turística Comunitaria Sostenible</li> </ul>	
<p><b>Identificación de grupos de interés:</b></p> <p>Cliente(s) directo(s):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad de Palestina.</li> <li>• Instituciones públicas gestoras del turismo (Gobierno regional y gobiernos locales).</li> <li>• Instituciones privadas vinculadas al turismo (ONGs, Operadoras turísticas, etc.).</li> </ul> <p>Cliente(s) indirecto(s):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitantes Nacionales y Extranjeros.</li> </ul>	
<p><b>Aprobado por</b> (Tutor):</p> <p>Christian Siles Morales</p>	<p><b>Firma:</b></p>
<p><b>Estudiante:</b></p> <p>Victor Ernesto Linarez Saldaña</p>	<p><b>Firma:</b></p>

## **Anexo 02: Modelo de la Entrevista Desarrollada**

Para el diseño del modelo de planificación estratégica turística sostenible de la comunidad de Palestina fue necesario el levantamiento de información primaria con actores directamente involucrados con el desarrollo de la actividad en el lugar, por lo que su experiencia era fundamental para desarrollar un diagnóstico de partida y lograr un modelo efectivo y practico.

Entrevista a actores directos vinculados a la actividad turística en la comunidad de Palestina

**Nombre y Apellidos** : \_\_\_\_\_

**Relación con la Comunidad :** \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo era la comunidad de Palestina antes del turismo?
2. ¿Qué cambios ha percibido en la comunidad y su población cuando inicio la actividad turística?
3. ¿Considera que existen cambios positivos en la comunidad y su gente como consecuencia del turismo? ¿Cuáles?
4. ¿Considera que existen cambios negativos en la comunidad y su gente como consecuencia del turismo? ¿Cuáles?
5. ¿Qué opinan las personas que no participan del turismo sobre la llegada de extraños a la comunidad? ¿Se sienten cómodos o invadidos? ¿Son indiferentes o han iniciado negocios vinculados a la actividad?
6. ¿Qué necesidades, dificultades o problemas ha generado en la comunidad la llegada de turistas?
7. ¿Crees que la actividad turística está organizada? ¿Si? ¿No? ¿Por qué?
8. ¿Crees que es necesario planificarla y ordenarla? ¿Por qué?

9. ¿Se viene empleando alguna herramienta de planificación?
10. ¿Cómo imaginas la comunidad dentro de 10 años, si el turismo continua vigente?

### **Anexo 03: Encuesta Aplicada a Claudia Elena Vargas Goicochea – Ex Jefa de la Unidad de Turismo de la Municipalidad distrital de Nueva Cajamarca.**

#### **1. ¿Cómo era la comunidad de Palestina antes del turismo?**

La gente era bastante distante, desconocían del turismo y no la veían como una opción de desarrollo, es más desconocían de lo que eso era y lo que implicaba. Cuando yo llegue a trabajar allí, ellos ya conocían de la cueva, pero lo veían solo como un lugar de juegos, donde asistían cuando eran niños o más jóvenes. Con el pasar del tiempo empezaron a ver la llegada de “gringos”, personas extranjeras, por lo que ellos empezaron a mostrarse curiosos y a divagar entre ellos, creyendo que estos personajes estaban viniendo y entrando a la cueva para sacar el oro de allí, pues como no la habían explorado en su totalidad, se creía que el lugar guardaba un tesoro. Ante esto, muchos pobladores le exigieron al municipio actuar y este en sus inicios, se intentó hacer algo relacionado con el turismo, por lo que se propusieron desarrollar un centro turístico, pero a falta de iniciativa local no funciono. Así que después de eso, su vida siempre se ha basado y volvió a girar en torno a una buena cosecha de café, por lo que se preocupaban más en tener una buena temporada, ya que, si no era buena, el año iba a ser malo incluyendo para su familia. En esta comunidad después de la cosecha, los varones se dedicaban la mitad del año al servicio de mototaxi y las mujeres salían del pueblo a trabajar en las casas de la ciudad como ayudantes domésticas. Ese era el ritmo de vida que se repetía año tras año.

#### **2. ¿Qué cambios ha percibido en la comunidad y su población cuando inicio la actividad turística?**

Diversos, entre buenos y malos, pero uno bastante relevante, el cambio de vida y de actuar de las personas de la comunidad, de su rutina, sus quehaceres y su forma de ver la vida, se

dio un cambio total tanto en los jóvenes como en las personas que ya llevaban viviendo aquí muchos años.

**3. ¿Considera que existen cambios positivos en la comunidad y su gente como consecuencia del turismo? ¿Cuáles?**

Si, muchos, por ejemplo, el empoderamiento de la mujer en un pueblo bastante machista, pues antes en las reuniones que teníamos, existía mucha presencia únicamente de hombres. Cuando se empezó a exigir la presencia de las mujeres, estas estaban, pero no hablaban para nada, estaban mudas, excepto de una u otra excepción, pues existían algunas mujeres que ya con anterioridad habían ocupado algunos cargos en la comunidad y se habían ganado el respeto de la mayoría. Con el turismo, todo esto cambio, hoy las dos asociaciones de turismo están conformadas en su mayoría por mujeres y son ellas quienes vienen liderando el desarrollo de algunos proyectos en la comunidad. Las mujeres ven hoy en el turismo, una herramienta de empoderamiento en su hogar y como una forma de contribuir a la economía de la casa. Se dio un cambio social en el hogar, hoy los hombres apoyan a sus mujeres en las actividades relacionadas al turismo, por lo que se puede decir que hoy existe un mayor respeto a las mujeres. Incluso los niños ven a sus mamás de distinta forma, y en especial, su nivel de sociabilidad como comunidad hoy es totalmente distinta, hoy ellos ya no se esconden de las personas que llegan al lugar, al contrario, se han convertido en muy amables anfitriones.

**4. ¿Considera que existen cambios negativos en la comunidad y su gente como consecuencia del turismo? ¿Cuáles?**

En toda comunidad pequeña existe siempre grupos diferenciados, y en Palestina ocurría exactamente eso. Desde hace tiempo atrás ya tenían problemas como población en diversos

temas, entonces cuando llega el turismo la situación fue la misma; un grupo que creía en la actividad y apostaba por ella y por otro lado, un grupo que no creía que esto servía para nada. Pero con el tiempo surgieron más de una asociación interesadas en el turismo que en su momento creo distancias entre la gente de la comunidad pues se competía mucho por atraer a la mayor cantidad de turistas, es decir, se peleaban por ganarse a los turistas, pero luego de mucho trabajo, de la propia experiencia que ellos vieron en ese mal trato al visitante, empezaron a enfocarse en mejorar la calidad de sus servicios y dejar que sea el cliente que los prefiera por su nivel de servicio.

Lo que, si se vio además de las disputas sociales, fue el incremento de la basura y por tanto de las dificultades de la gestión de la misma, pues a medida que llegaba visitantes esto se incrementó y ya desde antes, el reciclaje de la basura era un problema que no se había logrado manejar y con esta situación esto empeoro.

**5. ¿Qué opinan las personas que no participan del turismo sobre la llegada de extraños a la comunidad? ¿Se sienten cómodos o invadidos? ¿Son indiferentes o han iniciado negocios vinculados a la actividad?**

He visto buena reacción, hay gente que no participa en las asociaciones de turismo, pero han tomado a bien el turismo, han percibido un cambio radical, ya no se siente como una ciudad olvidada, ahora hay más consumo en las bodegas. Se sienten más orgullosos de lo que son y de lo que tienen. No se ha percibido ningún sentimiento de invasión, al contrario, han sentido que son más considerados. Hoy por ejemplo ellos gracias al turismo y llegada de profesionales, ellos se sienten más valorados y atendidos por el estado y sienten que los

conocimientos que han ido adquiriendo les ha convertido en pobladores y personas más competentes.

**6. ¿Qué necesidades, dificultades o problemas ha generado en la comunidad la llegada de turistas?**

Hay turistas que necesitan servicios de hospedaje, pero piden un tipo de hospedaje estándar, una habitación ecológica, pero con condiciones adecuadas a sus necesidades.

En ese sentido, la gente ha venido desarrollando emprendimientos, pero a su manera, pues solo han implementado lo que ellos creen que el turista necesita y, por tanto, en su mayoría terminan ofertando servicios que al final no son consumidos y a pesar que eso significó una inversión para ellos.

Por otro lado, el turismo ha demandado mayor presencia de bodegas, restaurantes con condiciones adecuadas, que no sean improvisadas y que ofrezcan una diversificación de opciones. Además, las carencias de infraestructura básica como: estacionamientos, posta médica, carretera, señales de tránsito y demás; se han vuelto más evidentes y de necesidad urgente para poder pensar en un desarrollo turístico.

**7. ¿Crees que la actividad turística está organizada? ¿Si? ¿No? ¿Por qué?**

La organización de la actividad turística a nivel de asociación es buena, es decir, han desarrollado un buen concepto de socialización y liderazgo a nivel interno, ello comparado a otras comunidades que he visto. Lo que recalco como positivo es que el empoderamiento y liderazgo se está delegando a las nuevas generaciones.

Pero como comunidad, no, aun no se ha logrado un empoderamiento de las autoridades en el desarrollo del turismo y aun no se lograr hacerles comprender que esto debe llevarse a un nivel mayor que va más allá de la ayuda y apoyo a las asociaciones existentes.

**8. ¿Crees que es necesario planificarla y ordenarla? ¿Por qué?**

Sí, porque se necesita estandarizar el nivel de calidad en las asociaciones existentes. Que los espacios públicos estén delimitados y se ubiquen adecuadamente.

**9. ¿Se viene empleando alguna herramienta de planificación?**

No, ninguno. La municipalidad tenía un plan de desarrollo turístico local pero esta desactualizado y la gestión actual lo archivo y no lo ejecuto. En este plan se consideraba a esta comunidad para su desarrollo, pero no se llevó a cabo y como comunidad no se cuenta de ninguno.

**10. ¿Cómo imaginas la comunidad dentro de 10 años, si el turismo continua vigente?**

Ordenado correctamente como comunidad, limpio y con muchas microempresas de buen estándar. Con muchas empresas de jóvenes líderes, brindando servicios diversos no solo en turismo, sino en las actividades que encadenan a la actividad.

**Anexo 04: Encuesta Aplicada a Maria Celmira Bustamante Torres - Presidenta de la Asociación Económica Sostenible Unidos por Palestina**

**1. ¿Cómo era la comunidad de Palestina antes del turismo?**

Nosotros éramos un pueblito olvidado, de paso, y del cual todos se reían, pues la gente solo pasaba de largo, se dirigían a la comunidad de Miraflores donde estaban las mejores cosechas de café, ahí estaban los grandes negocios. Nuestra vida giraba en torno a la cosecha del café, que era solo 6 meses, luego los otros 6 meses no había dinero, así que teníamos que ir a la ciudad a buscar trabajo y terminábamos trabajando en las casas de apoyo, y algunos jóvenes se iban a otras ciudades y otros países. Los hombres iban a trabajar en otras chacras para poder alimentar a la familia. Pero desde niña, desde que conocí la cueva, siempre creí que llegaría el momento en que palestina sería un centro turístico importante, donde llegarían muchos turistas.

**2. ¿Qué cambios ha percibido en la comunidad y su población cuando inicio la actividad turística?**

Se ve que la calidad de vida ha ido mejorando poco a poco, las personas ya no estamos saliendo a trabajar fuera en la temporada fuera de cosecha. Hemos empezado a ver más interés de las autoridades y su interés por apoyarnos.

**3. ¿Considera que existen cambios positivos en la comunidad y su gente como consecuencia del turismo? ¿Cuáles?**

Las casas eran cerradas y ahora muchas familias se están dedicando al turismo ya que llegan turistas y están creando pequeñas empresitas como bodegas y asociaciones de turismo. Hay una participación de todos, desde los niños hasta los ancianos, hemos percibido que la comunidad es más una familia integrada que lo que era antes.

Las casas también han venido cambiando, antes los terrenos en palestina no se querían ni regalado, pero ahora gracias al turismo, todo el mundo quiere comprar un terrenito y están interesados en invertir en la comunidad. Hay gente foránea que está viniendo a ver cómo invertir en la zona pues somos una comunidad que está muy cerca de la ciudad.

**4. ¿Considera que existen cambios negativos en la comunidad y su gente como consecuencia del turismo? ¿Cuáles?**

Al inicio, muchos no creían en el turismo y eso creo rencillas entre nosotros, nos causábamos un maltrato psicológico. Esto ha mejorado un poco, pero hoy aun mantenemos algo de esas rencillas y los turistas lo perciben, pues llegamos incluso al nivel de pelearnos por los turistas que llegan.

Pero las peleas eran más fuertes antes, cuando se inició con el turismo, pues incluso hubo una intención de una empresa privada que quería concesionar la cueva por su cercanía a ella, y eso creo que la población se dividiera, ya que algunos estaban a favor y había otro grupo que considerábamos que eso era nuestro y que no nos lo podían quitar. Pero con el tiempo las personas reaccionaron y hoy apoyan el turismo, pero aún existen problemas, pero sobre todo porque se genera una especie de pelea por ganarse a los turistas que llegan. Incluso, algunos de los problemas hoy, son con los dueños del terreno que se encuentra cerca de la cueva y quienes se creen propietarios de toda el área y generan disputas entre la comunidad y los pobladores que son vecinos de ellos, que piensan que nosotros nos aprovechamos de las mejoras que ellos hacen en su terreno.

**5. ¿Qué opinan las personas que no participan del turismo sobre la llegada de extraños a la comunidad? ¿Se sienten cómodos o invadidos? ¿Son indiferentes o han iniciado negocios vinculados a la actividad?**

Muchos de los pobladores no quieren asociarse porque involucra una responsabilidad, pero se han visto interesados en la llegada de los turistas. Los que si forman parte de la asociación, se sienten muy contentos porque con el tiempo ha generado la aparición de oportunidades para desarrollar nuevos negocios, como bodegas con productos que están en buen estado, antes las galletas que nos vendían eran con fechas de caducidad porque nadie las compraba.

La gente de la comunidad se siente feliz porque la llegada de los turistas ha significado un cambio, no solo en el bolsillo sino también en las mejoras de la comunidad, la preocupación de las autoridades por mejorar el pueblito para dar una mejor imagen. Gracias a esto la municipalidad nos tiene como prioridad para diversos proyectos

**6. ¿Qué necesidades, dificultades o problemas ha generado en la comunidad la llegada de turistas?**

Nuestra preocupación es en primer lugar, que muchos visitantes demandan la convivencia con nosotros, quieren quedarse a dormir y vivir la experiencia de estar en las chacras, y nosotros no podemos atenderles porque no tenemos nuestras casas aptas para recibirlos y darles las facilidades que nos piden, como un baño, porque no tenemos un sistema de agua y desagüe.

Otra necesidad es la disposición del servicio de internet y cobertura telefónica, en esta zona la recepción del servicio de telefonía y el internet no es buena y los turistas manifiestan esta incomodidad de manera recurrente, pues quieren publica ahí mismo las fotos que se toman.

Otra de las dificultades que ha generado a la comunidad es nuestra carretera, pues las movilidades que están llegando nos reclaman porque no se mejoran las condiciones de acceso, tanto en el estado como se encuentra, en especial durante las lluvias y también en el ancho de la carretera. Tampoco tenemos señalización en la vía que indique como llegar a la comunidad, y los servicios básicos que un turista requiere como servicios higiénicos cercanos a la cueva, un estacionamiento para las movilidades que llegan, ni tampoco medidas de seguridad que nos ayuden a evitar accidentes dentro de la cueva.

**7. ¿Crees que la actividad turística está organizada? ¿Si? ¿No? ¿Por qué?**

No, creo que nos falta aún mucho por organizar. Nos falta aún desarrollar mejoras para la comunidad que el turista necesita. Como asociación ya estamos un poco organizadas, sabemos cómo atender al turista, donde llevarlo, como ingresar a la cueva, brindarle información adecuada al turista, pero, como pueblo nos falta mejorar en cuanto a coordinaciones entre autoridades del pueblo y del distrito.

**8. ¿Crees que es necesario planificarla y ordenarla? ¿Por qué?**

Sí, porque de esa manera sabremos qué hacer, cuando, donde, por qué. Nosotros no tenemos experiencia y por ello necesitamos que nos ayuden a darnos idea de que se debe hacer y nosotros actuaremos para que se haga realidad. Lo que necesitamos es que los

profesionales que conocen del tema nos orienten en lo que se debe trabajar para hacer que el turista nos recomiende y quiera volver.

**9. ¿Se viene empleando alguna herramienta de planificación?**

No, aun no, es lo que queremos desarrollar. Queremos tener un plan como comunidad que nos diga cómo vamos a estar en el futuro y que debemos hacer.

**10. ¿Cómo imaginas la comunidad dentro de 10 años, si el turismo continua vigente?**

He soñado a mi pueblo con su pista, con su parque ecológico, con muchos turistas, con muchos hoteles, restaurantes y muchas casas rurales en las chacras, turistas que vienen a dormir en mi pueblo y que nos encontramos rodeados de personas de todas partes en este pequeño pueblito. Tengo la idea de que mi pueblito será una de las más visitadas y que el turista nos recomendará, en especial la experiencia de vivir en un pueblo acogedor y amoroso como el nuestro.

## **Anexo 05: Encuesta Aplicada a Irene Ortiz - Gerente del Operador Turístico “Destinos del Alto Mayo”**

### **1. ¿Cómo era la comunidad de Palestina antes del turismo?**

Yo viví en Nueva Cajamarca siempre, y la cueva ya era conocida mucho antes de que empezara el boom del turismo en esta zona. Por aquel tiempo la comunidad solo era un sitio de paso, donde las combis o autos ni siquiera se detenían para comprar nada, el recorrido era directo a la cueva donde ya vivía una familia que en ese tiempo se hacía pasar por dueña de la propiedad, incluyendo la cueva.

### **2. ¿Qué cambios ha percibido en la comunidad y su población cuando inicio la actividad turística?**

Diversos, desde la aparición de nuevos negocios, el crecimiento del pueblo, la participación de muchas personas en el turismo, así como mayor cuidado al medio ambiente en comparación a años anteriores cuando no participaban del turismo.

### **3. ¿Considera que existen cambios positivos en la comunidad y su gente como consecuencia del turismo? ¿Cuáles?**

Si, hoy se percibe una comunidad más viva, mas llena de alegría y que se transmite a través del recibimiento que le brindan al turista. Se ve mucha participación de mujeres y niños y eso es una muestra de que el machismo en esta zona ha sido reducido fuertemente. Hoy las mujeres son líderes y contribuyen con el dinero de la casa.

### **4. ¿Considera que existen cambios negativos en la comunidad y su gente como consecuencia del turismo? ¿Cuáles?**

No que se hayan podido percibir a la vista, si bien es cierto al inicio había mucho desorden porque cuando llegábamos existían dos asociaciones que prácticamente se peleaban por

brindarnos los servicios, hoy eso ha mejorado y ya no ocurre la competencia por los turistas, sino que cada asociación ha logrado ganar a sus clientes.

**5. ¿Qué opinan las personas que no participan del turismo sobre la llegada de extraños a la comunidad? ¿Se sienten cómodos o invadidos? ¿Son indiferentes o han iniciado negocios vinculados a la actividad?**

Pienso que muy positivo, pues como te comento, desde que el turismo se volvió una actividad importante, han surgido muchos negocios, en especial se han incrementado el número de negocios como bodegas, y también se ve hoy que la gente sale por las tardes a vender comida, no solo para el turista sino para sus propios vecinos.

**6. ¿Qué necesidades, dificultades o problemas ha generado en la comunidad la llegada de turistas?**

Al parecer ningún problema, pero si muchas necesidades. Nosotros quienes vendemos este lugar exigimos mejores servicios e infraestructuras de apoyo como por ejemplo mejorar la vía de acceso al lugar que en temporada de lluvia es casi inaccesible, así como diseñar espacios para el estacionamiento de nuestros vehículos y espacios para que el turista sea recibido de la mejor manera, y que estos espacios cuenten con servicios higiénicos adecuados, vestidores y demás.

**7. ¿Crees que la actividad turística está organizada? ¿Si? ¿No? ¿Por qué?**

Un poco si, las asociaciones de turismo de la comunidad saben muy bien cómo atender al visitante a pesar de sus carencias, sin embargo, aún se percibe como comunidad una desorganización pues cuando el flujo de visitantes es alto, el servicio decae ya que se tienen que pedir ayuda entre vecinos y no todos están involucrados en el tema y desconocen del guiado adecuado.

**8. ¿Crees que es necesario planificarla y ordenarla? ¿Por qué?**

Definitivamente que sí, porque el lugar tiene mucho potencial pero que no se está aprovechando como debería, por lo que es importante que se les pueda orientar y apoyar en lo que deben hacer y mejorar para que el lugar se convierta en un referente turístico en la región.

**9. ¿Se viene empleando alguna herramienta de planificación?**

Desconozco, pero tenía entendido que la municipalidad había trabajado hace muchos años un plan de desarrollo turístico del distrito y que este incluía a la comunidad.

**10. ¿Cómo imaginas la comunidad dentro de 10 años, si el turismo continúa vigente?**

Si se logra planificar la actividad, me imagino una comunidad sostenible, ordenada, muy amigable y con muchos lugares por visitar. Un lugar que demandaría que los visitantes se tomen más que medio día para conocer las bondades que este pueblo alberga.

## **Anexo 06: Encuesta Aplicada a Tubal Soto Santacruz– Vice Presidente de la Junta Vecinal de la Comunidad de Palestina**

### **1. ¿Cómo era la comunidad de Palestina antes del turismo?**

Yo vivo acá desde 1976, desde entonces las cosas hasta ahora han cambiado muchísimo. La comunidad era un pueblo muy chiquito y muy religioso. Antes del turismo descubrimos la cueva, pero era un lugar donde solo íbamos a jugar y a cazar a los huacharos, unas aves que son muy ricas pero que ahora ya no se cazan. En ese tiempo, el turismo no nos interesaba ni pasaba por nuestra cabeza, usualmente nos dedicábamos a la chacra, a la producción de alimentos de pan llevar como la yuca, el café y el plátano.

### **2. ¿Qué cambios ha percibido en la comunidad y su población cuando inicio la actividad turística?**

Yo no pensaba que el turismo iba a ser importante para la comunidad, que organizándonos como asociación íbamos a lograr que los turistas iban a llegar a visitarnos. Pensábamos solo en nuestra chacra, pero poco a poco aparecieron las autoridades regionales y locales que empezaron a ayudarnos para ordenar un poquito la actividad turística. Dejamos de ser un pueblo abandonado para ser un pueblo importante.

### **3. ¿Considera que existen cambios positivos en la comunidad y su gente como consecuencia del turismo? ¿Cuáles?**

Si, los turistas que hoy llegan, dejan su dinero en nuestro pueblo y eso está generando ingresos que hoy la comunidad está aprovechando para mejorar su calidad de vida. Ha generado diversos puestos de trabajo incluso para mí, cuando me piden apoyo yo dejo mi chacra y estoy aquí para ayudar a mi población con el guiado a los turistas.

**4. ¿Considera que existen cambios negativos en la comunidad y su gente como consecuencia del turismo? ¿Cuáles?**

Si, el interés de una empresa por concesionar la cueva genero la disputa de los pobladores, algunos estaban en contra de la concesión pues se consideraba era la propiedad del pueblo, por otra parte, existía algunos pobladores que apoyaban al señor, pero por intereses personales. Ese pequeño conflicto creo divisionismo en los pobladores y muchas familias y vecinos hoy incluso aún no se hablan o no se llevan bien y ya no es como antes, pero aún existen algunos conflictos y rencillas familiares.

**5. ¿Qué opinan las personas que no participan del turismo sobre la llegada de extraños a la comunidad? ¿Se sienten cómodos o invadidos? ¿Son indiferentes o han iniciado negocios vinculados a la actividad?**

Muchas personas han empezado a ver gracias al turismo, algunas oportunidades para empezar a aprovechar sus terrenos, sus recursos como sus vacas y sus cosechas como negocio para proveer a las asociaciones que se dedican al turismo, diversos insumos o alimentos que ellos le demandan, por lo que han empezado a mejorar su producción, por ejemplo, los que producían leche, ahora producen quesos y los venden a los turistas y las asociaciones de turismo.

**6. ¿Qué necesidades, dificultades o problemas ha generado en la comunidad la llegada de turistas?**

La llegada de los turistas nos ha hecho ver que como pueblo no estamos aún preparados para recibir al turista como se debe, pues ellos nos piden espacios y servicios que aún no disponemos como estacionamientos un parque ecológico, mejores carreteras y servicios de alojamiento con buenos baños y duchas.

Esas necesidades han hecho que nosotros pidamos a nuestras autoridades que se apresuren con los proyectos que se tienen programados con nuestra comunidad, pero últimamente no hemos sentido el apoyo de nuestro alcalde y al contrario se ha percibido un desinterés en nosotros a pesar que el turista está llegando más seguido acá.

**7. ¿Crees que la actividad turística está organizada? ¿Si? ¿No? ¿Por qué?**

No, creo que nos falta aún mucho, no tenemos por ejemplo señales que digan cómo llegar a nuestro pueblo, ni letreros donde le digan a los turistas donde estacionarse o donde dejar sus vehículos, ni tampoco los cuidados del medio ambiente.

**8. ¿Crees que es necesario planificarla y ordenarla? ¿Por qué?**

Si porque eso nos va ayudar a obtener mejores beneficios y un mejor desempeño de la comunidad para lograr atraer más y mejores turistas.

**9. ¿Se viene empleando alguna herramienta de planificación?**

No, pero estamos solicitando el apoyo para que se elabore y podamos de una vez trabajar con nuestros aliados para construir de este pueblo, una ciudad moderna, pero sin perder su identidad.

**10. ¿Cómo imaginas la comunidad dentro de 10 años, si el turismo continua vigente?**

Un pueblo liderado por nuestros hijos, convertidos en profesionales; con calles asfaltadas, con casas mejoradas, que pasen del material rustico al material noble; a nuestros vecinos y amigos trabajando en diversos servicios como la producción de artesanías, transporte turístico, alquiler de habitaciones o restaurantes. Sueño con un pueblo bonito, ordenada y limpio, que es lo que queremos para nuestros hijos.