



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**El Ecoturismo Comunitario como modelo de  
Innovación Social para Comunidades de la Selva  
Central del Perú  
Implementación del Ecocamp Yanachaga y Proyectos  
Anexos**

**Marco Antonio de Jesús Huertas Camino**

Trabalho de Projecto para obtenção do Grau de Mestre em  
**Empreendedorismo e Inovação Social**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Alcides A. Monteiro  
Co-orientador: Prof. Doutor José Carlos Sánchez García

**Covilhã, junho de 2019**



# Dedicatoria

Esta propuesta de proyecto de emprendimiento social está dedicado a mi señora Madre, quien constituye el impulso vital en mi existencia, y a quien me debo como persona tanto como profesional. Doris, esto va para ti.



# Agradecimientos

Un trabajo de investigación nace de una motivación, y la mía fue siempre el de poder soñar que el turismo se convertirá en un modelo de desarrollo para los pueblos del Perú y del Mundo, sobre todo de la selva central, un territorio que los golpes históricos y políticos han dejado por mucho tiempo a su suerte. Quiero agradecer inmensamente a Doris, quien siempre me enseñó a soñar y hacer soñar.

Quiero hacer un agradecimiento especial a un gran amigo, y profesional, el Magíster Pedro Vargas Nalvarte, quien motivó, apoyó y permitió conocer más sobre la historia del Perú y las comunidades nativas, estaré siempre en deuda. Gracias por su amabilidad para facilitarme tu conocimiento, tiempo e ideas.

Gracias a mis amigos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.



# Prefacio

El siguiente proyecto se ajusta a las normas de la institución y contempla como primer capítulo la presentación y la descripción del mismo, donde se tienen los antecedentes del caso, relacionados en general al Perú y entrando al detalle de lo referido a la Amazonía; se justifica la realización de este trabajo y finalmente se da una breve descripción muy general de lo que se espera realizar.

En el segundo capítulo se propone el estudio y el análisis del entorno, contemplando un breve marco teórico que si bien no agota toda la bibliografía existente, aborda la más reciente y adecuada al contexto donde se realizará el proyecto. Para esto se toca lo referido al turismo y su importancia en el desarrollo de la sociedad, el ecoturismo como un factor de cambio social y la importancia de la innovación social. Se realiza luego un análisis del entorno que ve lo referido a los aspectos socioeconómicos, el contexto institucional unido al social y político de la siempre especial realidad peruana, pasando luego a un análisis FODA y la delimitación de las prioridades.

En el capítulo tercero se presentan los objetivos del proyecto, tanto los generales como los específicos anteceditos por lo que se refiere a la finalidad general planteada que está ligada a la realización de un emprendimiento social en la selva central del Perú que contemple el ecoturismo y la participación de una comunidad indígena.

El capítulo 4 es uno de los más complejos y se refiere a todo lo relacionado con el plan estratégico de desarrollo. En este se contempla la descripción del territorio de referencia, la definición de los destinatarios finales; se inserta un ítem dedicado al modelo de gestión, la identificación y ordenación temporal de las principales actividades y el calendario de actividades bajo la forma de un cronograma; se continúa luego con todo lo referido a los recursos y la organización; luego el Stakeholder analysis, se finaliza con la descripción de los recursos humanos y financieros, así como la propuesta de gestión de riesgos y de evaluación.

El capítulo 5 es breve y se refiere de manera sintética a las lecciones aprendidas a lo largo de la realización de este proyecto así como delinear algunas actividades inmediatas necesarias para la continuación de la plasmación de este proyecto en la realidad en un mediano plazo.

Finalmente, el capítulo 6 presenta unas breves conclusiones. Se concluye con la bibliografía consultada.



## Resumen

Este proyecto de emprendimiento social plantea la realización de actividades ecoturísticas en la zona de protección del Parque Nacional Yanachaga Chemillén, en la provincia de Oxapampa, región Pasco en el centro del Perú. Tiene como núcleo el establecimiento de un ecolodge que tendrá como personal a indígenas de la comunidad de Tsachopen, perteneciente a la etnia yánesha. El ecolodge, sin embargo, sería sólo el primer paso en este proyecto que contempla luego el establecimiento de un centro de interpretación del parque nacional y, finalmente el proyecto Tsachopen Emprende, en el que se buscará crear las condiciones para el emprendimiento local en actividades complementarias a las realizadas en el lodge. Todo esto en el marco de una cogestión con la comunidad.

El proyecto es compatible con los objetivos del desarrollo sostenible, y no pone en riesgo los recursos naturales y genera condiciones favorables con el medio ambiente, para la comunidad actual y futura, creando valor económico al dinamizar la actividad local aumentando la empleabilidad local. El desarrollo local puede lograrse a través de un uso sostenible del Parque Nacional Yanachaga Chemillén, gestionado por la comunidad de Tsachopen y permitiendo una transformación social, con beneficios equitativos en la población local, propiciando la disminución de la pobreza y protegiendo los recursos naturales. Se busca llenar un vacío de conocimientos respecto a las experiencias ecoturísticas en la selva central del Perú. La riqueza y su potencial no generan desarrollo local ni regional. Una base real para cambiar esto es hacer acopio de información de la realidad turística de la zona; este proyecto llenará dicho vacío de conocimiento, y podrá ser usado para mejorar las condiciones de vida de la población indígena y mestiza, empoderando a esta comunidad, con participación en la propiedad y gestión, buscando el empoderamiento de la mujer indígena, esto debido a la postergación del elemento femenino en sociedades tradicionales como esta. Buscamos mejorar las experiencias locales aplicando conceptos de innovación social. De este modo se busca proporcionar un aporte teórico, revisando conceptos y categorías que, al ser aplicados a una realidad, pueden ser revisados, complementados o modificados para su posterior uso en realidades distintas a la nuestra. Se dará un aporte a la teoría sobre nuestro tema de estudios. En aspectos metodológicos, la manera en que la información será recogida y las herramientas informáticas a usarse serán evaluadas de manera tal que puedan ser corregidas, adaptadas o modificadas de modo tal que se cuente luego con nuevas herramientas metodológicas que constituyan un avance en este campo tras la experiencia de la realización de este proyecto.

Los objetivos trazados contemplan de manera general diseñar un proyecto de ecoturismo comunitario para la comunidad indígena de Tsachopen para la conservación de la naturaleza y patrimonio cultural, y permitir el desarrollo local sostenible. Insertar a la población en el mercado laboral turístico para crear una alternativa a las actividades económicas extractivas. Promover el desarrollo económico responsable de Oxapampa con alternativas sostenibles relacionadas al turismo y el emprendimiento social sin dejar de lado la investigación de la diversidad biológica que constituye la riqueza de la zona.

Para lograr lo anterior se tiene los siguientes objetivos específicos: crear un alojamiento sostenible en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional Yanachaga Chemillén; educar y capacitar la población local para mejorar su empleabilidad cerrando brechas educativas y sociales; implementar una pequeña estación de investigación de la biodiversidad mediante la cual se pueda obtener mayores conocimientos acerca de la zona aprovechada y contribuir a su conservación; crear un centro de interpretación ambiental y social del territorio; y, finalmente, implementar un programa de promoción de emprendimiento en actividades complementarias al alojamiento sostenible.

Lo que se presenta en el documento se resume en lo siguiente: antecedentes, tanto los referidos a experiencias fuera del Perú como en nuestro país; los aspectos que justifican la realización del proyecto y una breve descripción de este en el primer capítulo. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, el análisis y diagnóstico de los aspectos socioeconómicos de la zona donde se realizará este proyecto, contemplando para ello aspectos políticos, económicos y sociales; junto a un análisis FODA y delimitando las prioridades del caso. En el tercer capítulo se detallan los objetivos generales y específicos encabezados por la finalidad general del proyecto. El capítulo cuatro está conformado por los aspectos más técnicos del proyecto como la descripción general del territorio en referencia, los destinatarios finales, se incluyó un subcapítulo referido al modelo de gestión, algo que pensamos es uno de los principales aportes de este proyecto; la descripción técnica y un calendario de actividades; sigue todo lo relacionado a recursos y organización (recursos humanos y financieros y stakeholders análisis; sigue el análisis y al gestión de riesgos finalizando este capítulo con el plan de evaluación y revisión del proyecto. El capítulo cinco detalla algunas lecciones aprendidas en una breve discusión y, finalmente el capítulo seis son las conclusiones.

La meta primordial es generar una alternativa de desarrollo para la provincia de Oxapampa en general y para una comunidad indígena en particular que no se hall reñida con la naturaleza, que garantice su continuidad sin afectar el medio y genere ganancia económica a la comunidad, así como desarrollo personal y empoderamiento femenino en una sociedad tradicionalmente machista.

Por otro lado, se espera que este proyecto, una vez materializado, se convierta en un modelo a ser replicado en lo que respecta a su gestión, no tanto respecto de sus características formales o externas, sino en el aspecto vital de fondo referido a la gestión conjunta con la comunidad local, en este caso un pueblo indígena.

Se espera que en un mediano plazo se pueda poder poner en marcha este proyecto. Las posibilidades de financiamiento existen, lo que hace falta es tiempo para realizar las gestiones necesarias. Tanto el estado peruano como fondos diversos se encuentran disponibles para obtener partes del dinero necesario para la materialización de este proyecto. El apoyo privado o la capacidad personal de endeudamiento personal o empresarial de nuestra parte constituyen un aspecto secundario pues la idea es promover el desarrollo de la región más que obtener ganancias económicas inmediatas.

## **Palabras clave**

Emprendimiento social - Ecoturismo - Comunidad indígena - Oxapampa - Tsachopen - Parque Nacional Yanachaga Chemillén

## Resumo

Este projeto de empreendedorismo social propõe a realização de atividades de ecoturismo na zona de proteção do Parque Nacional Yanachaga Chemillén, na província de Oxapampa, região de Pasco, no centro do Peru. Seu núcleo é o estabelecimento de uma pousada ecológica que será composta por indígenas da comunidade de Tsachopen, pertencente à etnia Yánesha. O ecolodge, no entanto, seria apenas o primeiro passo neste projeto que inclui o estabelecimento de um centro de interpretação para o parque nacional e, finalmente, o projeto Tsachopen Empreende, que procurará criar as condições para o empreendedorismo local em atividades complementares para aqueles feitos na loja. Tudo isso no âmbito de uma co-gestão com a comunidade.

O projeto é compatível com os objetivos do desenvolvimento sustentável e não põe em risco os recursos naturais e gera condições favoráveis com o meio ambiente, para a comunidade atual e futura, gerando valor econômico ao impulsionar a atividade local aumentando a empregabilidade local. O desenvolvimento local pode ser alcançado através do uso sustentável dos Yanachaga Parque Nacional Chemillén, gerido pela comunidade Tsachopen e permitindo a transformação social, com benefícios justos da população local, promovendo a redução da pobreza e proteger os recursos naturais. Procura preencher uma lacuna de conhecimento sobre experiências de ecoturismo na selva central do Peru. A riqueza e seu potencial não geram desenvolvimento local ou regional. Uma base real para mudar isso é coletar informações sobre a realidade turística da área; Este projeto preencherá essa lacuna de conhecimento e poderá ser utilizado para melhorar as condições de vida da população indígena e mestiça, empoderando essa comunidade, com participação na propriedade e gestão, buscando o empoderamento das mulheres indígenas, devido à adiantamento do elemento feminino em sociedades tradicionais como esta. Procuramos melhorar as experiências locais aplicando conceitos de inovação social. Desta forma, procuramos fornecer uma contribuição teórica, revendo conceitos e categorias que, quando aplicadas a uma realidade, podem ser revisadas, suplementadas ou modificadas para uso posterior em realidades diferentes das nossas. Uma contribuição será feita à teoria sobre nosso assunto de estudos. Em aspectos metodológicos, como a informação será coletada e computador para usar ferramentas serão avaliadas de modo que poderiam ser corrigidos, modificados ou adaptados para que, em seguida, contar com uma nova ferramenta que constitui um avanço no campo após a experiência da realização deste projeto.

Os objetivos delineados contemplam de maneira geral o projeto de um projeto comunitário de ecoturismo para a comunidade indígena de Tsachopen para a conservação da natureza e do patrimônio cultural, e para permitir o desenvolvimento local sustentável. Inserir a população no mercado de trabalho turístico para criar uma alternativa às atividades econômicas extrativistas. Promover o desenvolvimento econômico responsável de Oxapampa com alternativas sustentáveis relacionadas ao turismo e ao empreendedorismo social sem negligenciar a investigação da diversidade biológica que constitui a riqueza da área.

Para alcançar o acima exposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: criar uma acomodação sustentável na zona de amortecimento do Parque Nacional Yanachaga Chemillén; educar e treinar a população local para melhorar sua empregabilidade, fechando lacunas educacionais e sociais; implementar uma pequena estação de pesquisa sobre biodiversidade, através da qual você pode obter mais conhecimento sobre a área utilizada e contribuir para a sua conservação; criar um centro de interpretação ambiental e social do território; e, finalmente, implementar um programa de promoção de empreendedorismo em atividades complementares à habitação sustentável

O que é apresentado no documento está resumido em: antecedentes, tanto aqueles referidos a experiências fora do Peru como em nosso país; os aspectos que justificam a realização do projeto e uma breve descrição do mesmo no primeiro capítulo. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, a análise e o diagnóstico dos aspectos socioeconômicos da área onde este projeto será realizado, contemplando aspectos políticos, econômicos e sociais; juntamente com uma análise SWOT e definindo as prioridades do caso. O terceiro capítulo detalha os objetivos gerais e específicos encabeçados pelo propósito geral do projeto. Capítulo Quatro consiste na maior parte técnica do projeto como a descrição geral do território em aspectos de referência, os destinatários finais, um subcapítulo referindo-se ao modelo de gestão foi incluído, algo que acho que é uma das principais contribuições deste projeto; a descrição técnica e um calendário de atividades; segue tudo relacionado a recursos e organização (recursos humanos e financeiros e análise das partes interessadas ;. segue a análise e gestão de riscos terminando este capítulo com o plano de avaliação e revisão do projeto Capítulo cinco detalhes algumas lições aprendidas em uma breve discussão e Finalmente, o capítulo seis são as conclusões.

O principal objetivo é criar um desenvolvimento alternativo para a província de Oxapampa em geral e para uma comunidade indígena em particular, não em desacordo salão com a natureza, para garantir a continuidade, sem afetar o meio ambiente e gerar ganho comunidade económica e desenvolvimento pessoal e empoderamento feminino em uma sociedade tradicionalmente machista.

Por outro lado, espera-se que este projeto, uma vez concretizado, se torne um modelo a ser replicado em relação à sua gestão, não tanto em relação às suas características formais ou externas, mas no aspecto vital do plano de fundo a que se refere. gestão conjunta com a comunidade local, neste caso um povo indígena.

Espera-se que, a médio prazo, este projeto possa ser lançado. As possibilidades de financiamento existem, o que é necessário é tempo para fazer os arranjos necessários. Tanto o estado peruano quanto diversos fundos estão disponíveis para obter parte do dinheiro necessário para a materialização deste projeto. O apoio privado ou a capacidade pessoal de endividamento pessoal ou empresarial de nossa parte constituem um aspecto secundário, porque a ideia é promover o desenvolvimento da região, em vez de obter ganhos econômicos imediatos.

## **Palavras chave**

Empreendedorismo social - Ecoturismo - Comunidade indígena - Oxapampa - Tsachopen - Parque Nacional Yanachaga Chemillén



## Abstract

This social entrepreneurship project proposes the realization of ecotourism activities in the protection zone of the Yanachaga Chemillén National Park, in the province of Oxapampa, Pasco region in central Peru. Its nucleus is the establishment of an ecolodge that will be staffed by indigenous people from the community of Tsachopen, belonging to the Yánesha ethnic group. The ecolodge, however, would only be the first step in this project that includes the establishment of an interpretation center for the national park and, finally, the Tsachopen Emprende project, which will seek to create the conditions for local entrepreneurship in complementary activities to those made in the lodge. All this within the framework of a co-management with the community.

The project is compatible with the objectives of sustainable development, and does not endanger natural resources and generates favorable conditions with the environment, for the current and future community, creating economic value by boosting local activity by increasing local employability. Local development can be achieved through the sustainable use of the Yanachaga Chemillén National Park, managed by the Tsachopen community and allowing a social transformation, with equitable benefits for the local population, promoting the reduction of poverty and protecting natural resources. It seeks to fill a knowledge gap regarding ecotourism experiences in the central jungle of Peru. Wealth and its potential do not generate local or regional development. A real basis for changing this is to collect information on the tourist reality of the area; This project will fill this knowledge gap, and it can be used to improve the living conditions of the indigenous and mestizo population, empowering this community, with participation in ownership and management, seeking the empowerment of indigenous women, due to the postponement of the feminine element in traditional societies like this one. We seek to improve local experiences applying concepts of social innovation. In this way we seek to provide a theoretical contribution, reviewing concepts and categories that, when applied to a reality, can be revised, supplemented or modified for later use in realities different from ours. A contribution will be made to the theory on our subject of studies. In methodological aspects, the way in which the information will be collected and the computer tools to be used will be evaluated in such a way that they can be corrected, adapted or modified in order to have new methodological tools that constitute an advance in this field. the experience of the realization of this project.

The outlined objectives contemplate in a general way to design a community ecotourism project for the indigenous community of Tsachopen for the conservation of nature and cultural heritage, and to allow sustainable local development. Insert the population in the tourist labor market to create an alternative to extractive economic activities. Promote the responsible economic development of Oxapampa with sustainable alternatives related to tourism and social entrepreneurship without neglecting the investigation of the biological diversity that constitutes the wealth of the area.

To achieve the above, the following specific objectives have been set: to create a sustainable accommodation in the buffer zone of the Yanachaga Chemillén National Park; educate and train the local population to improve their employability by closing educational and social gaps; implement a small biodiversity research station through which you can get more knowledge about the area used and contribute to its conservation; create a center for environmental and social interpretation of the territory; and, finally, implement a program of entrepreneurship promotion in activities complementary to sustainable housing.

What is presented in the document is summarized in the following: background, both those referred to experiences outside Peru and in our country; the aspects that justify the realization of the project and a brief description of it in the first chapter. The second chapter presents the theoretical framework, analysis and diagnosis of the socioeconomic aspects of the area where this project will be carried out, contemplating political, economic and social aspects; together with a SWOT analysis and defining the priorities of the case. The third chapter details the general and specific objectives headed by the general purpose of the project. Chapter four is made up of the most technical aspects of the project such as the general description of the territory in reference, the final recipients, a subchapter referring to the management model was included, something that we think is one of the main contributions of this project; the technical description and a calendar of activities; follow everything related to resources and organization (human and financial resources and stakeholders analysis, follow the analysis and risk management, ending this chapter with the project evaluation and review plan.) Chapter five details some lessons learned in a brief discussion and, finally chapter six are the conclusions.

The primary goal is to generate an alternative development for the province of Oxapampa in general and for a particular indigenous community that is not at odds with nature, which guarantees its continuity without affecting the environment and generates economic gain for the community, as well as personal development and feminine empowerment in a traditionally macho society.

On the other hand, it is expected that this project, once materialized, will become a model to be replicated in regard to its management, not so much with respect to its formal or external characteristics, but in the vital aspect of the background referred to the joint management with the local community, in this case an indigenous people.

It is expected that in the medium term this project can be launched. The financing possibilities exist, what is needed is time to make the necessary arrangements. Both the Peruvian state and diverse funds are available to obtain part of the money necessary for the materialization of this project. Private support or the personal capacity of personal or business indebtedness on our part constitute a secondary aspect because the idea is to promote the development of the region rather than to obtain immediate economic gains.

## **Key words**

Social entrepreneurship - ecotourism - indigenous community - Oxapampa - Tsachopen - Yanachaga Chemillén National Park



# Índice

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	v
Prefacio	vii
Resumen	ix
Resumen (portugués)	xii
Resumen (inglés)	xvi
Índice	xx
Lista de Cuadros	xxii
Lista de Gráficos	xxiv
Lista de Acrónimos	xxv
Capítulo 1 - Presentación y descripción del proyecto	1
1.1 Antecedentes y justificación del proyecto	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Justificación	3
1.2 Descripción del proyecto	5
Capítulo 2 - Estudio y análisis del entorno	9
2.1. Conceptos, terminología	9
2.2. Diagnóstico y descripción	18
2.3. Análisis del entorno	31
2.3.1. Análisis socioeconómico	31
2.3.2. Contexto institucional	34
2.3.3. Contexto social o político	35
2.3.4. Análisis FODA	37
2.3.5. Delimitación de prioridades	45
Capítulo 3 - Finalidades y objetivos del proyecto	46
3.1. Finalidades	46
3.2. Objetivos generales	46
3.3. Objetivos específicos	46

Capítulo 4 - Plan estratégico del proyecto	47
4.1.Territorio de referencia: Descripción	47
4.2.Destinatarios finales	55
4.3.Modelo de gestión propuesto: Ecoturismo Comunitario	56
4.4.Descripción técnica	65
4.5.Identificación y ordenación temporal de las principales actividades	69
4.5.1. Calendario de actividades	69
4.6.Recursos y organización	71
4.6.1. Stakeholders analysis	71
4.6.2. Recursos humanos	82
4.6.3. Recursos financieros	84
4.7.Análisis y gestión del riesgo	95
4.8.Definición del plan de evaluación y revisión del proyecto	107
Capítulo 5 - Lecciones aprendidas	112
Capítulo 6 - Conclusiones	114
Bibliografía	116

# Lista de Cuadros

- Cuadro N° 01: Característica del Programa de Concesión Turística del PNYCH
- Cuadro N° 02: Aporte del Turismo a los Objetivos del Desarrollo Sostenible
- Cuadro N° 03: Efectos potenciales del turismo en las Comunidades
- Cuadro N° 04: Cuadro comparativo del Parque Nacional Yanachaga Chemillén con otras Áreas Naturales Protegidas
- Cuadro N° 05: Características de las modalidades de otorgamiento de derechos en una ANP en el Perú
- Cuadro N° 06: FODA: Dimensión Económica Del Proyecto Ecoturístico Comunitario
- Cuadro N° 07: FODA: Dimensión Social y Ambiental Del Proyecto Ecoturístico Comunitario
- Cuadro N° 08: Provincias de Pasco
- Cuadro N° 09: Distritos de Pasco
- Cuadro N° 10: Matriz de factores de micro localización
- Cuadro N° 11: Inventario Turístico de la Comunidad Nativa Yánesha de Tsachopen
- Cuadro N° 12: Característica del Programa de Concesión Turística del PNYCH según estructura de la ONU
- Cuadro N° 13: Capacidad instalada por escenarios del 2020 al 2024
- Cuadro N° 14: Definición de Roles de los Actores
- Cuadro N° 15: Identificación de interesados internos
- Cuadro N° 16: Identificación de interesados externos
- Cuadro N° 17: Matriz de Poder del Proyecto Yanachaga Ecocamp
- Cuadro N° 18: Matriz de Legitimidad del Proyecto Yanachaga Ecocamp
- Cuadro N° 19: Matriz de Urgencia del Proyecto Yanachaga Ecocamp
- Cuadro N° 20: Matriz de Consolidación Actores del Proyecto Yanachaga Ecocamp
- Cuadro N° 21: Resumen Actores Internos y Externos del Proyecto Yanachaga Ecocamp
- Cuadro N° 22: Financiamiento del Proyecto en Dólares Americanos
- Cuadro N° 23: Egresos Anuales del 2020-2024
- Cuadro N° 24: Estado de Ganancias y Pérdidas
- Cuadro N° 25: Flujo de Caja Operativo del Proyecto
- Cuadro N° 26: Flujo de Capital Projectado
- Cuadro N° 27: Flujo de Caja Económico
- Cuadro N° 28: Flujo de la Deuda
- Cuadro N° 29: Flujo de caja Financiero
- Cuadro N° 30: VANE y VANF Proyecto
- Cuadro N° 31: TIRE y TIRF Proyecto

- Cuadro N° 32: TIRM y TIRF Modificada
- Cuadro N° 33: Periodo de Recuperación de Capital
- Cuadro N° 34: Análisis Beneficio Costo del Proyecto
- Cuadro N° 35: Análisis Punto de Equilibrio Proyecto
- Cuadro N° 36: Variables de Entrada
- Cuadro N° 37: Variables de Salida
- Cuadro N° 38: Análisis de Sensibilidad de Variable Precio
- Cuadro N° 39: Variación Variable Cantidad Demandada
- Cuadro N° 40: Análisis de Sensibilidad de Variable Cantidad
- Cuadro N° 41: Matriz Identificación Impactos
- Cuadro N° 42: Matriz de Leopold Construcción
- Cuadro N° 43: Matriz De Leopold Operación
- Cuadro N° 44: Conflictos socioambientales según actividad Marzo 2019 - Perú
- Cuadro N° 45: Análisis de riesgos sociales
- Cuadro N° 46: Características de los Indicadores de Medición del Proyecto Yanachaga Ecocamp

## Lista de Gráficos

Gráfico N° 01: Características del Ecoturismo

Gráfico N° 02: Entendiendo el Ecoturismo

Gráfico N° 03: Mapa del Perú y Mapa de Pasco

Gráfico N° 04: Mapa de Pasco y Áreas Naturales Protegidas de Pasco

Gráfico N° 05: Mapa de la Reserva de Biósfera Oxapampa - Asháninka - Yanesha

Gráfico N° 06: Ubicación del Parque Nacional Yanachaga Chemillén en la Reserva de Biósfera Oxapampa - Asháninka - Yanesha

Gráfico N° 07: Zonas de Uso Turístico de Huampal

Gráfico N° 08: Propuesta Estructura Organizacional de la Comunidad de Tsachopen

Gráfico N° 09: Propuesta Estructura Organizacional de la Comunidad de Tsachopen con el Proyecto Ecoturístico

Gráfico N° 10: Proyecto Yanachaga Ecocamp

Gráfico N° 11: Horizonte de Evaluación del Proyecto

Gráfico N° 12: Modelo de Prominencia de Mitchel, Agle y Wood

Gráfico N° 13: La Gestión del Riesgo para el Proyecto

## Lista de acrónimos

ACR:	Área de Conservación Regional
ACP:	Área de Conservación Privada
AIDSESP:	Asociación interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana
ANA:	Autoridad Nacional del Agua
ANP:	Áreas Naturales Protegidas
ARPI:	Asociación Regional de Pueblos Indígenas de la Selva Central
ANP:	Área Natural Protegida
APS:	Ámbito del Plan de Sitio
CENFOTUR:	Centro de Formación en Turismo
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
DIRCETUR:	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
EIA:	Estudio de Impacto Ambiental
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
I+D	Innovación más Desarrollo
MEF:	Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
MDH:	Municipalidad Distrital de Huancabamba
MDP:	Municipalidad Distrital de Pozuzo
MINCUL:	Ministerio de Cultura del Perú
MINAM:	Ministerio del Ambiente
MINAGRI:	Ministerio de Agricultura y Riego
MINCETUR:	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MPO:	Municipalidad Provincial de Oxapampa
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
ODS:	Objetivos del Desarrollo Sostenible
ONG:	Organización no Gubernamental
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
PNYCH:	Parque Nacional Yanachaga Chemillén
PROMPERU:	Comisión de Promoción Turística del Perú
PNUMA:	Programa de las Naciones para el Medio Ambiente
SERNANP:	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas



# Capítulo 1

## Presentación y descripción del Proyecto

### 1.1. Antecedentes y Justificación del Proyecto

#### 1.1.1. Antecedentes

El turismo es un fenómeno socio económico que es capaz de generar un cambio en las vidas de las personas, y que se ha convertido para muchos países en una alternativa de desarrollo. Es una fuente de ingresos de divisas, que crea puestos de trabajo directos e indirectos, que fomenta iniciativas empresariales, y que contribuye a reducir la pobreza (World Economic Forum - WEF, 2013). El crecimiento sostenido desde 1995 afirman ello pasando de 525 millones de viajes internacionales a 1400 millones en el año 2018, que dicho de paso es el segundo mejor año desde el 2010 en crecimiento, y con previsiones a llegar a los 1800 millones de viajes en el año 2030 (OMT, 2019). Por lo explicado anteriormente se evidencia la relevancia para los países el poder enfocarse en una diversificación de la oferta turística que sea competitiva y sostenible.

El Perú, es un país que también avizora un futuro prometedor en turismo, siendo uno de los países latinoamericanos que ha crecido de manera sostenida en los últimos años, llegando a ocupar el tercer lugar como actividad económica con una cifra récord de 4.4 millones de turistas extranjeros y 4.36 millones de viaje por turismo interno en el año 2018 (MINCETUR, 2018). Por otro lado, tenemos un estudio de Aspilcueta (2018) que indica que el “futuro de Perú se encuentra en la actividad turística y no en las actividades extractivas vinculadas a la minería o la pesca” (América Economía, 2016), con lo cual se debe priorizar acciones que permitan fortalecer el país y las diferentes regiones, sobre todo las menos favorecidas en los últimos años. Uno de los grandes problemas en el país, es que el turismo se ha posicionado solo en la zona sur, sobre todo Cusco por el Santuario Histórico de Machu Picchu, que por sí sola atrae casi el 85% del turismo receptivo, luego tenemos en menor grado la zona norte, y con casi nula participación tenemos a la relegada zona centro del país. Esto sin duda nos genera una peligrosa dependencia, un claro ejemplo es que en el año 2010 se vivió un colapso del sector turístico en casi un 80% por inundaciones que afectaron todo el país (Stoessel, 2018), de ahí que, si deseamos posicionarnos y que el turismo adquiera el rol que debería tener como modelo de desarrollo y llegue a todo el país, se requiere diversificar la oferta turística.

En ese sentido, la intención es poder brindar una alternativa de desarrollo a las comunidades indígenas de la selva central. A tan solo 8 horas de la ciudad de Lima, capital del Perú, se encuentra localizado el Parque Nacional Yanachaga Chemillén - PNYCH, en la región Pasco, Provincia de Oxapampa.

Dicha región es la tercera región con mayor pobreza del Perú (38,5%) y su indicador creció 2,7 p.p. en el año 2017 (INEI, 2018); y no han encontrado hasta ahora la manera de poder aprovechar sus recursos que les permita mejorar dichos indicadores. En el caso del sector turístico no se ha podido desarrollar como debería, un ejemplo que podríamos tomar en cuenta es sobre las cifras de llegadas de turistas a su principal atractivo que es el PNYCH, e identificar que a pesar de las bondades que ofrece, es una provincia relegada aún (MINCETUR, 2019).

La provincia de Oxapampa, en la región Pasco, alberga a un pueblo originario muy importante cuya autodenominación es Yánesha', aunque se puede hallar etnónimos como amuesha y aún el ya en desuso campa con el que se les agrupaba junto a los ashaninka, ahseninka y matsigenka; todos pertenecientes al grupo etnolingüístico arawak (Smith, 2011). La comunidad yánesha más cercana a Oxapampa es la Comunidad Nativa Yánesha de Tsachopen, a sólo seis kilómetros, unos 20 minutos en auto desde la Plaza de la ciudad de Oxapampa. Los pobladores tienen una economía diversa vinculada a actividades primarias como pesca, cacería, recolección además de agricultura y artesanía, así como turísticas que incluyen experiencias, además de participar en danzas, cantos, tiro con arco y flecha, etc. Es de notarse lo mencionado anteriormente no constituyen un ingreso económico fuerte para la comunidad.

En el estudio del proyecto Coyanesha cherom: Fortaleciendo lazos en el proyecto de teñido de mujeres yánesha en la Comunidad Nativa Tsachopen, se indica que la actividad principal de la comunidad es la agricultura; pero no es la mejor remunerada y es considerada incluso una actividad de mucho riesgo debido a que no tienen el poder de negociación, en donde el abuso que se dan en los precios les genera pérdidas (Arteta, et al., 2013). En lo relacionado a la crianza de animales, cuentan con pocas cantidades, y la inversión para mantenerlos en algunos casos no es sostenible por lo que no encuentran en la ganadería una solución. Con las artesanías, sobre todo las "teñidoras", han encontrado una fuente de ingreso adicional, pero que no es permanente y que no es visto como una actividad importante. En el mismo estudio se detalla que "...las mujeres que pertenecen a Coyanesha Cherom y sus familias no se dedican a una sola actividad. A lo largo del año son más que teñidoras, agricultoras, comerciantes, etc. De acuerdo a sus necesidades, al clima y a los recursos que tengan a la mano, se enfocan en diferentes labores. Con ciertas excepciones, el teñido y la artesanía siguen siendo un complemento a las actividades principales como la agricultura, que lamentablemente depende de los precios impuestos por los intermediarios". (Arteta et al., 2013. pp. 19).

En ese sentido, de poder planificar, desarrollar y gestionar de manera correcta y estructurada el turismo podría traer beneficios considerables a la comunidad de Tsachopen, y que se convierta en un proyecto de innovación social, y lograr un desarrollo comunitario, dejando de lado la visión individualista que genera el mercado en las diferentes organizaciones sociales (Moulaert & Nussbaumer, 2005 en Zurbano 2008). De igual forma podrá permitir una rentabilidad ambiental y mejora del territorio. El Parque Nacional Yanachaga Chemillén (PNYCH) posee un entorno natural y biodiversidad únicos, por lo que el ecoturismo, podría cobrar un mayor protagonismo para la conservación del medio, la revalorización del entorno rural y de esa manera asegurar la creación y redistribución de riqueza. Y así el poder asegurar también la conservación de las cuencas de las vertientes de la cordillera, asegurando la estabilidad de las tierras, la cantidad y calidad de agua, así como también el resguardo de la fauna silvestre de la zona que está en peligro de extinción como la nutria gigante y el oso de anteojos. Tal como indica SERNANP, “esta Reserva de Biosfera constituye en punto muy importante de conservación por la presencia de culturas indígenas, cultivos sostenibles y áreas naturales protegidas. La notable gradiente altitudinal, sumada a su variedad climática genera una alta variedad de formaciones ecológicas en un espacio geográfico relativamente pequeño, con una consecuente alta diversidad biológica. Posee ambientes acuáticos en interrelación con el bosque que permiten una fauna muy variada, conservando bosques inalterados y albergando endemismos de interés nacional.” (SERNANP, 2019).

Al conocer sobre la realidad problemática que afronta la Provincia de Oxapampa en cuanto a la gestión del turismo, y la intención de que pueda desarrollarse actividades que lleguen a toda la población, que fomente la cultura local, conservar el medio y que los recursos sean el atractivo principal del territorio, es que desea tener un emprendimiento social local enfocado en el Ecoturismo Comunitario en la comunidad yánesha de Tsachopen. Y la única manera es poder trabajar de manera conjunta con todos los actores involucrados en el destino, como son las empresas, asociaciones, población local, administraciones, gobierno regional y local, etc.

### **1.1.2. Justificación**

El Ecoturismo es una actividad que es compatible con los objetivos del desarrollo sostenible, y en los últimos años ha demostrado que es una actividad que trae consigo rentabilidad social, ambiental y económica. Es responsable, y que gestionado de manera adecuada no pone en riesgo los recursos naturales y genera condiciones favorables con el medio ambiente, para la comunidad actual y futura, crea valor económico al dinamizar la actividad local redistribuyendo el ingreso, crea valor social al aumentar la empleabilidad local, lograr la profesionalización de cada uno de los colaboradores, refuerza una identidad local permitiendo que perdure en el tiempo las tradiciones y costumbres. Finalmente tiene la capacidad de poder lograr la equidad de género y fortalecer el rol de la mujer indígena (Nicacio, 2017).

Espiau (2017) en su estudio de Nuevas Tendencias de la Innovación Social cita lo expresado por Navarrete y Lacavone “para la innovación social, los procesos de exploración de oportunidades y retos deben ir acompañados de la generación de nuevas ideas, productos o procesos que puedan dar respuestas diferentes. Estas ideas están dirigidas a solucionar problemas específicos en el ámbito local (innovación comunitaria), abordar áreas temáticas (salud, empleo, medio ambiente, etc.) o las dos cosas al mismo tiempo en proyectos de escala y orientados al cambio sistémico.” (2016: 147). El desarrollo local puede lograrse a través de un uso sostenible del Parque Nacional Yanachaga Chemillén, la cual sea gestionada por la comunidad de Tsachopen y permita una transformación social, que le traiga beneficios equitativos en la población local, que aporte a la disminución de la pobreza y proteger los recursos naturales que se encuentran en dicho territorio. De igual forma se buscará llenar un vacío de conocimientos respecto al balance de experiencias ecoturísticas en la selva central del Perú.

Una zona con una gran riqueza que se encuentra aprovechada de manera defectuosa, de modo que este potencial no genera desarrollo local ni regional. Una base real para cambiar esta realidad es hacer acopio de información de la realidad turística de la zona; en ese sentido, la realización de este proyecto llenará este vacío de conocimiento actual. El presente proyecto podrá ser usado para mejorar las condiciones de vida de la población indígena y mestiza, empoderando a cada uno de los integrantes de la comunidad, con participación en la propiedad y gestión, y buscando el empoderamiento de la mujer indígena como uno de los pilares fundamentales de esta idea, esto debido a la tradicional postergación del elemento femenino en sociedades tradicionales como la amazónica y la andina.

El proyecto busca mejorar las experiencias locales aplicando conceptos de innovación social y teniendo en cuenta las nuevas tendencias de la misma. De este modo se busca proporcionar un aporte teórico, revisando conceptos y categorías que, al ser aplicados a una realidad tangible de la zona de estudio, son susceptibles de ser revisados, complementados o modificados para su posterior uso en realidades distintas a la nuestra.

De esta manera este proyecto dará un aporte a la teoría sobre nuestro tema de estudios. En aspectos metodológicos, la manera en que la información será recogida y las herramientas informáticas a usarse serán evaluadas de manera tal que puedan ser corregidas, adaptadas o modificadas de modo tal que se cuente luego con nuevas herramientas metodológicas que constituyan un avance en este campo tras la experiencia de la realización de este proyecto.

## 1.2. Descripción del Proyecto

La intención del proyecto es crear un emprendimiento Ecoturístico Comunitario en el Parque Nacional Yanachaga Chemillén en una cogestión con la Comunidad Indígena de Tsachopen, que permita un proceso de transformación social a través de un turismo responsable, con respeto al medio natural, cultural, sociocultural, y que, promueva el desarrollo sostenible. Se denominará: YANACHAGA ECOCAMP en una primera fase, y se deberá realizar una concesión en la zona de camping del área natural.

El proyecto va a permitir que los visitantes y locales interpreten la biodiversidad de Yanachaga en forma sostenible, colaborando con su conservación y el desarrollo local, con un enfoque de interculturalidad. Se desea que la actividad ecoturística se desarrolle de manera comunitaria, con participación activa de la población de Tsachopen, bajo criterios de responsabilidad, sostenibilidad y equidad, y de esa manera incorporar a sus actividades económicas el turismo como un medio. Y que a través del mismo se pueda perfeccionar y especializar el capital humano en las demás actividades que desarrollan como agricultura, ganadería, artesanía y otros.

Se enmarcará en los objetivos del desarrollo sostenible (ODS), asegurando que permita realmente un aporte al país. Tal como indicó Ban Ki-moon, ex Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), “para que el sector pueda seguir creciendo de manera sostenible y aporte mayores beneficios a la sociedad es esencial que se opere de una manera responsable y en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” (OMT, 2016, pp. 5).

Para el presente proyecto se Empleará un Modelo de Gestión Comunitario, y el término a emplearse será de Ecoturismo Comunitario, que de acuerdo a lo que indica la World Wild Foundation “tiene una dimensión social importante de especial relevancia. Este es un tipo de ecoturismo en el que la comunidad local tiene un control sustancial de su desarrollo y manejo, y una importante proporción de los beneficios se quedan en la comunidad” (WWF, 2001. pp. 10).

El proyecto tendrá 03 fases, las cuáles son:

Fase 01: Yanachaga Ecocamp

Fase 02: Tsachopen Emprende

Fase 03: Centro de Investigación Yanachaga - Tsachopen (CIYT)

- a. **Yanachaga Ecocamp:** Proyecto que busca el aprovechamiento de la zona de campamento en el Parque Nacional Yanachaga Chemillén, con la implementación de Domos ecológicos para el pernocte de visitantes. Se tendrá incorporado un servicio de alimentación que trabajará de manera directa con el Comité de Agricultura y Ganadería a implementar de Tsachopen, y que serán los principales proveedores.

Para la concesión y el éxito del emprendimiento comunitario se tendrá en cuenta 14 características, las cuales fueron desarrolladas por el Banco Mundial:

**Cuadro N° 01: Característica del Programa de Concesión Turística del PNYCH**

N°	Característica a tener en cuenta	Análisis
1	Poner la conservación primero, y aceptar que algunas áreas no son adecuadas para el turismo.	La función principal de un área protegida es proteger la naturaleza y la biodiversidad, y es lo que se desea con la concesión de la zona de camping del PNYCH. No es recomendable poder realizar este tipo de proyectos donde exista una sensibilidad social o ambiental, lo cual no ocurre con el parque ni con las comunidades cercanas.
2	Reconocer el valor del turismo.	<p>Las operaciones de turismo que se desarrollarán en el PNYCH aprovecharán cuidadosamente los recursos naturales o culturales disponibles, como paisajes, vida silvestre, vida vegetal, culturas indígenas y sitios históricos que se encuentren. Se desarrollará productos y servicios turísticos, que incluyen alojamiento, alimentación, y actividades ecoturísticas (como observación de aves y oso de anteojos) que ayudan a desarrollar la economía local. La concesión traerá ingresos necesarios para la conservación, así como varios beneficios económicos, sociales y ambientales más amplios, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de empleo: Se empleará mano de obra local de Tsachopen, y se tendrá capacitaciones constantes para la especialización técnica de la comunidad.</li> <li>• Vincular las actividades económicas locales: Yanachaga Ecocamp comprará los bienes y servicios de empresas y productores locales a fin de vincular la cadena de valor.</li> <li>• Gasto local: La concesión del PNYCH deberá permitir que el dinero se mantenga en la economía local, y para ello se debe tener en cuenta el grado de propiedad, capacidad y participación de los empresarios locales en la cadena de valor.</li> <li>• Distribución de ingresos: Un porcentaje de los ingresos derivados de la concesión puede ser retenido para respaldar el manejo de la conservación del área protegida y / o asignarse a un fondo para el desarrollo local.</li> </ul>
3	Juntar esfuerzos para hacer el turismo sostenible	Las actividades que se desarrollen serán vigiladas por guarda parques del Servicio Nacional de Áreas Protegidas - SERNANP, el cual pertenece al Estado, pero también con la Asociación de Voluntarios de la Comunidad, y que velarán por el comportamiento del visitante, de la protección del parque. La actividad será rotativa para hacer participar a todos los niños, jóvenes y adultos. No se puede permitir la degradación del espacio porque puede disminuir el flujo visitante y perjudicar a los emprendimientos y la economía local.
4	Valorar participación de la comunidad local	La comunidad de Tsachopen se encargarán de la gestión de los Domos Ecológico con una participación local general y de rotación familiar. Se trabajará con ellos de manera muy cercana para conocer los impactos negativos y positivos que puedan estar pasando.
5	Establecer la viabilidad del mercado.	Para el lanzamiento del proyecto se habrá tenido reuniones con la comunidad de Tsachopen en cuanto a la gestión de Yanachaga Ecocamp, pero también de los comités para enlazar la cadena de valor y las operaciones sean sostenibles y rentables. De pondrán sus productos en valor y se incluirán dentro de los paquetes de viajes a ofertar.

6	Desarrollar la conciencia de los grupos de interés y compromiso fuerte.	Para asegurar que la concesión del PNYCH sea sostenible y tenga éxito se involucrará a toda la comunidad de Tsachopen desde el principio a fin de que puedan comprender sobre el proyecto. Es muy importante mantener el diálogo por lo cual se tendrá reuniones permanentes entre las partes. Se trabajará mediante el siguiente esquema con la comunidad de Tsachopen: Identificación de las principales partes interesadas. Informar y comunicar toda la información relevante a cada parte interesada. Consultar e implicarlos en las discusiones. Negociación con las partes interesadas sobre temas delicados. Involucrar a los interesados e informarles de manera continua.
7	Asegurar que el concesionamiento está apoyado por un marco de concesiones fiable y sólido.	La concesión será por 20 años, renovables de acuerdo a Ley, y se tendrá reuniones constantes con SERNANP, el Ministerio de Cultura, Ministerio del Ambiente y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a fin de que se tenga claro sobre las políticas y legislación nacional. Es importante mencionar que de acuerdo a SERNANP, la concesión debe permitir el desarrollo de infraestructura con fines turísticos, los cuáles deben ser acordes y permitidos. El plazo máximo para una concesión es de 40 años, y el pago que se debe realizar es por derecho de vigencia (costo fijo) y derecho de aprovechamiento (costo variable).
8	Confiar en los planes de gestión.	Se elaborará un plan de trabajo de acuerdo al Plan Maestro del PNYCH, y se trabajará las actividades en base al Plan estratégico Nacional de Turismo - PENTUR.
9	Seleccione el modelo adecuado	Se ha hecho una revisión detallada de la normatividad peruana tanto del SERNANP, como Ministerio de Cultura y MINCETUR. En relación a ello para el otorgamiento del derecho de uso del área natural, se ha considerado la figura de concesión. Se desea que la comunidad de Tsachopen adquiera la gestión de Yanachaga Ecocamp junto a un tercero que será quien invierta y permita el desarrollo del mismo.
10	Empleo de procedimientos transparentes.	Se tendrá transparencia en la concesión y la gestión del proyecto, en donde se tendrán reuniones constantes para ver el estado de todas las actividades que se desarrollan. La concesión del proyecto va a resultar en: Un contrato pactado. Un trato satisfactorio y una solución para ambos autoridad de área protegida e inversor (relacionado con Los costos, beneficios y costos de oportunidad). Beneficios ambientales y socioeconómicos que se acuerden, Un período de contrato que es suficiente para el inversor para hacer un retorno de su inversión y proporciona seguridad durante el plazo del acuerdo para ambas partes.
11	Tener contratos equitativos	El contrato deberá ser claro y proteger los intereses de las partes, sobre todo de la comunidad anfitriona, en este caso de Tsachopen. No podemos olvidar también a SERNANP (Estado). Es importante diseñar un contrato que pueda llegar a ser flexible y debe indicar las responsabilidades de cada uno.
12	Gestionar de forma eficaz	A fin de asegurar la gestión se tendrá un programa de empleabilidad con la comunidad de Tsachopen, dando prioridad a los niños, jóvenes y mujeres.
13	Gestionar el riesgo	Se deberá tener un plan de Mitigación Ambiental y de Intervención Cultural a fin de asegurar la sostenibilidad del proyecto en Tsachopen.
14	Evaluar continuamente el progreso y adaptarse.	Se deberá tener un plan de Evaluación y Control a fin de asegurar la sostenibilidad del proyecto en Tsachopen., lo cual será esencial para reducir impactos y mejorar el desempeño del presente proyecto.

Fuente: Banco Mundial / Elaboración propia

Se implementará también un servicio de Orientadores Locales encargados de realizar los tours ecoturísticos, y con un servicio de venta de artesanía. Se promoverán paquetes turísticos a través de agencias de viajes, redes sociales de la comunidad y de la plataforma de la Comisión de Promoción del Turismo y Exportaciones - PROMPERU de turismo rural comunitario.

Adicional se desarrollarán viajes educativos al Parque Nacional, y que la estadía permita la interpretación ambiental y cultural, en dicho proceso participan su Asociación Comunitaria (compuesta por guías, cocineras y agricultores locales), sus Comunidades Nativas, la Municipalidad, y diversas organizaciones aliadas en Oxapampa, Nacionales e Internacionales. Se desea tener talleres que involucren a los visitantes en proyectos que solucionan las problemáticas ambientales del parque. Esta interacción empodera a los grupos locales, abre un panorama nuevo a los visitantes y genera integración.

- b. Centro De Investigación Yanachaga-Tsachopen - CIYT:** Será financiada a través del ecoturismo, y estará comprometida a la investigación científica como base para la conservación de la biodiversidad del Parque Nacional Yanachaga Chemillén, fomentará la educación y el bienestar de la comunidad de Tsachopen. La investigación está íntimamente ligada a la conservación del medio ambiente. CIYT se encargará de la gestión del Centro de Interpretación PNYCH, entendiendo que la “la interpretación revela los significados que representan un espacio, una cultura o un objeto. Es una disciplina práctica dirigida a las personas que están interesadas en mostrar el patrimonio natural y cultural”. Se basa en herramientas que ofrece la comunicación para llegar al visitante desde otra perspectiva, situándolo no como pasivo observador sino como sujeto activo de su propia experiencia con un entorno determinado, cuyo fin es la transferencia del entendimiento y el respeto sobre el espacio que está conociendo” (MINCETUR, 2011. pp. 09). Y del Centro de Investigación, para fomentar artículos, libros etc., sobre la flora y fauna local.
- c. Tsachopen Emprende:** Implementación de un programa de capacitación a los niños, jóvenes y mujeres para generación de emprendimiento rural comunitario. Se desarrollará una escuela de Eco Líderes con el objetivo de fortalecer competencias de emprendimiento. Será un semillero de innovación turística local, y que a en un futuro financie los mismos. Será un proyecto con equilibrio y que debe ser equitativo, con un modelo de gestión que evitará que la comunidad sienta que pierde el control y que pueda pasar lo que siempre ocurre, que es “sentirse estafados o engañados” o que el beneficio no llegue a todos. Es por ello, que se conformará un Comité de Proyecto Ecoturístico, y que estará conformado por cinco miembros de la comunidad y cinco de la empresa ecoturística, quienes velarán por el desarrollo del Ecocamp, el Centro de Investigación y la escuela Tsachopen Emprende. Dicho comité se elige mediante una asamblea comunal y se reúne mensualmente con los representantes de la empresa para tratar los asuntos relativos a recursos humanos, necesidades financieras y cuestiones operativas.

# Capítulo 2

## Estudio y análisis del entorno

### 2.1. Conceptos, terminología:

#### Turismo y desarrollo:

El turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos más significativos alrededor del mundo, sobre todo para países como el Perú que se encuentra en vías de desarrollo, y que posee una gran cantidad de recursos turísticos culturales y naturales, pero como toda actividad, genera impacto, y es por ello que desde la década de 1980 se generó un nuevo pensamiento de sostenibilidad, asociado a la preocupación de la comunidad internacional sobre aquella relación entre el desarrollo económico y social, con los efectos que se dan sobre el medio natural, y que podrían acabar con el uso de los recursos (UNESCO, 2014). En un inicio el enfoque del turismo era netamente económico, y estaba basado en poder simplificar el proceso de generación de data e información estadística, es por ello que se empleaba la definición de la misma Organización Mundial del Turismo - OMT que indicaba que “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros” (OMT, 1998. pp. 46). El análisis no era realmente pensado en el impacto social, ambiental o cultural que tenía, sino en las actividades que el turista realizaba, las motivaciones que el turista tenía.

Es decir, era una definición pensada en la demanda turística, y no lo que ocurría en la oferta turística, entendiéndolo como los recursos turísticos, el producto turístico y el destino turístico, que es donde se encuentran las comunidades anfitrionas. Como indica Francesch (2004) en su estudio de Los Conceptos del turismo: una revisión y una respuesta, se evidenciaba una carencia conceptual y de métrica en las diferentes definiciones del fenómeno turístico. Es por ello que en el año 2008 la misma OMT recoge conceptos clave, en un esfuerzo de casi tres años de estudio (del 2005 al 2007), en el cual se define que “el turismo es un fenómeno social, cultural, y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o negocios” (OMT, 2008. pp. 01).

Se da un cambio sustancial, ya que no solo considera el aspecto económico, sino al impacto que se pueda generar del mismo, sobre todo en los cambios sociales y culturales en los territorios. Años atrás, Macintosh (2000) ya había indicado que para entender a este fenómeno se debía tener en cuenta cuatro componentes claves:

- El turista
- El negocio que proporciona los bienes y servicios turísticos
- El gobierno de la comunidad y área anfitriona
- La comunidad anfitriona

Y que todos ellos al interactuar son la base para una correcta gestión del turismo, y que llevados de la mano podrán generar un cambio en los modelos de vida. Todo esto surge ante una necesidad de poder disminuir las desigualdades e impactos negativos que se venían dando a nivel global en cuanto al desarrollo solo de sectores o empresas, la degradación y pérdida del patrimonio cultural y natural. (Rubi & Palafox, 2017).

El turismo, como cualquier sector económico, debe velar por el desarrollo sostenible, y hacer fuerza para hacer frente a la desigualdad y disminuir la pobreza, sobre todo la estructural, “...el gran reto consiste en reducir la pobreza estructural lo que sin duda demanda un trabajo crítico con el fin de exponer las causas que la generan y además en pos de conocer lo que es capaz de hacer y ser las personas” (Moreno, 2014. pp. 26). La OMT, y los países con el tiempo han adoptado nuevas medidas, y están convencidos que el turismo es una herramienta para el desarrollo económico local y reducir la pobreza al brindar oportunidades para diversificar la economía local, “...puede contribuir en diversas formas a afrontar el reto de reducir el número de personas que viven en la miseria. La OMT sostiene que el turismo puede ser parte de esas áreas prioritarias de colaboración en aras de la reducción de la pobreza, al fortalecer los recursos y los medios de subsistencia de los pobres y promover políticas macroeconómicas que favorezcan y fomenten la equidad” (OMT, 2003. pp. 23).

Dicha valoración por las consecuencias futuras, incluida sobre la supervivencia de la especie humana, hizo que un grupo de personalidades pueda estudiar sobre el futuro, y es así que en 1987 la Comisión Brundtland dio a conocer en su informe titulado “Nuestro futuro común” (“Our common future”, en idioma inglés), el concepto de desarrollo sostenible (Brundtland, 1987), donde se indica que se debe satisfacer las necesidades del presente sin comprometer a las generaciones futuras de que también satisfagan sus necesidades, y que debía tenerse en cuenta en todas las actividades económicas.

Actualmente la OMT también ha incorporado dicho término de sostenibilidad, y lo ha definido como “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. (OMT, 2012, pp. 1). Y que debe cumplir con la conservación ambiental, la equidad y cohesión social, y la prosperidad económica. Ha adquirido tanta relevancia e importancia que en el año 2017 se declaró por las Naciones Unidas como Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. Incorporar a cualquier modalidad de turismo el componente de sostenibilidad, como el que se desea en el PYNCH, permite que los visitantes y locales interpreten la biodiversidad de forma sostenible, colaborando con su conservación y el desarrollo económico local, con un enfoque de interculturalidad.

Y que, en el aspecto social, permite pensar que toda actividad sea comunitaria y no individualista, con participación activa de la población anfitriona, Tsachopen en este caso, bajo criterios de responsabilidad y equidad. Todo lo mencionado deberá por lo tanto enmarcarse en los objetivos del desarrollo sostenible (ODS), asegurando que permita realmente un aporte al país, y sobre todo en la Selva Central. Tal como indicó Ban Ki-moon, ex Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), “para que el sector pueda seguir creciendo de manera sostenible y aporte mayores beneficios a la sociedad es esencial que se opere de una manera responsable y en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” (OMT, 2016, pp. 5). En ese sentido, si nos preguntamos ¿Cómo podemos aportar con un proyecto ecoturístico a los ODS? En el siguiente cuadro se explica sobre cada uno de los objetivos y la contribución que se puede dar desde el sector turismo:

**Cuadro N° 02: Aporte del Turismo a los Objetivos del Desarrollo Sostenible**

N° DE ODS	DESCRIPCIÓN	CONTRIBUCIÓN DESDE EL TURISMO
1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la creación de puestos de trabajo decente que repercutan directamente sobre el bienestar de la población local y les ayude a obtener ingresos justos, seguridad y protección social y mejores perspectivas para su desarrollo personal e integración social.</li> <li>• Generar empleo decente, especialmente para mujeres, jóvenes y grupos desfavorecidos, impulsando la economía y el desarrollo local a través de sus actividades y operar para evitar crisis ambientales y económicas que repercutan en la población.</li> </ul>
2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular la productividad agrícola a través de la producción, el uso y la venta de productos locales y al mismo tiempo ofrecer una vía de ingresos extra a las personas que habiten en los destinos turísticos.</li> <li>• Fomentar un turismo sostenible, que estimule la producción agrícola a través del consumo local, ofrezca modelos de negocio alternativos como el agroturismo y sea respetuoso con el medioambiente y las costumbres locales.</li> </ul>
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operar de una forma sostenible, sana y segura para las comunidades locales, los turistas y los empleados, contribuyendo al bienestar de todos ellos.</li> </ul>

	en todas las edades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en marcha planes adecuados de seguridad e higiene y llevar a cabo las medidas oportunas para prevenir accidentes o problemas de salud entre los turistas y empleados son medidas a las que pueden contribuir las empresas.</li> </ul>
4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo programas de formación para visitantes y empleados, a través de proyectos de desarrollo comunitario y concienciando a la sociedad de una forma responsable de hacer turismo.</li> <li>• Empresas deben prestar especial atención en beneficiar a los jóvenes, las mujeres, las personas mayores, los pueblos indígenas y las personas con necesidades especiales.</li> </ul>
5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar como vehículo de empoderamiento de la mujer, proporcionando un empleo decente a nivel local, que les permita mejorar sus condiciones de vida y gozar de mayor autonomía.</li> <li>• Promover un turismo que mejore la calidad del empleo de las mujeres y les permita acceder a puestos cualificados, creando programas de capacitación laboral, integración e igualdad para las mujeres y niñas en las comunidades locales donde operen.</li> </ul>
6	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo una gestión eficiente de los recursos hídricos, limitando su impacto sobre los ecosistemas locales y al mismo tiempo proporcionando acceso a agua potable y a servicios de saneamiento a turistas y población local.</li> <li>• Integrar el agua y el saneamiento como cuestiones clave dentro de sus estrategias de negocio, implantando medidas para llevar a cabo un uso eficiente del agua y una adecuada gestión de las aguas residuales y de la contaminación.</li> </ul>
7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apostar por desarrollar medidas de eficiencia energética y aumentar el uso de energías renovables en sus operaciones en detrimento de los combustibles fósiles, con el fin de alcanzar una economía sostenible y beneficiosa para todos.</li> </ul>
8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar puestos de trabajo que deben ser decentes a través de toda su cadena de valor.</li> <li>• Fomentar la contratación y el emprendimiento de la población local, especialmente entre grupos en situación de vulnerabilidad.</li> </ul>
9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en instalaciones e infraestructuras sostenibles que permitan el acceso y uso universal, especialmente por parte de personas con discapacidad y otros grupos desfavorecidos.</li> <li>• Mejorar la capacidad tecnológica de los destinos turísticos, especialmente de las comunidades rurales en relación al acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones.</li> </ul>
10	Reducir la desigualdad en y entre los países	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar en su desarrollo a las comunidades locales y a todos los agentes clave.</li> <li>• Contribuir a la renovación urbana y desarrollo rural ayudando a reducir los equilibrios regionales y brindando a las comunidades locales la oportunidad de prosperar desde su lugar de origen.</li> </ul>
11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar ciudades sostenibles, infraestructuras verdes y resilientes (transportes más eficientes, seguros y accesibles para todos, zonas verdes y espacios públicos seguros, entre otros).</li> <li>• Transformar el paisaje urbano a través de la renovación del espacio público, la infraestructura pública y la conectividad, el desarrollo de servicios locales, las instalaciones recreativas y estimula la innovación, el uso de tecnologías y el concepto de ciudad inteligente que no sólo crea una experiencia de calidad de los visitantes, sino que también mejora la calidad de vida de la población local.</li> </ul>
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar las prácticas de consumo y producción sostenible por parte de sus empleados, población local y turistas, en medidas tales como el uso eficiente de los recursos naturales y la gestión sostenible de alimentos y desechos y la selección de productos y proveedores.</li> <li>• Poner en marcha medidas de reutilización y reciclaje de los recursos, adoptar prácticas sostenibles en relación a su cadena de suministro, incorporar información sobre sostenibilidad en sus informes corporativos y promover la cultura y los productos locales.</li> </ul>

13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la sostenibilidad del sector, garantizando su compromiso con la protección medioambiental para mitigar los efectos negativos sobre las personas y los destinos turísticos.</li> <li>• Participar en la lucha contra el cambio climático, reduciendo el consumo de energía, fomentando el uso de energías renovables y creando alianzas para combatir el cambio climático.</li> </ul>
14	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar una ordenación integrada de las zonas costeras a fin de ayudar a conservar y preservar los ecosistemas marinos y servir de vehículo para promover la economía azul.</li> <li>• Ayudar a prevenir y reducir la contaminación marina y utilizar los recursos marinos de forma sostenible en sus actividades. Además, una actividad responsable puede revertir en beneficios económicos para los lugares de destino, especialmente en zonas costeras o insulares poco desarrolladas.</li> </ul>
15	Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear programas para los turistas enfocados en cómo preservar y cuidar el medioambiente, para ayudar a las comunidades locales a administrar las visitas de modo que obtengan el mayor beneficio posible con un mínimo de riesgos para sus ecosistemas, su diversidad biológica y su flora y fauna.</li> </ul>
16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a la población local en sus actividades, proporcionándoles un trabajo decente y llevando a cabo decisiones conjuntas en relación al uso de los recursos locales, introducir medidas de transparencia en la organización para luchar contra la corrupción y garantizar y proteger los derechos humanos de los locales, turistas y sus empleados.</li> </ul>
17	Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar iniciativas que involucran a múltiples agentes para contribuir al desarrollo sostenible y expandir buenas prácticas del sector en relación a la nueva Agenda de Desarrollo Sostenible 2030.</li> </ul>

Fuente: Organización Mundial de Turismo / Elaboración Propia

### Ecoturismo como Innovación social:

Lo impactos perjudiciales ocasionados por el turismo desde décadas pasadas y teniendo como base la sostenibilidad y las nuevas tendencias, llevaron al surgimiento de nuevos conceptos de “turismo alternativo”, estando entre ellos el Ecoturismo, y que rápidamente ganó adeptos y un gran atractivo internacional por sus propias características y principios. Por ejemplo, tanta fue su importancia que en el año 2002 se designó como el Año Internacional del Ecoturismo, creado para alentar los esfuerzos de colaboración de diferentes partes interesadas para promover el desarrollo sostenible en los territorios y la protección de los recursos ambientales (Wondirad, 2013). La Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (IUCN), describe al ecoturismo como “Aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales con el fin de disfrutar y apreciar la naturaleza (así como cualquier manifestación cultural del presente y del pasado), que promueve la conservación, tiene bajo impacto de visitación y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales (IUCN, 1996). The Nature Conservancy en el año 2002, en su libro Introducción a la Planificación del Ecoturismo detalla que poco a poco se ha convertido el Ecoturismo en una actividad muy importante y que puede desarrollarse en diferentes áreas naturales, que brinda una gran oportunidad a los visitantes para experimentar de la naturaleza y cultura, aprendiendo sobre el mismo, generando fondos para la conservación,

beneficiando económicamente a la comunidad que vive en las zonas rurales y remotas (The Nature Conservancy, 2002). En el caso del Perú, en el Reglamento de la Ley 27308, Ley de Forestal y de Fauna Silvestre se ha establecido una definición para el ecoturismo: Artículo N° 3.34 “Actividad Turística ecológicamente responsable en zonas donde es posible ofrecer y disfrutar de la Naturaleza y de valores asociados al sitio, contribuyendo de este modo a su conservación, generando un escaso impacto al medio ambiente natural, y dando cabida a una activa participación socioeconómica beneficiosa para las poblaciones locales” (Ministerio de Agricultura, 2001). Por lo revisado anteriormente podemos entonces entender que el Ecoturismo debe tener en cuenta lo siguiente:

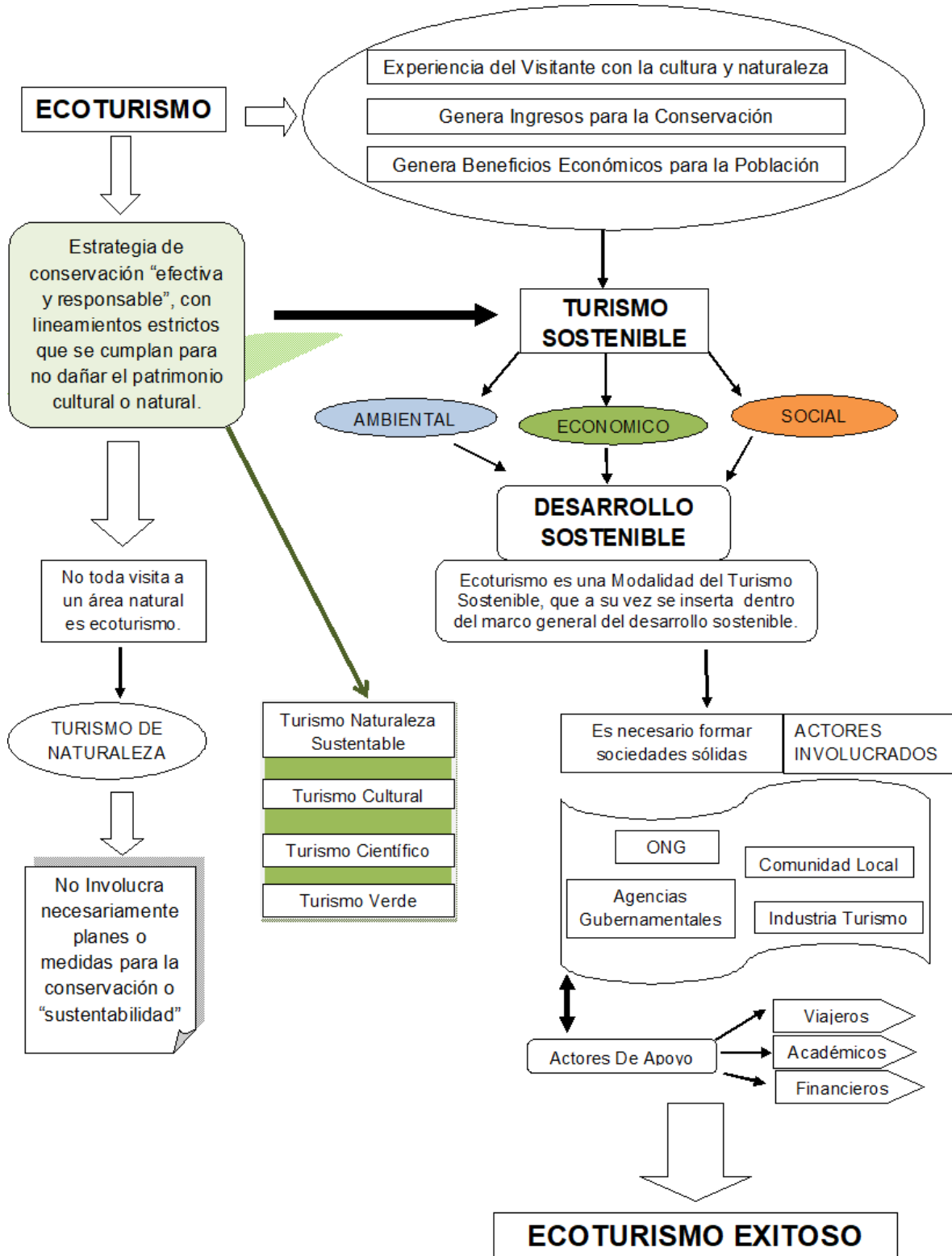
Gráfico N° 01: Características del Ecoturismo



Elaboración propia

Estas nuevas formas de turismo, sostenibles, con elementos relacionados con el descanso, el disfrute y la protección del medio ambiente o el conocimiento de la cultura local, han configurado una nueva oferta, y que, si está bien planificado, desarrollado y con una adecuada gestión, nos llevará a obtener una mejor calidad de vida de los residentes. En la definición del ecoturismo está implícita una visión integral de la conservación, y que debe incorporar por lo tanto elementos de la participación de la comunidad y del desarrollo económico territorial, incluida las actividades y actores que cumplen esta misión. En la siguiente imagen, se explica sobre el ecoturismo y los objetivos que persigue, así como su definición y relación con el desarrollo y turismo sostenible. De igual forma nos orienta a entender que es una actividad que requiere de la participación de diferentes actores involucrados, desde la industria, los viajeros, hasta académicos y de financiamiento.

Gráfico N° 02: Entendiendo el Ecoturismo



Fuente: The Nature Conservancy. / Elaboración propia

Para complementar lo anterior, es importante agregar que el ecoturismo debe responder a una serie de criterios, como son los siguientes (Coppin, 2012):

- a) Turismo educativo: Se debe tener un uso no destructivo de los recursos, y que al mismo tiempo permita tomar conciencia de las acciones de cada uno en la conservación de las diferentes áreas naturales, protegidas o no.
- b) Capacidad gerencial del gobierno: Compromiso de parte de los diferentes niveles del gobierno para la gestión de las áreas en conjunción con la comunidad anfitriona.
- c) Profesionalismo: niveles mínimos de exigencias profesionales y de conocimiento técnico para la conservación y el correcto uso de las instalaciones y desarrollo de las actividades a fin de que sean sostenibles y competitivas.
- d) Legislación y políticas: No se puede desarrollar nada sin tener en cuenta los instrumentos legales y alinearse a políticas de cada país.
- e) Investigación: Se debe generar financiamiento para la conservación de las áreas, con estudios constantes del ámbito del proyecto para medir los impactos y el uso racional de los recursos.
- f) Población local: Se debe contar con el apoyo y participación de la población local no solo desde un nivel laboral, sino holístico, con presencia en el manejo y operación de las actividades ecoturísticas, y en coordinación constante con todos los residentes de dicho territorio.

Por todo lo revisado anteriormente, se puede proponer desarrollar dicha actividad de manera conjunta con la comunidad indígena de Tsachopen. Para ello deberemos tener en cuenta Modelo de Gestión Comunitario. El término a emplearse será de Ecoturismo Comunitario, que de acuerdo a lo que indica la WWF “tiene una dimensión social importante de especial relevancia. Este es un tipo de ecoturismo en el que la comunidad local tiene un control sustancial de su desarrollo y manejo, y una importante proporción de los beneficios se quedan en la comunidad” (WWF, 2001. pp. 10). Se presenta a continuación un resumen de los efectos potenciales del ecoturismo en las comunidades:

**Cuadro N° 03: Efectos potenciales del turismo en las Comunidades**

N°	POSITIVOS (Con la participación de la comunidad)		NEGATIVOS (Sin la participación de la comunidad)	
	Para las comunidades	Para las áreas protegidas	Para las comunidades	Para las áreas protegidas
1	Ingreso sustentable	Reducción de amenazas y desarrollo económico compatible.	Inequidad económica creciente	Aumento de amenazas y desarrollo económico incompatible.
2	Mejora en los servicios		Servicios sociales deficientes	
3	Fortalecimiento cultural		Erosión cultural	

Fuente: The Nature Conservancy / Elaboración propia

Lo ofrecido por el Parque Nacional Yanachaga Chemillén en cuanto a recursos turísticos y culturales, permitiría poder diseñar un producto ecoturístico sostenible y competitivo, que permita acceder a nuevas alternativas de desarrollo para la selva central de Oxapampa, ampliando y estimulando la expansión de otras actividades económicas en el territorio, y sobre todo generar un cambio social en las familias que residen en el territorio. Guadalupe de la Mata (S.f.) en su Manual de Innovación Social aquella definición de La Comisión Europea en El Libro Verde, que la innovación Social son las “...nuevas ideas (productos, servicios, modelos) que satisfacen necesidades sociales (con más efectividad que otras alternativas) y a la vez crean nuevas relaciones o colaboraciones” (De la Mata, S.f. pp. 7).

Esto lo podemos reforzar con lo indicado Pareja, Bajo y Fernández (2015) que concluyen en su investigación de Las Escuelas del Emprendimiento Social: Una triple propuesta teórica para enfocar su estudio, que el término de innovación social “tiene que ver con la manera en que las ideas se ponen al servicio del cambio social. Para los procesos de innovación social tan importante es la manera en que se enfocan los problemas como los resultados que esos cambios suponen para la mejora de la calidad de vida de las personas, sobre todo las más vulnerables y apartadas del sistema económico imperante” (pp. 80). Tal como indicaban Murray, Mulgan y Caulier (2011) cuando nos referimos a la innovación social, no podemos limitarnos a solo un sector, el turístico en este caso, sino se refiere a que tienen que cubrirse todos los sectores y analizar la dinámica de las relaciones entre ellos. La meta es satisfacer las necesidades sociales de la comunidad, lo cual se realizará a través del Ecoturismo (visto como un medio más no como un fin) con un propósito de tipo social, lo que difiere con la innovación de negocios que se vienen dando, que está motivada por la maximización de las ganancias, es decir, un propósito netamente económico. Por lo tanto, las innovaciones sociales pueden iniciarse por diferentes actores, como podrían ser desde los académicos, las ONG’s, los gobiernos en sus diferentes niveles, los empresarios, los grupos comunitarios o combinaciones de todos ellos (Biggs, Westley y Carpenter, 2010).

## 2.2. Diagnóstico y Descripción

### Realidad actual del turismo

El turismo es un fenómeno socio económico que es capaz de generar un cambio en las vidas de las personas, y que se ha convertido para muchos países en una alternativa de desarrollo. Es una fuente de ingresos de divisas, que crea puestos de trabajo directos e indirectos, que fomenta iniciativas empresariales, y que contribuye a reducir la pobreza (World Economic Forum - WEF, 2013). El crecimiento sostenido desde 1995 afirman ello pasando de 525 millones de viajes internacionales a 1400 millones en el año 2018, que dicho de paso es el segundo mejor año desde el 2010 en crecimiento, y con previsiones a llegar a los 1800 millones de viajes en el año 2030 (OMT, 2019). Por lo explicado anteriormente se entiende la relevancia para los países el poder enfocarse en una diversificación de la oferta turística que sea competitiva y sostenible. El Perú, es un país que también avizora un futuro prometedor en turismo.

De acuerdo a los reportes del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú - MINCETUR, se tiene que el flujo de turistas internacionales pasó de llegar en el 2004 a generar 1.4 millones de llegadas de turistas y \$1,231 millones por ingreso de divisas; a tener en el año 2018 la cifra récord de 4.4 millones de llegadas de turistas y \$ 4,895 millones de dólares. La prospección indica que se llegará a tener 5.1 millones de llegadas de turistas en el año 2030 (MINCETUR, 2019). Por otro lado, en relación al turismo interno se generó en el año 2017 alrededor de 4.36 millones de viajes por vacaciones dentro del Perú, con un movimiento económico de S/. 2049 millones de nuevos soles, del total, 1,4 millones de residentes peruanos visitaron algún destino nacional por vacaciones, recreación u ocio, favoreciendo a la descentralización económica y empleo en las regiones (PROMPERU, 2018).

A tan solo 8 horas de la ciudad de Lima, capital del Perú, se encuentra localizado el Parque Nacional Yanachaga Chemillén, en la región Pasco, Provincia de Oxapampa. Es importante mencionar que Pasco es la tercera región con mayor pobreza del Perú (38,5%) y su indicador creció 2,7 p.p. en el año 2017 (INEI, 2018); y no han encontrado hasta ahora la manera de poder aprovechar sus recursos que les permita mejorar dichos indicadores. En el caso del sector turístico no se ha podido desarrollar como debería, un ejemplo que podríamos tomar en cuenta es sobre las cifras de llegadas de turistas, e identificar que a pesar de las bondades que ofrece, es una provincia relegada aún.

Según el último reporte de SERNANP, las áreas naturales protegidas del Perú más visitadas en el 2018 fueron (SERNANP, 2018):

a) Reserva Nacional de Islas Ballestas	499 199 visitantes
b) Reserva Nacional de Paracas	427 013 visitantes
c) Parque Nacional Huascarán	378 440 visitantes
d) Reserva Nacional del Titicaca	146 619 visitantes
e) Santuario Histórico la Pampa de Ayacucho	121 164 visitantes
f) Parque Nacional Tingo María	107 287 visitantes
g) Reserva Nacional de Lachay	70 008 visitantes
h) Reserva Nacional de Tambopata	64 360 visitantes
i) Refugio de Vida Silvestre Pantanos de Villa	43 322 visitantes
j) Santuario Nacional de Huayllay	30 347 visitantes

Lo presentado anteriormente es para poder comparar con la cantidad de visitantes que recibe el Parque Nacional Yanachaga Chemillén versus las demás áreas naturales protegidas.

**Cuadro N° 04:** Cuadro comparativo del Parque Nacional Yanachaga Chemillén con otras Áreas Naturales Protegidas

Área Natural Protegida	Visitantes 2018	Distancia desde Lima - Terrestre
Parque Nacional Yanachaga Chemillén	2 543	8 horas
Reserva Nacional de Islas Ballestas	499 199	2 horas
Reserva Nacional de Paracas	427 013	2 horas
Parque Nacional Huascarán	378 440	8 horas
Reserva Nacional del Titicaca	146 619	1 horas
Santuario Histórico la Pampa de Ayacucho	121 164	12 horas
Parque Nacional Tingo María	107 287	10 horas
Reserva Nacional de Lachay	70 008	3 horas
Reserva Nacional de Tambopata	64 360	22 horas
Refugio de Vida Silvestre Pantanos de Villa	43 322	1 hora
Santuario Nacional de Huayllay	30 347	10 horas

Fuente: MINCETUR, PROMPERU, SERNANP / Elaboración Propia

Como se aprecia en el anterior cuadro, el Parque Nacional Yanachaga Chemillén se encuentra a tan solo 08 horas de distancia de la Capital, sin embargo, se cuenta con una gran diferencia de las cifras de visitantes. Esto evidencia algo que viene sucediendo hace varios años, y es que en la Selva Central, límite de las regiones de Junín y Pasco, no se han implementado políticas de turismo que los posicionen como un destino turístico nacional. De acuerdo a cifras del Observatorio Turístico del Perú (OTP), la región Pasco en el año 2010 recibió 799 llegadas por turismo receptivo, y 93 210 de llegadas por turismo interno, y en el año 2018, se tuvo 1074 llegadas por turismo receptivo, y 108128 llegadas por turismo interno (OTP, 2019), las cuáles distan bastante del resto de regiones. Para darnos una idea Huaraz, localizado también a solo 8 horas de Lima, ha recibido en el 2018 a 69124 visitantes por turismo receptivo, y a 461519 visitantes por turismo interno (OTP, 2019).

Oxapampa pertenece a la región de Pasco y representa el 73.8% del territorio de la región, convirtiéndola en una de las provincias de mayor extensión, de acuerdo con el “Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Oxapampa 2009 - 2021”, Oxapampa tiene 81 929 habitantes. Adicional a ello, Villa Rica, Oxapampa, Chontabamba y Huancabamba forman parte de la Reserva de Biósfera Oxapampa - Asháninka - Yanesha, y cuentan con una gran diversidad cultural conformada por la descendencia de las culturas yanesha, austro-alemana y andina, que combinan con los hermosos paisajes verdes a lo largo de su territorio (Carranza, 2000). La Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT) realizó un estudio denominado “La Reserva de Biosfera de Oxapampa como Destino Turístico Sostenible” en el que identifican que por las características propias del territorio de Oxapampa, con cambios geográficos y distancias que pueden llegar a ser complejas y las distancias, dificultan el poder crear una propuesta de visita a todo los distritos de la Reserva, pero sí a puntos focales con el potencial para desarrollarse por lo que ofrecen, mencionando que para el distrito de Oxapampa se debe considerar a la Plaza principal de Oxapampa, Iglesia Matriz de Oxapampa, la Catarata El Tigre y Parque Nacional Yanachaga Chemillén.

Tal como detalla SERNANP, en el Parque Nacional Yanachaga Chemillén, como diversidad cultural puede distinguirse tres grupos: indígenas de la etnia Yanesha; colonos de origen europeo y los inmigrantes andinos. En relación a la fauna, se conserva importantes poblaciones de fauna nativa, especialmente de animales pequeños y medianos. Las aves muestran una gran diversidad en el parque con 527 especies. “Destaca la presencia del ronsoco (*Hydrochoerus hydrochaeris*), del lagarto blanco (*Caiman crocodilus*), del lagarto de quebrada (*Paleosuchus palpebrosus*), del jaguar (*Panthera onca*), del puma (*Puma*

concolor), del mono choro (*Lagothrix lagotricha*) y del majaz (*Agouti paca*). También se ha reportado al oso de anteojos (*Tremarctos ornatus*), a la sachacabra (*Pudu mephistophiles*), al tigrillo (*Felis pardalis*), al yaguarundi (*Herpailurus yaguarondi*), así como a especies propias de la puna como el venado gris (*Odocoileus virginianus*), el zorro andino (*Pseudalopex culpaeus*) y el zorrino (*Conepatus rex*), entre otros”. (SERNANP, 2019, recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/yanachaga-chemillen>). Es importante mencionar que el oso de anteojos tiene presencia en la vertiente oriental y occidental de la Cordillera de los Andes, lamentablemente se encuentra categorizada como Vulnerable debido a la pérdida de hábitat, la cacería y persecución directa debido a los conflictos derivados de su interacción con actividades humanas como la agricultura y la ganadería, (SERNANP, 2019). En ese sentido, las condiciones que se ofrecen en una biósfera, que es el caso del PNYCH, permite contar con recursos culturales y naturales e que a través del turismo se aprovechen los mismos, permitiendo el desarrollo económico local. Beneficiando a las comunidades anfitrionas.

### **Apostar por el Turismo Sostenible: Ecoturismo Comunitario**

A partir de lo revisado anteriormente, se debe entender que el turismo es un modelo de desarrollo, y que debe tenerse una visión universal, integrada y transformativa de la comunidad anfitriona que albergue los recursos culturales y naturales (OMT, 2019). El turismo en todas sus modalidades debe ser sostenible, y en ese sentido el Ecoturismo Comunitario permite una mayor amplitud en el efecto multiplicador del sector, y de orientar los esfuerzos para contribuir con asistencia técnica y capacitación a la que permita mejorar la calidad de vida. Todos los actores involucrados debemos trabajar de la mano: comunidad académica, gobierno nacional, regional y local, sector privado, bancos de desarrollo y poder alcanzar los ODS en los que figura el turismo como se ha visto en puntos previos.

En ese sentido, el Ecoturismo propone el desarrollo sostenible del país y en especial de la comunidad indígena de Tsachopen. Lo ofrecido por el Parque Nacional Yanachaga Chemillén en cuanto a recursos turísticos y culturales, permitiría poder diseñar un producto ecoturístico sostenible y competitivo, que permita acceder a nuevas alternativas de desarrollo para la selva central de Oxapampa, ampliando y estimulando la expansión de otras actividades económicas en el territorio. De acuerdo a estadísticas de la OMT, actualmente el turismo proporciona en todo el mundo 1 de cada 11 puestos de trabajo (OMT, 2019). Lo cual permite un acceso a nuevas oportunidades de trabajo, sobre todo decente y acorde a los derechos humanos, sobre todo de la población juvenil y de empoderar a las mujeres.

El proyecto de YANACHAGA ECOCAMP busca elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales en la comunidad de Tsachopen. La gestión sostenible de la actividad turística conlleva a asumir buenas prácticas de producción, de operación y de consumo, y que debe permitir la transformación de los pueblos, especialmente de aquellos que no son atendidos o en menor grado por las políticas sociales del Estado (Moreno, 2017). El proyecto de Ecoturismo Comunitario busca por ello, diseñar y aplicar una metodología replicable en otros territorios que permitan el turismo sostenible, no solo enfocándose en la rentabilidad económica, sino en de promover la cultura y dar valor a los productos locales con la especialización y fortalecimiento del capital humano, con un uso eficiente de los recursos que redundarán en unos mejores resultados económicos, sociales y ambientales. Como indica el MINCETUR (2015) la oferta turística debe ser competitiva y sostenible, y que se debe para ello generar una diversificación del mercado, buscar fuentes de financiamiento, centrarse en la cultura turística, y sobre todo la profesionalización de los recursos humanos.

La OMT agrega también que el desarrollo turístico trae consigo el promover y mejorar la calidad de los servicios, innovación y políticas de la gestión del destino (territorio) para la optimización del mismo. Finalmente, se debe tener en cuenta que el turismo sostenible de aplicar correctas políticas, prácticas y comportamientos éticos traerá consigo un aumento de accesibilidad de servicios para todos, contribuye a la paz, genera desarrollo y erradicación de pobreza (OMT, 2016). “Destaca también la conservación del patrimonio cultural y de los entornos naturales, en particular en el marco de la lucha contra el cambio climático, así como la plena integración del turismo en las economías locales, asegurando la distribución equitativa de los beneficios del sector entre las comunidades receptoras, entre otros (MINCETUR, 2015. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-politica-de-desarrollo-turistico-en-el-peru-esta-en-congruencia-con-los-objetivos-estrategicos-de-la-omt/>).

### **Ecoturismo en el Mundo:**

A partir de lo mencionado líneas arriba, en el mundo se han ido gestando diferentes proyectos ecoturísticos con la finalidad de fomentar la cultura local, conservar el medio y que los recursos sean el principal atractivo del destino (OMT, 2010). A continuación, se presentan algunos de ellos, donde se ha podido desarrollar actividades en la naturaleza con el menor impacto posible con el objetivo de la conservación del medio, promover las tradiciones, el beneficio local, y la cultura del destino.

Pereira de Lima (2000) hizo un análisis de los reflejos de la instalación de un proyecto ecoturístico, y los cambios sociales y naturales generados por dicha actividad dentro de un área protegida como es el Área de Protección Ambiental de Curiaú, sitio históricamente ocupado por poblaciones negras descendientes de esclavos africanos, en estado de Amapá, en la Amazonía brasileña. En un magnífico trabajo, se expone sobre el concepto del paisaje como un producto que existe gracias al grupo social que lo habita y lo hace único. La idea es discutir la problemática de querer provocar el rompimiento de los vínculos entre lo local y el medio ambiente, y que no sea visto solo como una actividad mercantil. El estudio recomienda que se debe tener cuidado en las inversiones y las acciones que se desarrollen, por ejemplo, de sustituir el asfalto, y aplicar otro tipo de pavimentación que permita contar con una pista para ciclistas y para paseo público, y que se establezcan centros de control de velocidad y de tráfico, que se tenga de igual forma constante soporte de fiscalización y control ambiental y de demarcación colectiva del territorio. El autor menciona que el ecoturismo puede desarrollarse, pero tener en cuenta sus características y no cambiar el entorno ni alterar el modelo de vida.

Prada (2009) hace un estudio sobre el Ecoturismo en el mundo contemporáneo, y toma de ejemplos los modelos de Costa Rica y México, y diseña una propuesta para Colombia. En el mismo hace una comparación sobre las políticas empleadas en cada país, y los modelos de gestión que se han aplicado y los resultados obtenidos. En el caso de Costa Rica menciona se tiene a La Reserva Ecoturística de la Selva Tropical de Santa Elena, la misma que atesora un valor único desde el escenario de la conservación, siendo el el hogar más importante de los quetzales no migratorios y ofrece vistas del volcán Arenal. Los fondos para la implementación del proyecto fueron recaudados entre los integrantes de la comunidad local a través de centros de enseñanzas. La comunidad local estuvo desde un inicio involucrados en el proyecto, trabajando de la mano con los más grandes operadores de turismo del país para donaciones. Por otro lado, se hace mención también en Costa Rica sobre La Reserva de Selva Costera Húmeda de Monteverde, el mismo que nació gracias a las donaciones de entidades privadas cercanas a la zona, siendo actualmente dirigido por el Centro de Ciencias Tropicales de San José. Entre sus habitantes sobresalen el quetzal y distintas especies de cotingas; además de, guacamayos, jaguares, ocelotes que sobresalen entre inmensos robles. El ecoturismo hace un aporte significativo a la economía y ha permitido mejorar la calidad de vida, y las relaciones son buenas entre los conservadores de la reserva y la comunidad. En relación a México, se indica que están trabajando en 12 proyectos ecoturísticos, siendo uno de ellos La Reserva de Michoacán, hogar de la mariposa monarca.

El hecho de contar con dicha especie, atrajo miles de turistas, y conllevó a crear una red de protección del hábitat de las mariposas declarándola reserva de biosfera. La comunidad local trabajó en programas de conservación y protección del espacio; lo que permitió con los nuevos ingresos generados por la reserva de mejorar su calidad de vida.

Guerrero (2010) hace un estudio del Ecoturismo Mexicano, con el objetivo de discutir la interacción que se da entre los objetivos que busca alcanzar el ecoturismo y los proyectos que se diseñan con una orientación ecoturística. Se analizó 03 casos, siendo la base del estudio que en México existe una desorganización y falta de interés por parte del Estado que no permite el crecimiento ordenado y desarrollo de dicha actividad. Para realizar la investigación se consideró el hecho de que la información disponible exista y que sea formal, y que se tenga enmarcado en los mismos componentes sociales. Así tenemos a “El Cielo”, en el Estado de Tamaulipas; “La Isla de los Changos”, en el Estado de Veracruz; y “Ventanilla”, en el Estado de Oaxaca. Es importante mencionar que en sus conclusiones indica que la inacción y falta de políticas públicas de parte del Estado, terminan trasladando la responsabilidad a las ONG’s, que coinciden en los casos estudiados, o acciones aisladas de la misma comunidad. Es decir, que la intervención y el éxito en proyectos de estas características son asumidas por otros actores, siendo la ONG un buen canalizados de fondos.

En el primer caso tenemos a la Reserva de la Biosfera conocida como “El Cielo” fue establecido con el objetivo de proteger el medio ambiente. Cabe indicar que, si bien se desarrolló un plan de manejo del área y se siguió una estructura de trabajo, según un reporte de Medellín y González (1999) se indicaba que las comunidades cercanas nunca fueron consultadas ni informadas acerca de dicho plan. Por ejemplo, el plan prohibía la extracción maderera que, hasta entonces, permanecía como el medio principal de subsistencia de esas comunidades. Según Guerrero (2005), esto conllevó a impactos negativos para las comunidades locales, como el desplazamiento territorial, rechazo y emigración. Es recién a partir del año 1993 se rediseña con el apoyo de un Organismo No Gubernamental (ONG) de un Plan Participativo de Desarrollo donde se promovía la participación de las poblaciones locales a fin de encontrar la mejor manera de aprovechar los recursos naturales existentes. Uno de los resultados exitosos fue la creación de cooperativas que se harían cargo de la gestión de las diferentes iniciativas. Permitted poder diseñar actividades como observación de flora y fauna, y complementarlo con hoteles y zona de campamento y alimentación, adicionalmente se dispuso de la venta de artesanías y productos orgánicos como frutas, mermeladas y plantas de ornato producidos localmente.

La iniciativa de ecoturismo se convirtió en una fuente de ingresos considerable. Muchos autores, como Guerrero (2010) y Walker (1997) alegan que el éxito se debió a la intervención de la ONG y el trabajo cercano con las comunidades. Actualmente se evidencia un problema que es la inequidad de género ya que la mayoría de recursos generados son manejados por los varones y son quienes deciden la distribución. Esta situación puede ser considerada como una fuente potencial de conflicto. El segundo caso es “La Islas de los Changos” en la parte sur del Estado de Veracruz, y alberga un gran número de especies en flora, fauna y geología. Según un estudio de Serio-Silva (2006) citado por Guerrero (2010) las asociaciones comunitarias que existían en dicho territorio fueron impulsadas para ofertar y encargarse del servicio de transporte con sus embarcaciones con motor. El turismo creció rápidamente y la contribución económica del ecoturismo ha sido substancial generando el 24.3% más ingreso respecto de otras actividades que eran consideradas primarias, de igual forma se ha tenido nuevos emprendimientos locales fomentados por la propia población al ver el beneficio de la actividad. Es importante agregar que el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN) indica que el éxito de este tipo de emprendimientos trae consigo operadores turísticos informales (FMCN, 2007).

Finalmente tenemos a la Comunidad de “Ventanilla” en el Estado de Oaxaca. Solo estaba compuesta por 25 familias, con un aproximado de 134 habitantes. La base económica era extractiva (agricultura, pesca y pastoreo), hasta que se diseñó un proyecto que incluiría instalaciones para recibir a los visitantes, siendo una principal actividad la observación de la fauna local. Si bien durante muchos años tanto los golpes de fenómenos naturales dificultaron su desarrollo, se pudo incorporar poco a poco no solo a varones, sino mujeres y niños en tareas productivas por igual. Guerrero (2010) cita una investigación realizada por Foucat (2002) en el cual se evidencia que el ecoturismo representaba un ingreso promedio de 82 dólares, mientras que la jornada de trabajo normal en el estado mexicano era de 2.80 dólares. El éxito ha permitido que nuevas comunidades cercanas quieran replicar lo mismo y desean involucrarse. Coppin (2016) también realizó una investigación para conocer los impactos socioeconómicos, culturales y medioambientales negativos percibidos por el ecoturismo por parte de los residentes de aquellas localidades próximas al recurso natural Monumento Natural Saltos de la Damajagua en República Dominicana. Se realizó un trabajo de campo con aplicación de 576 encuestas a través de un cuestionario para conocer las opiniones, percepciones y valoraciones de los impactos del turismo. Entre las conclusiones halladas se tiene que no se perciben impactos negativos, lo cual pone de manifiesto que el ecoturismo se está desarrollando de manera correcta y respetuosa hacia la cultura, habitantes, y la naturaleza local.

Obombo y Velarde (2019) en su reciente estudio “El ecoturismo en las reservas de la biósfera: Prácticas y actitudes hacia la conservación”, investigan sobre el Ecoturismo como una estrategia de conservación y desarrollo en las reservas de Biósfera. Para ello, se hizo un estudio de caso, lo que incluyó una evaluación de las actividades de ecoturismo y conservación en cuatro grupos ejidales: Adolfo López Mateos y Ruiz Cortines en la reserva de la biósfera de Los Tuxtlas - RBLT, Veracruz, México y Koiyaki y Lemek Ol Chorro en la reserva de la biósfera de Maasai Mara - RBMM, Kenia. Se aplicó un método mixto cuantitativo - cualitativo, con una encuesta a 138 personas, 22 entrevistas abiertas y 4 grupos focales, apoyados con participación y observación directa. Entre las conclusiones se tiene que el ecoturismo puede realmente generar impactos económicos positivos para las comunidades anfitrionas e incentivar a que participen en la conservación. Además, se evidenció el ecoturismo puede influir de manera positiva en las actitudes y prácticas que se puedan tener para la conservación cuando se generan dichos beneficios económicos. Es decir, tienen que ir de la mano. Y que el Ecoturismo debe ser visto como un componente más de todo el proceso de Conservación y Desarrollo de un Territorio.

Finalmente tenemos a Toselli (2019) quien desarrolla una investigación con el objetivo de realizar una evaluación del potencial turístico - cultural de las aldeas San Antonio, San Juan y Santa Celia, en la provincia de Entre Ríos (Argentina), para que sean nuevos espacios a descubrir a través de sus tradiciones, paisajes, gastronomía, artesanía y/o cultura. La investigación fue de tipo exploratorio, consultando fuentes primarias y secundarias, se elaboró una ficha de relevamiento y una matriz de evaluación del potencial turístico. En las conclusiones se evidencia la necesidad de promover información y difusión en la misma comunidad, gestionar la normatividad y tener fuentes de financiamiento que permita preservar los principales recursos. Se parte de la base que, si no se conoce lo que se tiene, es complicado poder llevar a cabo un proyecto de estas características. Es importante agregar que el autor considera que lo que indican los distintos organismos internacionales es posible: que el turismo con base en el patrimonio cultural puede constituirse en un instrumento de inclusión y de desarrollo local.

### **Ecoturismo en el Perú**

En el Perú también se han ido desarrollando proyectos ecoturísticos por las características propias del país. Del 100% del territorio nacional, el 17.51% es superficie terrestre protegida por ser Área Natural Protegida (ANP) bajo la gestión del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas del Estado (SERNANP), lo que equivale a 76 áreas de administración nacional, a 21 de conservación regional, y 131 de conservación privada (SERNANP, 2019).

Si bien no es sencillo hacer un proyecto de estas características en el Perú, debido a que las relaciones entre las comunidades locales (incluidas las indígenas) y las empresas de índole turístico han sido, son y serán seguro complejas en función de la propiedad e idea de lo que representan los recursos (Valcuende del Río, 2012), se ha podido evidenciar que en los últimos años han ido apareciendo nuevos emprendimientos locales, con mayor preocupación del mismo Estado de legislar y tener nuevas alternativas de desarrollo económico, lo que ha permitido a que las organizaciones indígenas tengan un mayor conocimiento de sus derechos sobre su territorio. Tal como Valcuende del Río (2012) indica en su estudio Turismo y poblaciones indígenas: espacios, tiempos y recursos, “en los últimos años, hemos asistido a un cambio estratégico por parte de las organizaciones indígenas, que comienzan a contemplar el turismo con un cierto interés.

Las razones que dan algunos dirigentes tienen una vertiente económica, pero hay otros argumentos en los que merece la pena detenerse. Una parte de la población indígena se ha visto inmersa en un fuerte proceso de transformación cultural”. (pp. 8). Además, agrega, y es necesario detallar que es riguroso su estudio, que muchas poblaciones indígenas han expresado que las empresas turísticas tienen falta de planificación y profesionalismo, generando informalidad y una ausencia de responsabilidad e interés real. Algunos ejemplos de éxitos de Ecoturismo en el Perú que han permitido un cambio y transformación social, económico, ambiental y cultural son aquellas desarrolladas en la zona sur del país, en la Región de Madre de Dios como son Rainforest Expeditions, Wanamei Expeditions, Inkanatura Travel, e Inkaterra.

A continuación, se precederá a explicar dos de ellas como casos de éxito y analizar su modelo de gestión, y los resultados obtenidos.

- a. **La empresa indígena WANAMEI:** es una empresa de ecoturismo con sede en Puerto Maldonado y Cusco. Los socios de esta empresa son 8 comunidades indígenas de la Reserva Comunal Amarakaeri; que es una ANP integrante de la Reserva de Biósfera del Manu. El área donde la empresa desarrolla sus actividades es la Reserva Comunal Amarakaeri (RCA) que tiene una extensión de 402,335.62 ha, y su Zona de Amortiguamiento de tierras comunales tituladas que en su conjunto constituyen las tierras ancestrales de las culturas Harakmbut, Yine y Matsigenka (SERNANP, 2019). El objetivo con el cual se constituye la empresa indígena fue el de poder comercializar servicios turísticos en la RCA y así ser un soporte para las necesidades de los familiares, comunales y que se genere fondos para el Manejo y Control de la RCA.

Con miras a cumplir con estos requerimientos legales y asegurar la existencia de la reserva, las ocho comunidades crearon el Comité Pro-Reconocimiento y Gestión de la Reserva Comunal Amarakaeri en 1998. El 1 de mayo de 1999 se crea la empresa turística multicomunal WANAMEI EXPEDITIONS. De acuerdo al modelo de gestión lo que se genere debe ir directamente a los comuneros involucrados como pago por los servicios de coordinadores comunales, guías, cocineros, motoristas y a través de la venta de víveres en las comunidades. El 30% de la utilidad es para el manejo de la RCA, lo cual incluye el mantenimiento de la infraestructura y se encarga de ello el Comité. El 70% restante de la utilidad se reparte de acuerdo al tamaño a las ocho comunidades. El control es a través de un sistema rotativo de vigilancia familiar en combinación con el monitoreo ejecutado por los guías de turismo locales (Mateo Jicca & Claus Kjaerby, 2003).

La empresa de ECOTURISMO WANAMEI se considera una empresa que gestiona, ecológica y socialmente responsable en la RCA y los territorios de las comunidades Harakmbut, Matsiguenka y Yine y que siguen los siguientes retos:

- Las comunidades derivan estos ingresos a cubrir necesidades básicas de carácter social como educación, salud y capacitación de los servidores directos de la empresa.
  - Apoya a la conservación de la RCA para esta área natural protegida manejado por los propios integrantes de las comunidades socias de la empresa ECOTURISMO WANAMEI.
  - Las poblaciones de las 8 comunidades indígenas son beneficiarios directos, de las utilidades generadas por la empresa.
  - Por otro lado, respeta y fortalece iniciativas individuales que surgen en las comunidades socias siempre y cuando no se contraponga con los objetivos comunales.
- b. **RAINFOREST EXPEDITION:** Fue fundado en 1992 y opera actualmente 4 albergues en la Amazonía, siendo el primero y que marcó una etapa el de Tambopata Research Center, el cual se construyó con el propósito de proteger la colpa de guacamayos y albergar a turistas e investigadores (Nycander & Holle, sf). Muy cerca se encuentra, Infierno, una comunidad nativa ubicada en la ribera del río Tambopata, distrito de Tambopata, provincia Tambopata en la región Madre de Dios. Según un estudio de Irene Ramos (2011) se evidencia que la compañía se encontraba operando el albergue Tambopata Research Center, y tenían un

inconveniente. Para llegar a la collpa de Guacamayos, se tenía que realizar un viaje de 8 horas por río desde Puerto Maldonado y pernoctar en algunos de los albergues que se encontraban cerca.

Los pobladores de la Comunidad Nativa Infierno, que ya trabajaban en dicho lodge y al ver una oportunidad, promovieron que su comunidad sea la elegida para poder brindar el alojamiento. es por ello que en el año 1996 ambas partes, Infierno y Rainforest Expeditions firman un contrato Joint Venture para empezar la construcción y que se tenga una gestión compartida del albergue “Posada Amazonas”. El modelo elegido fue que cada una de las partes tendría el 50% de participación, y que las utilidades se repartirían en 60% para la comunidad y 40 % para la empresa, que la administración sería conjunta, debiendo actuar la comunidad no como personal de la empresa, sino como propietarios y administradores.

Algo adicional, es que en el contrato se estipuló que después de 20 años (en el año 2016), la empresa y todo lo que contiene pasaría de manera automática a propiedad de la comunidad de Infierno, y ellos podrían decidir si continúan como socios de Rainforest o son los únicos propietarios (Ramos, 2011). Tal como indican sus propios propietarios en su artículo de la Universidad de Yale, “TRC ha desarrollado programas innovadores que integran el turismo con la educación y la investigación, y ha desempeñado un papel cada vez más importante en la conservación y el desarrollo sostenible de la región...El éxito en los aspectos tradicionales del negocio del ecoturismo maximiza los beneficios adicionales generados por el ecoturismo hacia la conservación (investigación, desarrollo local, educación ambiental, apoyo para la administración de reservas, etc.)” (Nycander & Holle, S.f. pp. 169).

### **Marco legal del Ecoturismo en el Perú**

Según la Guía de Otorgamiento de Áreas Naturales Protegidas por el Estado del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP, que fue elaborada con participación del MINCETUR se actualizó las Disposiciones Complementarias al Reglamento de Uso Turístico de ANP.

Las modalidades de otorgamiento de derechos en una ANP en el Perú son 5, y se detallan a continuación:

**Cuadro N° 05:** Características de las modalidades de otorgamiento de derechos en una ANP en el Perú

Características	Concesión	Contrato	Autorización en predio privado	Permiso	Acuerdo
Permite	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de infraestructura con fines turísticos.</li> <li>- La construcción de infraestructura en las ANP está restringida a los ámbitos permitidos por la zonificación establecida en el Plan Maestro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo y operación de actividades turísticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo y operación de actividades turísticas en predios privados inscritos al interior del ANP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de actividades de menor escala y/o eventuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollos y actividades turísticas con fines de subsistencia realizadas por las poblaciones locales.</li> <li>- Genera compromiso de apoyo a la gestión del ANP</li> </ul>
Plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasta 40 años renovables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasta 10 años renovable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A solicitud del propietario (previa evaluación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasta por dos años para actividades de menor escala</li> <li>- Hasta 15 días (dos veces al año) para actividades eventuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previa evaluación</li> </ul>
Pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho de vigencia con costo fijo.</li> <li>- Derechos de aprovechamiento con costo variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho de aprovechamiento con costo variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No aplica pago de derecho de aprovechamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retribución económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A solicitud (previa evaluación)</li> </ul>
Zonas permitidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zonas de dominio público</li> <li>- Zonas de dominio turístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zonas de dominio público.</li> <li>- Zonas de uso turístico.</li> <li>- Zona silvestre.</li> <li>- Zona histórico cultural.</li> <li>- Zona de aprovechamiento directo.</li> <li>- Zona de uso especial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predios privados e inscritos en el ANP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zonas de dominio público.</li> <li>- Zonas de uso turístico.</li> <li>- Zona silvestre.</li> <li>- Zona histórico-cultural.</li> <li>- Zona de aprovechamiento directo.</li> <li>- Zona de uso especial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zonas de dominio público.</li> <li>- Zonas de uso turístico.</li> <li>- Zona silvestre.</li> <li>- Zona histórico-cultural.</li> <li>- Zona de aprovechamiento directo.</li> <li>- Zona de uso especial</li> </ul>
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurantes, cafeterías.</li> <li>- Hospedajes, albergues, ecolodges, refugios.</li> <li>- Centros de interpretación, campamentos.</li> <li>- Sistemas de senderos, canopy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades deportivas.</li> <li>- Transporte turístico.</li> <li>- Observación de flora y fauna.</li> <li>- Caminatas.</li> <li>- Actividades náuticas, pesca deportiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Red de senderos.</li> <li>- Hospedaje.</li> <li>- Restaurante.</li> <li>- Campamento.</li> <li>- Observación de flora y fauna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rally de observación de aves.</li> <li>- Festivales.</li> <li>- Campeonatos deportivos.</li> <li>- Venta de souvenirs.</li> <li>- Venta de snacks.</li> <li>- Alquiler de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades demostrativas o exhibiciones.</li> <li>- Paseos en bote.</li> <li>- Paseos a caballo.</li> <li>- Venta de artesanías.</li> <li>- Venta de snacks.</li> <li>- Alquiler de equipos.</li> </ul>

Fuente: SERNANP / Elaboración Propia

Tal como indica SERNANP, “el aprovechamiento del recurso natural paisaje con fines turísticos y recreativos puede tener fines comerciales (concesiones, contratos de servicios turísticos y autorizaciones) o plantearse como una alternativa económica para las poblaciones locales (permisos y acuerdos) (2014. pp. 05). Eso significa que para que un tercero pueda hacer uso del ANP; solo podría tener 03 alternativas, siendo la concesión la más atractiva por lo que involucra la gestión y beneficios versus la inversión que se podría tener. De igual forma que dicha forma de otorgamiento de derecho trae más beneficio económico al país, y permite por el tiempo una sostenibilidad del mismo para trabajarlo de manera conjunta con la comunidad de Tsachopen.

Es importante mencionar que se puede solicitar un derecho de uso solo en aquellas ANP que cuentan con categorización definitiva y Plan Maestro, y que cuenten con Plan de Uso Público o Plan de Uso Turístico o Reglamento de Uso Turístico. El PNYCH cuenta con todo ello.

## **2.3. Análisis del entorno**

### **2.3.1. Análisis socioeconómico**

A nivel Latinoamérica, el Perú ha sido uno de los países más sólidos, distinguiéndose por su tasa de crecimiento promedio del PBI más alta de la región, y que, al haber estado acompañadas de una política macroeconómica acorde a su realidad, así como de haber aplicado reformas estructurales adecuadas, permitieron un escenario positivo de alto crecimiento económico y baja inflación en los últimos 20 años. No podemos negar que desde el año 2002, se ha tenido un crecimiento sostenido del empleo, y logrando reducir de manera significativa las tasas de pobreza. De acuerdo con INEI la pobreza cayó de 49.9% en el 2004 a 26.1% en el 2013. Desde el año 2014 hasta la actualidad, se ha dado una desaceleración económica, originado por la crisis internacional que se había dado en el 2008 y que se había logrado soportar por los indicadores logrados.

Al ser un país que depende de los recursos no renovables, la caída del precio internacional de los commodities, como el cobre, generó una contracción de la inversión privada. Pero es importante mencionar que el efecto no ha sido muy perjudicial. Al haber tenido prudencia en la política fiscal como la monetaria, sumado al aumento de la producción minera debido a la diversidad proyectos que se tenían en cartera permitieron que, aunque más lentamente, el PBI siga en aumento.

El ministerio de economía y finanzas - MEF en su reciente Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2022 y que es una actualización del Marco Macroeconómico Multianual (MMM) de agosto del 2018, indica que existe una desaceleración económica global observada desde la segunda mitad de 2018, pero que el Perú, ha incrementado sus probabilidades de recuperación económica más rápida por los estímulos fiscales y mejores relaciones comerciales. Se agrega además que a nivel interno se tendrá en el 2019 el crecimiento del PBI en 4,2%, por encima de lo registrado en 2018 (4,0). En 2019, la inversión privada se consolidará como uno de los principales motores de crecimiento de la economía y crecerá 7,6%, la tasa más alta desde 2012. Además, las mayores inversiones (privada y pública) fortalecerán la dinámica del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo y permitirán que el consumo privado alcance una tasa de crecimiento de 3,8%.

Según el estudio se tiene que “en la región, la economía peruana continuará liderando el crecimiento en 2019, acompañada por sus sólidos fundamentos macroeconómicos. En efecto, la economía peruana crecerá 4,2% en 2019, mayor a las previsiones para los otros países de la región como Chile 3,2%, Colombia 3,1%, Brasil 2,1% y México 1,7% (MEF, 2019. pp. 20). Para el periodo proyectado del 2020 al 2022, se tiene la proyección de crecimiento promedio del PBI en 4,8%, el cual será impulsado por la demanda interna. Otro factor que impulsará el crecimiento económico es la inversión privada, que crecería 7,4% en promedio entre dicho periodo. En relación con el sector turismo, durante el 2017 se generó \$ 8.135,8 millones en el Perú, logrando una participación de 3,8% del PBI. Por otro lado, la generación de empleo no ha dejado de crecer desde el 2011. El año pasado se tuvo 400 mil empleos directos y este año se debe terminar en 15 mil puestos más. (WTTC, 2018).

Con el objetivo de dar soporte al crecimiento de mediano y largo plazo de la economía peruana, el gobierno viene trabajando en la implementación de la Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP), la cual fue aprobada en diciembre del 2018. Para el presente año 2019, el Gobierno lanzará medidas de política que se enfocarán, principalmente, en el desarrollo de los sectores: forestal, acuícola y turismo (MEF, 2019). En el caso del riesgo país, que mide el grado de “peligro” que tiene un país para las inversiones nacionales y extranjeras; y ver cuán atractivo es para los inversionistas. Podemos señalar que nuestro país se encuentra actualmente en un buen nivel, siendo considerado como un país seguro y confiable para invertir.

“Cuanto mayor es el riesgo menos proyectos de inversión son capaces de obtener una rentabilidad acorde con los fondos colocados y cuanto menor sea este índice el país se hace más atractivo para los inversionistas. (ANDINA, 2019). En el caso de la Región Pasco, según el Plan estratégico institucional 2018 - 2021 de la Municipalidad Provincial De Oxapampa, la región Pasco tiene como visión que “Al 2021 somos un departamento andino amazónico con bienestar social y calidad ambiental, que se sostiene de las actividades productivas, el turismo y su biodiversidad”. Y, la visión de Oxapampa es “Reserva de Biósfera Oxapampa Asháninka Yánesha, modelo de Gestión de Desarrollo Sostenible (PEI Municipalidad de Oxapampa, 2018. pp. 101). Con ello podemos apreciar que, a nivel nacional, y local se tiene un enfoque turístico y de gestión sostenible, que permitiría poder brindarse inversiones en el sector turístico.

Todo lo mencionado anteriormente lo complementamos con el estudio de Estadística de Calidad Educativa - ESCALE, realizado por el Ministerio de Educación - MINEDU que indica que en el aspecto socioeconómico Pasco tiene:

- Población de 306,576 habitantes (2016), 65% urbana.
- Entre 2008 y 2016, la población de 0-4 años y la de 15-19 años de edad disminuye, con tasas medias de variación de -1.3% y -1.1%, respectivamente.
- En 2015, el PBI real (a precios constantes del 2007) de Pasco fue de S/. 5,045 millones.
- El crecimiento económico, entre 2008 y 2015, es positivo, aunque moderado, especialmente el 2012 y 2014.
- La pobreza monetaria en la región fue de 55.4% el 2015, por encima del valor nacional (31%).
- En cambio, las necesidades básicas insatisfechas NBI son mayores: con al menos una NBI, Pasco tiene 44.2% y el Perú 19% (2015).
- Pasco en 2012 alcanza el décimo sexto lugar dentro del Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Perú por departamento.
- De los 25 departamentos, el IDH desagregado en factores sociales y económicos ubica a Pasco en el décimo noveno lugar en esperanza de vida al nacer y en el noveno en años de educación.

### **2.3.2. Contexto institucional**

La región de Pasco, representa el 1,97% del territorio nacional con una superficie de 25 319,59 km<sup>2</sup>, está ubicado en la parte central del Perú. Político-administrativamente está dividida en 3 provincias y 29 distritos; la provincia con el mayor número de distritos es Pasco (13 distritos), seguido de Daniel Alcides Carrión (8 distritos) y Oxapampa (8 distritos). El 25% de la población vive en el área rural.

#### **Gobierno Regional de Pasco 2019-2023**

- Gobernador Regional: Pedro Ubaldo Polinar, de Alianza para el Progreso (2019 - 2023)
- Vicegobernador Regional: Wilder Robles Rivera, de Alianza para el Progreso.
- Consejeros regionales:
  - Pasco:
    - Jacinto Chamorro Cabello (Alianza para el Progreso)
    - Marco Antonio Martínez Hurtado (Pasco Verde)
    - Roberto Chale Suárez Chuquimantari (Partido Democrático Somos Perú)
    - Ronald Rivera Meza (Podemos por el Progreso del Perú)
    - Daniel Alcides Carrión: Manzuelo Carbajal Requis (Partido Democrático Somos Perú)
  - Oxapampa:
    - Bismark Alfonso Ricaldi Nano (Pasco Verde)
    - Bledhy Cristian Moale Colina (Alianza para el Progreso)
    - Eusebio Luis Contreras Zamudio (Alianza para el Progreso)
    - Grecia Yoseli Witting Köhel (Alianza para el Progreso)

#### **Alcalde Provincial**

- Municipalidad Provincial de Oxapampa - Dirección: Jr. Grau No. 302, Oxapampa 19231.
- Alcalde Juan Carlos La Torre Moscoso (2019-2022)

#### **Alcalde Distrital de Oxapampa**

- Rogers Edmundo Chalco Denegri

#### **Comunidad indígena de Tsachopen**

- Dirección: Comunidad Nativa Tsachopén, Sector Miraflores Chontabamba, Oxapampa, Pasco
- Celular: 985 807 244 / 998 455 307 / 943 801 263

## **SERNANP**

El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) es un organismo técnico público especializado del Estado peruano, dependiente del Ministerio del Ambiente del Perú, encargado de dirigir y establecer los criterios técnicos y administrativos para la conservación de las Áreas Naturales Protegidas del Perú. SERNANP fue creada el 14 de mayo de 2008 en reemplazo del anterior Instituto Nacional de Recursos Naturales, fundado el 27 de noviembre de 1992.

Asegurar la coordinación interinstitucional entre las entidades del gobierno nacional, los gobiernos regionales y los gobiernos locales que actúan, intervienen o participan, directa o indirectamente, en la gestión de las ANP. Emitir opinión sobre todos los proyectos normativos que involucren a las ANP. [www.sernanp.gob.pe](http://www.sernanp.gob.pe)

### **2.3.3. Contexto social o político**

#### **Contexto social**

En el Perú se cuenta con la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar - ENDES, que es una de las investigaciones estadísticas más importantes que ejecuta de manera continua el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. Según dicho estudio en el 2015, la región Pasco se ubica en la 9na posición como una de las regiones con más población analfabeta, sobre todo en las mujeres (12,1%); es decir que el riesgo de ser analfabeto por el solo hecho de vivir en Pasco es 2,6 veces más que en la capital peruana, y de 1,25 veces más que en el resto de País.

De igual forma se tiene que de cada cuatro familias, solo tres tienen acceso a servicios básicos. Es importante tocar el tema del agua, en el cual se detalla que en aquellos distritos de mayor densidad poblacional se accede a este recurso 3 veces por semana 1 hora al día, y la calidad de agua que consume la población en la región supera los límites permisibles en contaminación biológica. (MINSa, 2015). Finalmente se tiene como datos que, “en el año 2013 Pasco se encontraba como uno de departamentos más pobres del país, con una incidencia de pobreza que oscilaba entre 47,79 y 53,29 %; es decir una de cada dos personas era pobre, dos años después en el 2015 Pasco paso al siguiente grupo con una disminución de su pobreza en 28%, sin embargo, en cuanto a la pobreza extrema no hubo cambios importantes manteniendo en un rango entre 8,78 y 12,33%”. (MINSa, 2015. pp. 06).

Según el IDH del año 2012 para el Perú y sus departamentos realizado por El Programa de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas (PNUD), la región Pasco se posicionó en el décimo sexto lugar, con un valor inferior al promedio nacional, 0.4114, por debajo de Lima y otros departamentos. Muestra del poco progreso de la región en los aspectos sociales, es el índice desagregado en sus componentes:

- Décimo noveno lugar en esperanza de vida al nacer e ingreso familiar per cápita;
- Noveno lugar en años de educación,
- Décimo segundo del indicador población con educación secundaria completa.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que desde una perspectiva socio histórica, desde su incorporación a la vida activa en la sociedad peruana la selva central ha sido vista como una fuente de recursos naturales para las múltiples necesidades del país y como un lugar disponible para la instalación de colonos (desde los alemanes en el siglo XIX hasta los migrantes andinos en los últimos cincuenta años), casi siempre dejando de lado a la, hoy, minoritaria sociedad indígena de la zona.

Sin embargo, los tiempos cambian y las nuevas ideas de desarrollo sostenible van calando poco a poco en las autoridades locales y regionales, aunque sea sólo por necesidad o poder acceder a apoyos monetarios por parte de ONG como el Instituto del Bien Común (IBC). La presencia del estado peruano se afianza poco a poco en la zona después de la guerra contrasubversiva desarrollada entre 1980 y 2000 en la cual los grupos indígenas tuvieron una decidida participación no siempre bien valorada por las autoridades gubernamentales. Ante anteriores situaciones de postergación que fueron el caldo de cultivo de ideas extremistas y violentas se han desarrollado alternativas de desarrollo desde la agricultura, ganadería y turismo; si bien la zona no es minera la contaminación no deja de ser un problema y el medio ambiente se encuentra degradado con escasas áreas de bosques primarios debido a la tala tanto maderera como por motivos de ampliación de la frontera agrícola.

La presencia desde hace más de un siglo de colonos alemanes trajo una excesiva idealización de sus modos de vida y un desdén hacia lo indígena que en la actualidad casi ha desaparecido abriéndose las puertas a las posibilidades de desarrollo alternativo tomando al indígena como eje principal de su propio desarrollo dejando de lado actitudes paternalistas que no hacían sino socavarla autoestima de un pueblo.

### **Contexto político**

El Perú se encuentra en este momento en una situación política que redujo en su momento los indicadores de inversión extranjera directa y nacional. De acuerdo con un informe de Reuters de marzo del 2018, se concluye que los problemas políticos han reducido las oportunidades de crecimiento que tenía el país desde el sector minero. El ruido político que se viene generando en el país, desde los grandes descubrimientos de corrupción, genera la sensación de autoridades, y eso conlleva a la percepción de que las reglas de juego podrían cambiar por cada gobierno. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, la corrupción y la delincuencia son los principales problemas que vive el país. La corrupción es percibida por la población como principal problema del país, vinculada al poder político, “como el tráfico de influencias, cobro de porcentajes sobre contratos y licitaciones, malversaciones, descuentos compulsivos etc. que requieren instrumentos de medición, distintos al de una encuesta de hogares”. (INEI, 2018).

Solo una institución pública la RENIEC (55,0 %) encabeza el ranking de las instituciones más confiables del país. El resto de las instituciones, se ubican en la categoría de no confiables. El ranking de las instituciones no confiables es encabezado por los partidos políticos, cuya tasa de desconfianza es 24 veces la de confianza (91,9% y 3,9% respectivamente). Seguido por el Congreso de la República (16 veces mayor respecto al porcentaje de confianza) y el Gobierno Regional (8 veces mayor el porcentaje de desconfianza al de confianza). Finalmente, la Municipalidad Provincial y el Poder Judicial tienen una tasa de desconfianza que supera en 6 veces la de confianza hacia sus respectivas instituciones. (INEI, 2018). A nivel departamental es muy baja la valoración hacia la gestión del gobierno regional, tan solo el 19,5% de la población califica como buena o muy buena, en tanto que el 66,1% de la población percibe que la gestión es mala o muy mala. Tan solo el 26,6% de la población califica la gestión del gobierno local como buena o muy buena en tanto que el 67,6% percibe la gestión local como mala o muy mala.

### **2.3.4. Análisis FODA**

Para el desarrollo del FODA se ha aplicado un análisis en las dimensiones económica, social y medioambiental. Lo que se explica a continuación: El análisis FODA abarca los puntos fuertes y débiles del proyecto, así como las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, para lo cual se ha evaluado las dimensiones económicas, socioculturales y ambientales del turismo. Es fundamental contar con este análisis a fin de poder plantear el Plan Estratégico de las actividades a desarrollar a fin de lograr los objetivos trazados.

**Cuadro N° 06: FODA: Dimensión Económica Del Proyecto Ecoturístico Comunitario**

ECONÓMICO	DEBILIDADES
Costos bajos en productos/procesos	Mal estado de los caminos
Precios razonables y adecuados en relación al mercado	Poca experiencia en el negocio turístico
Proximidad a Oxapampa y otros centros de atracción turística.	No se tiene actualizado el inventario de recursos turísticos.
Recursos turísticos importantes dentro de la Región.	No hay una base de datos de prestadores turísticos y servicios del municipio.
Se cuenta con varias actividades en el lugar como caminatas, escalada, ganadería, agricultura, pinturas rupestres, etc.	Infraestructura turística de baja calidad, no hay una jerarquización de los servicios.
Grupo indígena familiarizado con el turismo y con una fuerte identidad étnica	Falta de personal especializado y capacitado.
Único proyecto ecoturístico que emplea Doms ecológicos.	Constante mantenimiento de las carpas
La Alta especialización de la empresa concesionaria en gestión y turismo.	Poco poder de negociación con proveedores y clientes
Armonía de la actividad turística con la actividad agraria y ganadera de la comunidad.	Alojamientos deficientes (oferta no controlada)
Disponibilidad para desarrollar actividades durante la todo el año	Ausencia de oferta de ocio complementaria
Servicios de calidad con estándares internacionales.	Alta inversión inicial
OPORTUNIDAD	AMENAZA
Se favorece económicamente a las comunidades	Falta de información de buena calidad de los servicios y recursos
Sector en crecimiento a nivel nacional e internacional.	Proximidad a otros atractivos turísticos y fuerte competencia.
Proximidad a la ciudad de Oxapampa y otros centros de atracción turística.	Crisis internacional que genere recesión
Ampliación y mejora de las instalaciones turísticas, infraestructuras turísticas y servicios turísticos.	Problemas políticos y de corrupción.
El turismo ha sido declarado como política prioritaria para el país, y se tiene como objetivo la diversificación de oferta turística.	Dependencia económica con el proyecto.
Lima es la primera ciudad emisora de turismo interno en el país.	Conflictos de intereses entre los integrantes de la comunidad.
Nuevas modalidades turísticas surgen en el mundo y son demandados por las personas: agroecoturismo	Problemas de ordenación del territorio
Nuevo producto para ofertarse en el mercado internacional después de hacer estudios más profundos y capacitar a la población.	Ausencia de planificación turística adecuada
Creación de puestos de trabajo para los habitantes del área a partir de los proyectos ecoturísticos	

Fuente y Elaboración Propia

- **Fortalezas:** En lo referente a las fortalezas, se encuentra el ser pionero en el rubro de los domos sostenibles ecológicos en la Selva Central del Perú, incorporando estándares de calidad internacional, además de tener ventajas competitivas debido a la ubicación geográfica por la cercanía a Oxapampa y a otros recursos turísticos que podrían articular el emprendimiento local. De igual forma la cercanía los accesos a recursos naturales y de contar con el terreno en el cual generar dicho proyecto. Es importante mencionar que en la Selva Central es posible adquirir productos a un bajo costo por ser zona de producción de alimentos como frutas y otros, lo cual permite tener costos más bajos en la parte operativa y los procesos del alojamiento, restaurantes y otros.

Por las características del territorio es posible desarrollar diferentes actividades turísticas y que son de interés de la demanda actual, y el no tener una estacionalidad tan marcada, logrando enfocarse en un mercado nacional, internacional. Se posee conocimiento en el rubro del turismo lo cual resulta fundamental para poder generar valor de calidad y personalización del servicio entregado. Además de contactos de operadores de turismo, que permitirían la comercialización del emprendimiento ecoturístico de Tsachopen. Otra de las fortalezas es contar con conocimientos sobre administración, marketing, recursos humanos, procesos, finanzas, entre otros que es de vital importancia al desarrollar un proyecto de este tipo.

- **Debilidades:** En este punto debemos tener en cuenta que no se cuenta con un inventario turístico actualizado o prestadores de servicios que puedan servir de modelo para la comunidad. Si bien el turismo es una actividad que se viene desarrollando en la Selva Central, no se ha consolidado y normalmente es por el tipo de servicio que se ofrece, el cual no cumple con estándares de calidad. Hay partes que no cuentan con un buen estado de los caminos, lo que complica el acceso al recurso turístico, y conlleva a un menor flujo frente a otros proyectos y territorios. El no contar con un personal altamente capacitado ni especializado, sumado al hecho de no tener experiencia en el negocio turístico formal de parte de la comunidad resta competitividad frente a los demás.

Al hacer un análisis de la infraestructura turística y de las instalaciones turísticas se aprecia que son de baja calidad comparándolos con otros destinos. Esto no permite una atención personalizada de calidad y que tenga relación calidad precio. Las carpas requieren de un mantenimiento constante y que puede llevar a más costos o a parar la prestación del servicio por espacios de tiempo. Al ser un emprendimiento nuevo, se tiene el inconveniente del poco poder de negociación con proveedores y clientes, y que puede dificultar que el negocio se posicione de manera rápida y no se integre en la cadena de comercialización turística de la selva central. Finalmente, es necesario contar con mayor presencia de oferta complementaria y que no permite competitividad.

La alta inversión inicial puede ser un problema al momento de tener que buscar recursos para su financiamiento. En caso de implementarse en el presente o siguiente año, el tiempo para buscar financiamiento y poder realizar la construcción se encuentra muy justo para poder comenzar las campañas de marketing correctas para poder tener el funcionamiento.

- **Oportunidades:** En relación a las oportunidades del proyecto existe una gran posibilidad de poder favorecer de manera económica a las comunidades al incorporarlos en la gestión sostenible del mismo, y la rotación que se desea tener a fin de que llegue a todas las familias. Sumado al hecho de poder incrementar el acceso a puestos de trabajo. Por otro lado, tenemos que es un sector en crecimiento a nivel mundial y en el país, generando mayor flujo de turistas, y que sumado al hecho de que las nuevas tendencias de mercado hacen que los consumidores requieran de espacios donde se respete la autenticidad cultural y que permita disfrutar de la cultura local, siendo este un excelente escenario para aumentar la demanda por este tipo de actividades. La cercanía de Oxapampa a Lima, tan solo 8 horas en bus, permite que exista un desplazamiento de parte del turismo interior (turismo receptivo y el turismo interno), y que conectaría sin problema alguno con el resto de atracciones turísticas que se tiene en dicho territorio: por ejemplo, tenemos Villa Rica, Pozuzo, Satipo, etc.

La implementación de proyecto permitiría que en un mediano plazo se incorporen nuevas instalaciones turísticas, así como infraestructura turística que permitiría contar con nuevos servicios turísticos (públicos y privados) que generarían un mejor espacio, brindando la oportunidad de los residentes locales a acceder a servicios que antes no tenían y que quizás no sería posible sin el ecoturismo comunitario.

El proyecto está alineado a las políticas turísticas del Perú, y que en el marco de la ley general de turismo N° 29408 permitiría el poder consolidarlo en lo referente a espacios turísticos con competitividad y el enfoque de sostenibilidad. Es importante mencionar que se daría una diversificación de la oferta de la Selva Central, y que las nuevas modalidades turísticas que han surgido en el mundo se adaptan sin problema con el desarrollo de actividades relacionadas al agroecoturismo.

- **Amenazas:** desde la perspectiva económica, el “turismo dependencia” podría generar que, ante una crisis internacional, la recesión afecte de manera significativa de la comunidad y la parte del territorio analizado, es por ello que no se puede tener el ecoturismo como un fin, sino un medio del desarrollo.

La cercanía a los otros atractivos de la zona, puede ser una amenaza al tener sustitutos que podrían hacer que el proyecto no sea rentable, sin beneficiar directamente a la población, y se tenga una falsa expectativa de ingresos.

El país ha estado inmerso, y sigue aún, en problemas de corrupción y políticos, lo que puede ocasionar una falta de confianza en cuanto a las inversiones a realizar, convirtiéndose en un limitante. De igual forma, el no contar un plan de ordenamiento territorial puede generar un desarrollo turístico desordenado y desequilibrado.

**Cuadro N° 07: FODA: Dimensión Social y Ambiental Del Proyecto Ecoturístico Comunitario**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Escenografía y paisajes únicos al estar en una Reserva de Biósfera.	Dificultad para acceder al distrito y sus anexos.
Fauna con presencia de especies endémicas y en peligro de extinción: oso de anteojos.	No se da valor agregado a los insumos locales.
Vegetación con diversidad de hábitats.	Existe una inadecuada concientización social sobre la verdadera trascendencia del turismo y su fragilidad
Identidad cultural de las comunidades	Poca organización entre los propietarios de micro y medianas empresas de las diferentes comunidades de la Reserva
Proximidad a otras áreas naturales (posibilidad de incluirla en una ruta centro del país).	Poco control y capacidad de vigilancia
Se cuenta con varias actividades en el lugar como caminatas, escalada, ganadería, agricultura, pinturas rupestres, etc.	
Grupo indígena familiarizado con el turismo y con una fuerte identidad étnica	
Una práctica de las mujeres en Tsachopen ha sido la elaboración de y sus técnicas de teñido.	
OPORTUNIDAD	AMENAZA
Interés en realizar nuevos proyectos (la Ruta del Café junto los propietarios de las fincas) e investigaciones	Poca organización entre entidades turísticas y ambientales y las comunidades de la reserva.
Un alto porcentaje de turistas busca lugares donde se preserven intactas las costumbres de un pueblo, y Tupe tiene esas características.	Incendios forestales
Ampliación y mejora de los servicios sociales.	Sobreexplotación de los ecosistemas forestales y recursos naturales consecuencia de: alta fragmentación de hábitats. También reducción de hábitats por quemas intencionadas y tala de árboles
Promoción de la educación ambiental. Hábitos y valores hacia lo natural	Alta degradación de suelos: debido al uso inadecuado de los mismos
Evolución de la pirámide poblacional	Extracción de recursos no maderables: fauna, marmolina...
Cambio del rol femenino	Aprovechamiento de grandes empresas turísticas y que no se dé un trato justo al local.
Políticas públicas	Falta importante de infraestructuras referentes a sanidad, primeros auxilios, comunicaciones, electricidad, agua potable
Fomento de actividades para la recuperación del patrimonio	Desastres naturales que pueden afectar el paisaje, actividades turísticas, etc.
	Posible pérdida de costumbres y variación en su producción económica por influencia de la actividad turística.

Fuente y Elaboración Propia

- **Fortalezas:** Desde la dimensión ambiental y social se cuenta en el PNYCH con escenografía y con paisajes que, por las características, lo convierten en un escenario único. La condición de Reserva de Biósfera le permite ser un espacio natural diferente, en donde se puede encontrar fauna y flora con diversidad de hábitats, y en peligro de extinción como el oso de anteojos. Cabe agregar que el tener a otras áreas naturales muy cerca crea una red natural con gran diversificación.

Lo mencionado permitiría contar con actividades ecoturísticas como caminatas, escalada, ganadería, agricultura, pinturas rupestres, etc. Por otro lado, la presencia de los yáneshas permite contar con una identidad cultural muy valorada, y que lo hace diferente al resto de proyectos del país. En muchos de las comunidades yáneshas ya se ha tenido una experiencia de contacto con visitantes, y que ya los ha familiarizado con la actividad. Debemos valorar el hecho que son un grupo étnico muy consolidado y organizado en relación a sus costumbres locales. Una de ellas es sin duda el contar con las mujeres teñidoras de Tsachopen que cuentan con técnicas únicas.

- **Debilidades:** La dificultad de acceso al PNYCH puede generar que no exista un desplazamiento de visitantes como se quisiera. Hay que sumar el hecho de que no se tiene un estricto control del ingreso y de la capacidad de vigilancia. Sobre todo, porque no se cuenta con un flujo muy alto (las estadísticas de llegadas al parque son muy bajas comparándolo con otras), y que de no tener una planificación territorial puede ser un impacto negativo.

Al ser un emprendimiento social nuevo, y la falta de experiencia en gestión de un proyecto de estas características no permite una organización, generando un acompañamiento por un mediano y largo plazo hasta que pueda sostenerse solo. Finalmente, debemos agregar de que no se ha dado una concientización en los residentes sobre el impacto social del turismo y sobre la fragilidad a la cual se pueden exponer. En relación a los insumos y productos locales no se tiene un valor agregado, siendo vistos solo como un complemento más no como un producto turístico alternativo y que de contar con una adecuada planificación permitiría incorporarlo a la actividad económica local.

- **Oportunidades:** En el territorio de referencia se han dado en años previos, y con el apoyo de diversas organizaciones, emprendimientos como la Ruta del Café en la Selva Central, que llevaron a una transformación social, pasando de cultivos de coca a café y que han logrado la transformación social de esos pueblos. En ese sentido, un proyecto de estas características crea una red a consolidar a nivel local, regional, nacional y por qué no internacional.

Los hábitos y valores de la población han variado, y actualmente se da una mayor importancia a conseguir pueblos donde se mantengan las costumbres y tradicionales, así como técnicas locales. Por ello se busca efectuar una actividad en un ambiente lo más cercano posible a lo natural y cercano a las personas residentes en la comunidad anfitriona.

El proyecto de innovación social puede llevar a cambiar las vidas, y que la comunidad local tenga acceso a mejores servicios sociales, y puedan mejorar su índice de desarrollo humano, de tal manera que puedan salir de la pobreza, mejorando la pirámide de desigualdad. De igual forma, se puede llegar a educar a los visitantes y residentes en cuanto al aspecto socioambiental, mejorando hábitos y valores, que conlleve a un mejor uso del territorio y de los recursos. Es importante tener en cuenta que el proyecto, sumado a los cambios en los roles de la población femenina, permitiría la integración de la mujer en el ámbito social y económico.

- **Amenazas:** Desde el aspecto ambiental debemos tener en cuenta que está expuesto a los incendios forestales y los desastres naturales que afectan el paisaje y el patrimonio natural. Por otro lado, que las actividades que se desarrollan a nivel local pueden llevar a la extracción de los recursos no renovables y sin un plan de recuperación del territorio. Las visitas también pueden llevar a una degradación del entorno, y que sin control podrían generar la pérdida de costumbres por la variación en la producción económica.
- Finalmente, debemos considerar que la falta de organización entre la comunidad a nivel del proyecto turístico, puede generar un aprovechamiento desequilibrado de la misma comunidad, o de empresas externas, sin un trato justo al local.

### 2.3.5. Delimitación de Prioridades

El proyecto de Ecoturismo Comunitario en Tsachopen debe centrarse en las siguientes ventajas a obtener:

- Nuevos puestos de trabajo: Ofrecer empleo a los jóvenes, mujeres y los grupos minoritarios. No solo en los servicios turísticos a implementar sino también en los complementarios y en sectores proveedores como agricultura, pesca, artesanía, manufactura, etc.
- El objetivo es reducir una posible emigración de jóvenes y que se pueda preservar las tradiciones comunales.
- Establecer emprendimientos sociales locales que fomente una visión de desarrollo comunitario y de valoración de sus productos locales.
- Mejorar el nivel de vida local, donde las empresas comerciales sean de propiedad y gestión local, y de esa manera asegurar la sostenibilidad del mismo.
- Mejorar los servicios comunitarios como colegios, las postas médicas, las bibliotecas, instalaciones culturales y recreativas, equipamiento rural, etc.
- Formación laboral y profesional, que fomente e impulse el desarrollo de los recursos humanos locales en diferentes actividades económicas.
- El desarrollo turístico podría financiar obras de infraestructura como carreteras, abastecimiento de agua, electrificación rural, gestión de residuos sólidos y las telecomunicaciones.
- Abrir nuevos mercados para los productos locales generados de la pesca, agricultura, manufactura, artesanía.
- Generar un plan de ordenamiento territorial y de calidad ambiental.
- Financiar la conservación de zonas naturales, los sitios arqueológicos e históricos, las tradiciones culturales y artesanales.
- Estimular la educación ambiental y un sentido de identidad cultural.

# Capítulo 3

## Finalidades y objetivos del proyecto

### 3.1. Finalidades

La finalidad de este proyecto es crear un emprendimiento Ecoturístico Comunitario en el Parque Nacional Yanachaga Chemillén en una cogestión con la Comunidad Indígena de Tsachopen, de manera que permita un proceso de transformación social a través de la actividad turística realizada de manera responsable, con pleno respeto al medio natural, cultural, sociocultural -en particular de la comunidad indígena de la zona- y que, promueva el desarrollo sostenible.

### 3.2. Objetivos generales.

- Diseñar un proyecto de ecoturismo comunitario para la comunidad indígena de Tsachopen para la conservación de la naturaleza y patrimonio cultural, y permitir el desarrollo local sostenible.
- Insertar a la población de Oxapampa, en particular a la de la Comunidad Indígena de Tsachopen, en el mercado laboral del turismo para crear una alternativa a las actividades económicas extractivas que afectan el medio y no les dan suficientes beneficios económicos.
- Promover el desarrollo económico responsable de Oxapampa con alternativas sostenibles relacionadas al turismo y el emprendimiento social sin dejar de lado la investigación de la diversidad biológica que constituye la riqueza de la zona.

### 3.3. Objetivos específicos

- Crear un alojamiento sostenible en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional Yanachaga Chemillén.
- Educar y capacitar a la población local para mejorar su empleabilidad y cerrar brechas educativas y sociales.
- Implementar una pequeña estación de investigación de la biodiversidad mediante la cual se pueda obtener mayores conocimientos acerca de la zona aprovechada y contribuir a su conservación.
- Crear un centro de interpretación ambiental y social del territorio.
- Implementar un programa de promoción de emprendimiento en actividades complementarias al alojamiento sostenible.

# Capítulo 4

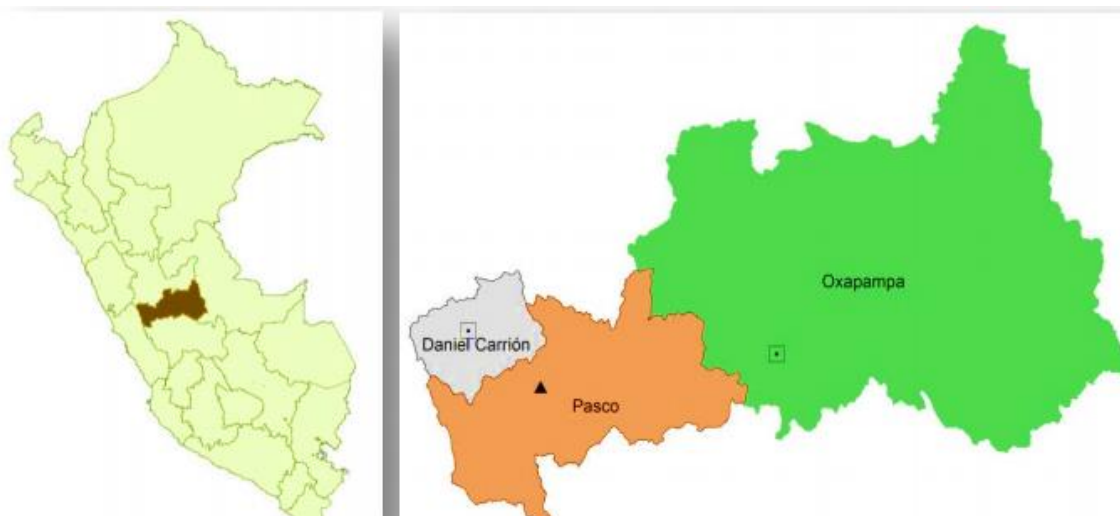
## Plan estratégico del proyecto

### 4.1. Territorio de Referencia: Descripción

El presente proyecto consiste en el desarrollo de un Proyecto de Ecoturismo Comunitario a través de una concesión turística, con la Comunidad de Tsachopen, y aprovechar la zona de camping del parque nacional Yanachaga Chemillén, provincia de Oxapampa, Región Pasco.

La región Pasco se ubica en la zona central del Perú; comprende una extensión de 25,319.59 kilómetros cuadrados sobre las que se asientan dos regiones naturales: la sierra y la selva. Tres provincias componen el departamento: Pasco (4,758.57 km<sup>2</sup>), Daniel Alcides Carrión (1,887.23 km<sup>2</sup>) y Oxapampa (18,673.79 km<sup>2</sup>) y 29 distritos. La capital, Cerro de Pasco se ubica en la provincia de Pasco a una altura de 4,338 msnm. Los límites del departamento son: por el este con el departamento de Ucayali; al oeste con el departamento de Lima; en el norte con Huánuco y al sur con Junín.

Gráfico N° 03: Mapa del Perú y Mapa de Pasco



Fuente: Plan de Desarrollo Regional Concertado Pasco al 2021

El departamento de Pasco, está conformada por 03 provincias y 29 distritos que se presentan a continuación:

**Cuadro N° 08: Provincias de Pasco**

REGIÓN	PROVINCIAS	CAPITAL	DISTRITOS
PASCO	PASCO	CERRO DE PASCO	13 DISTRITOS
	DANIEL ALCIDES CARRIÓN	YANAHUANCA	08 DISTRITOS
	OXAPAMPA	OXAPAMPA	08 DISTRITOS

Fuente: Plan de Desarrollo Regional Concertado Pasco al 2021  
Elaboración Propia

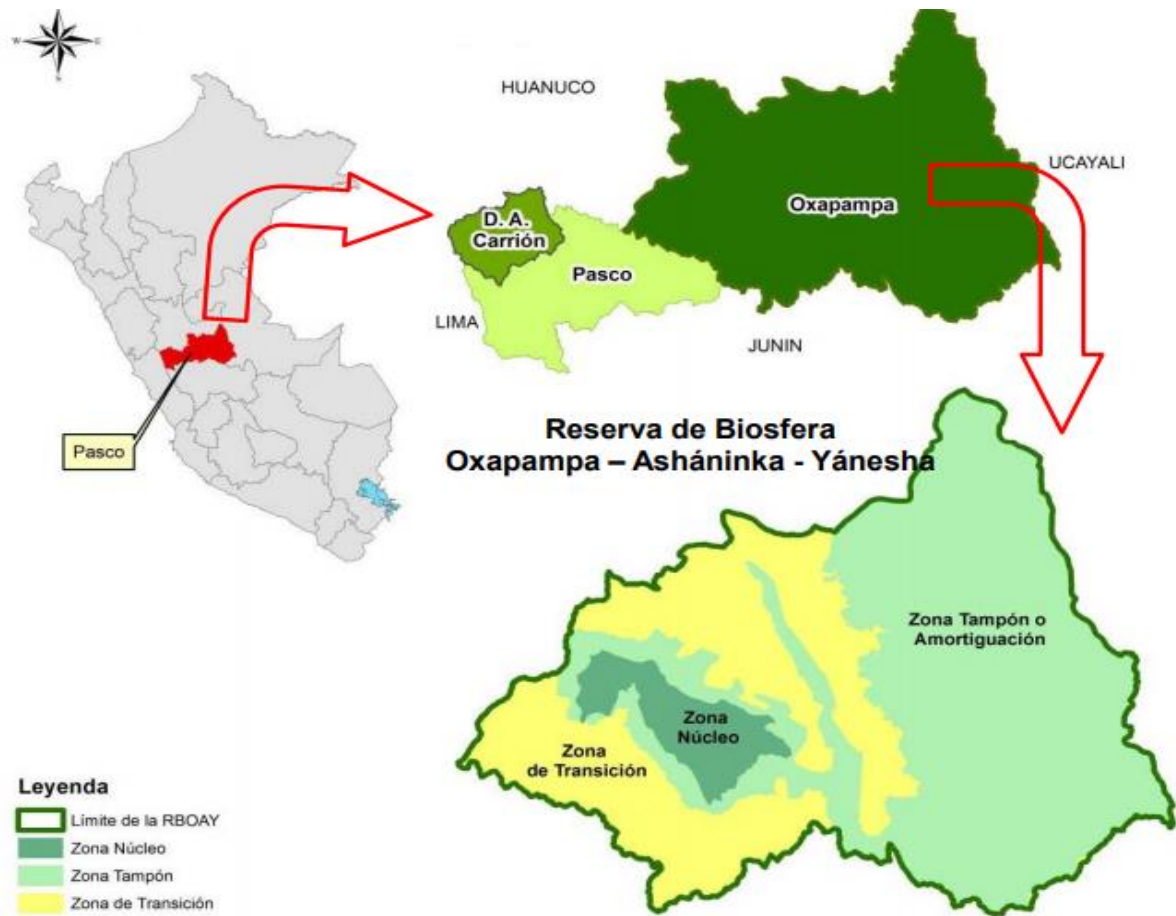
**Cuadro N° 09: Distritos de Pasco**

PROVINCIAS	CAPITAL	DISTRITOS
PASCO	CERRO DE PASCO	1. CHAUPIMARCA 2. HUACHÓN 3. HUARIACA 4. HUAYLLAY 5. NINACACA 6. PALLANCHACRA 7. PAUCARTAMBO 8. SN. FCO. DE ASÍS DE 9. YARUSYACÁN 9. SIMÓN BOLÍVAR 10. TICLACAYÁN 11. TINYAHUARCO 12. VICCO 13. YANACANCHA
OXAPAMPA	OXAPAMPA	1. CHONTABAMBA 2. HUANCABAMBA 3. PALCAZÚ 4. POZUZO 5. PUERTO BERMÚDEZ 6. VILLA RICA 7. CONSTITUCION 8. OXAPAMPA
DANIEL ALCIDES CARRIÓN	YANAHUANCA	1. CHACAYAN 2. GOYLLARISQUIZGA 3. PAÚCAR 4. SAN PEDRO DE PILLAO 5. SANTA ANA DE TUSI 6. TÁPUC 7. VILCABAMBA 8. YANAHUANCA

Fuente: G.R.Pasco - Oficina De Ordenamiento Territorial, 2016  
Elaboración Propia



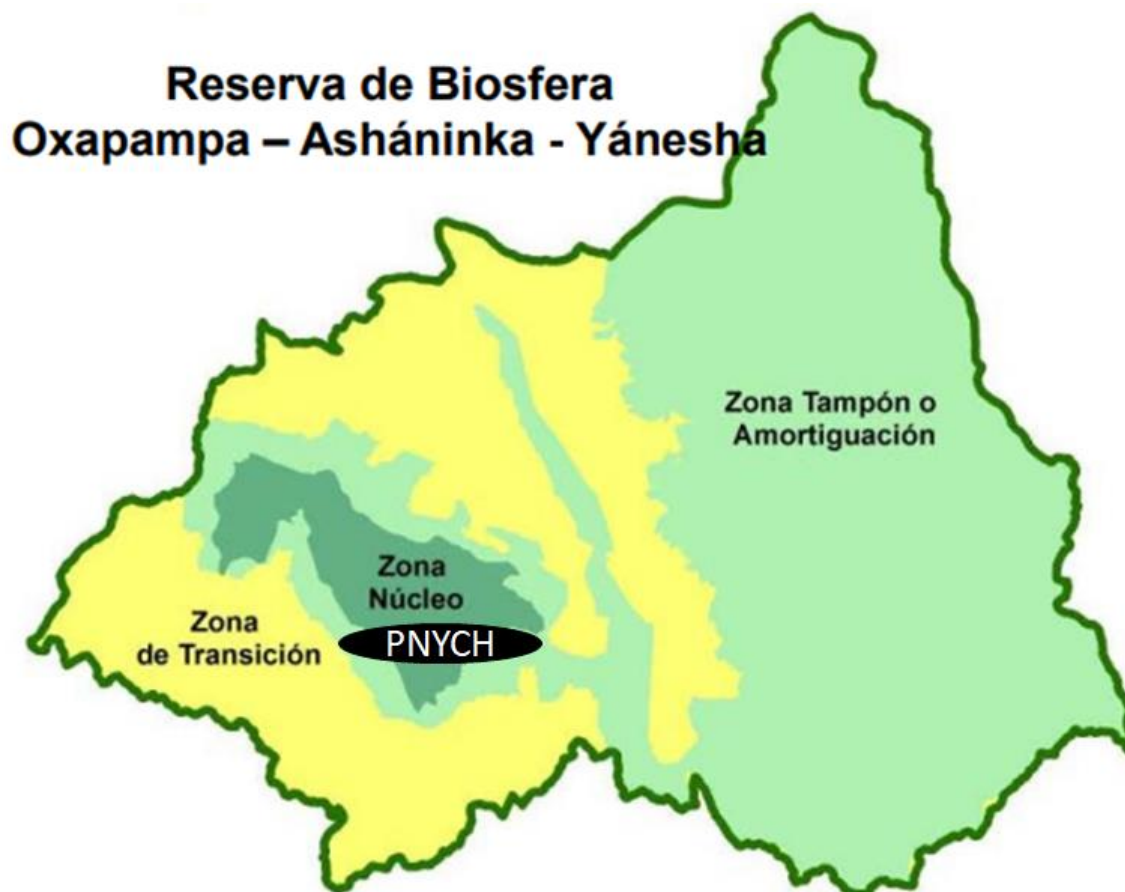
Gráfico N° 05: Mapa de la Reserva de Biósfera Oxapampa - Asháninka - Yanasha



Fuente: Ministerio del Ambiente - Segunda Reunión del Proyecto “Reservas de la Biosfera como una herramienta para la gestión de zonas costeras e islas en el Pacífico Sur Oriental (BRESEP)”

En el mapa precedente se aprecia una denominada “zona núcleo”, y es donde se encuentra localizado El Parque Nacional Yanachaga Chemillén - PNYCH (Área Natural Protegida por el Estado con una extensión de 122 000 hectáreas). Ubicada en la provincia de Oxapampa, en los distritos de Oxapampa, Huancabamba, Pozuzo y Villa Rica. (SERNANP, 2019).

Gráfico N° 06: Ubicación del Parque Nacional Yanachaga Chemillén en la Reserva de Biósfera Oxapampa - Asháninka - Yánesha



Fuente: Ministerio del Ambiente - Segunda Reunión del Proyecto “Reservas de la Biosfera como una herramienta para la gestión de zonas costeras e islas en el Pacífico Sur Oriental (BRESEP)”  
Elaboración propia

La zonificación del Parque Nacional Yanachaga-Chemillén, ha sido formulada tomando en cuenta criterios legales, ambientales, sociales, culturales, y políticos, y precisamente para poder tener un aprovechamiento sostenible del parque nacional se hizo la zonificación, en la cual se definieron las zonas de uso especial. De esta manera se tiene: Zona de Protección Estricta; Zona Silvestre; Zona de uso turístico y recreativo; Zona de recuperación; Zona de uso especial.

Cada una de las zonas tiene sus propias características, y en cada una de ellas se desarrollan actividades permitidas por SERNANP. En el caso de la zona de uso turístico, se cuenta con 4 áreas en el PNYCH: Cañón de Huancabamba, en donde se encuentra localizado Huampal y recibe las visitas actualmente; luego tenemos San Daniel; Abra Esperanza y Paujíl. Además, se estima con potencial la zona de Santa Bárbara y abra Bottger.

En total la zona cuenta con 1686.74 hectáreas; siendo la de Huampal la de mayor superficie: (Área de uso turístico del Cañón de Huancabamba tiene 517,12 hectáreas; Área de uso turístico de San Daniel tiene 12,06 hectáreas; Área de uso turístico de San Alberto- Abra Esperanza tiene 120,79 hectáreas.; Área de uso turístico de Paujil tiene de 36,77 hectáreas). En la actualidad todas las zonas pueden visitarse, solo que la de Huampal es la que se ha desarrollado, sobre todo por la cercanía y por las ser la más grande (SERNANP, 2018). Se presenta en el gráfico N° 5, las zonas del parque a fin de entender mejor la distribución, donde:

- Zona 01: Huampal
- Zona 02: Santa Bárbara
- Zona03: San Daniel
- Zona 04: San Alberto - Abra Esperanza
- Zona 05: Paujil

Gráfico N° 07: Zonas de Uso Turístico de Huampal



Fuente: Plan de Uso Turístico del PNYC / Elaboración Propia

**Micro localización:**

La gran ventaja de Huampal, muy aparte de contar con facilidades como la zona de campamento, en donde cada visitante lleva su equipo; zona de caminata, centro de interpretación, zona de observación de mamíferos y aves; es que es el más cercano, y que puede ser rápidamente adaptado con el proyecto ecoturístico planteado. Es una de las zonas donde se concentra el mayor número de atractivos.

Para la elección de la ubicación de nuestro proyecto se han tomados factores importantes los cuales son analizados bajo el método de ponderación de factores, en el cual se le otorga un puntaje previo análisis de los criterios, los cuales se muestran a continuación:

Para realizar el siguiente análisis se consideró las siguientes variables:

- Fácil de acceso: en él se considera la facilidad para llegar a las zonas de uso turístico, y que haya un acceso adecuado y no se encuentre restringido.
- Atractivos Turísticos: Cada zona de uso turístico cuenta con distintos atractivos, unos con mayor cantidad y otros no son tan relevantes.
- Zona de Camping: este factor es importante ya que solo una de las zonas de uso turístico cuenta con un área especial para campamento, la cual cuenta con la infraestructura necesaria., mientras que la otras no cuentan o están en planes de poder crear un área destinada al camping para el correspondiente uso recreativo.
- Conservación de los senderos: este es un factor importante a tomar en cuenta para conocer el estado de cada zona de uso turístico y si cuenta cada área con adecuados senderos delimitados.
- Adecuada Señalización: otro factor a evaluar en cada zona es la señalización correspondiente y su estado de conservación de estas.

**Cuadro N° 10: Matriz de factores de micro localización**

Variables	Porcentaje	Micro localización							
		Zonas de uso turístico							
		Huampal		Abra Esperanza		San Daniel		Paujil	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Fácil Acceso	30%	4	1.2	4	1.2	2	0.6	3	0.9
Atractivos Turísticos	35%	5	1.75	4	1.4	4	1.4	4	1.4
Zona De Camping	15%	5	0.75	0	0	0	0	0	0
Conservación De Los Senderos	10%	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Adecuada Señalización	10%	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>4.5</b>	<b>14</b>	<b>3.2</b>	<b>11</b>	<b>2.5</b>	<b>13</b>	<b>2.9</b>

Calificación	Leyenda
Muy Malo	1
Malo	2
Regular	3
Bueno	4
Muy Bueno	5

**Sobre la Comunidad Nativa Yánesha De Tsachopén:** En relación a la Comunidad Nativa de Tsachopén, es importante mencionar que se formó bajo la nueva Ley de Comunidades Nativas (Decreto de Ley N°22175), donde se agruparon los cuatro sectores habitados por los nativos: Quillazú, Sipizú, Miraflores y Gramazú, en el mismo año (1976), la Reforma Agraria les otorgó la propiedad de un área de 765 hectáreas. Son muy apreciadas sus danzas típicas vistiendo la cushma y su gastronomía tradicional en la que destacan platos como la Gallina Acancarish. Además, destaca su atractiva artesanía que se plasma en telas teñidas y bijoutería con motivos tradicionales.

**Cuadro N° 11: Inventario Turístico de la Comunidad Nativa Yánesha de Tsachopén**

DEPARTAMENTO	PASCO
PROVINCIA	OXAPAMPA
DISTRITO	CHONTABAMBA
CATEGORÍA	MANIFESTACIONES CULTURALES
TIPO	PUEBLOS
SUB TIPO	PUEBLOS TRADICIONALES
JERARQUÍA	2

Fuente: SIGMINCETUR  
Elaboración Propia

## 4.2. Destinatarios Finales

El proyecto va a estar enfocado en el desarrollo sostenible; bajo el principio rector de aprovechar los recursos actuales, garantizando su permanencia para las futuras generaciones. Es en ese entorno que tenemos el turismo de naturaleza, en su modalidad de Ecoturismo como una excelente forma de contribuir a la conservación del Parque Nacional Yanachaga-Chemillén, y al mismo tiempo desarrollar una actividad rentable en forma sostenible y que permita mejorar la calidad de vida de la comunidad indígena de Tsachopen.

Beneficiarios Directos:

- Comunidad de Tsachopen
- Residentes de Oxapampa.

Beneficiarios Indirectos:

- Visitantes nacionales y extranjeros.
- Residentes de los Distritos de Huancabamba, Pozuzo, Villa Rica.

**Determinación del Público Objetivo:**

Se ha empleado para la determinación del público objetivo del proyecto los estudios realizados por la Comisión de Exportación y Promoción del Perú - PROMPERU, como son los Perfiles del Turista Extranjero, Perfil del Vacacionista Nacional, el Perfil del Turismo Rural Comunitario, reportes del Observatorio Turístico de la Universidad Privada San Martín de Porres y del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR.

**Segmento 1:** Turistas extranjeros que vienen al país por vacaciones y que son considerados Premium. Viajan en compañía de una pareja sin hijos viviendo en casa, son en mayor proporción varones. La edad promedio es de 45 años y tienden a adquirir sus viajes a través de un paquete turístico. El 93% tiene instrucción superior y les gusta realizar actividades participativas y especializadas. Los países de donde provienen son EEUU, Francia, España, Brasil, Canadá, Japón y Reino Unido.

**Segmento 2:** Vacacionista limeño que viaja con una motivación cultural y de relax, y que le guste conocer las costumbres de los pueblos. El gasto promedio de su viaje es de 519 nuevos soles, con una estadía de 6 noches fuera de Lima, y 1 noche como mínimo cerca a Lima. En este caso el promedio de edad es de 25 años y viajan en grupo o pareja, con un nivel de instrucción universitario.

### 4.3. Modelo de Gestión Propuesto: Ecoturismo Comunitario

Algo que es importante evaluar en el proceso de implementación de un proyecto con estas características es que el principal argumento o recurso con el que cuenta la comunidad a la hora de proyectar el desarrollo turístico, es su propio sustrato social y cultural (OMT, 1999). En ese sentido se debe buscar la manera de siempre respetar y asegurar la tenencia de las tierras comunales, protegiendo su territorio. Para ello debemos entender que las tierras indígenas se refieren a aquellos pueblos y comunidades indígenas, que de manera individual o colectiva ejercen sus derechos originarios y han desarrollado tradicional y ancestralmente su vida, en los ámbitos físico, cultural espiritual, social, económico y político. Comprenden todos los espacios terrestres, caza, pesca, recolección, pastoreo, lugares sagrados e históricos y otras áreas que hayan ocupado y que son necesarias para garantizar y desarrollar sus formas específicas de vida (ACNUR, 2016).

Los gobiernos deberán asumir la responsabilidad de desarrollar, con la participación de los pueblos interesados, una acción coordinada y sistemática con miras a proteger los derechos de esos pueblos y a garantizar el respeto de su integridad. Es ese sentido, se cuenta con una representatividad de parte de las comunidades, siendo la Asociación Regional de Pueblos Indígenas de la Selva Central - ARPI SAC, que desde el año 2004 comienza a trabajar como una organización interlocutora de los pueblos indígenas de la selva central del Perú y representa a 356 comunidades nativas y 10 federaciones, y que debemos tener en cuenta en el proceso de gestión de cualquier proyecto que desee desarrollarse. Así tenemos a las siguientes comunidades:

- Apatyawaka Nampitsi Ashaninka Pichis (ANAP)
- Central de Comunidades Asháninkas del Río Ene (CARE)
- Central de Comunidades de la Selva Central (CENCOSEC)
- Consejo Asháninka del Valle de Marañón - Satipo (CONAVAMSAT)
- Federación Asháninka del Río Ene (FARE)
- Federación de Comunidades Nativas del Bajo Perené (FECONABAP)
- Unión Indígena Asháninka Nomatsiguenga del Valle Pangoa (KANUJA)
- Organización Asháninka del Río Apurímac (OARA)
- Organización de Comunidades Asháninkas del Río Negro (OCAR)
- Organización de Desarrollo del Pueblo Kakinte (ODPK)
- Unión de Nacionalidades Asháninkas y Yaneshas de Pasco y Huánuco (UNAY)
- Federación Regional de Comunidades Nativas Yanasha, Asháninka Pichis, Palcazú, Pachitea (FRECONAYAPPP).

Por lo tanto, toda comunidad nativa de la Selva Central, se encuentra representada por las asociaciones antes mencionadas, y que tienen una estructura organizativa que se debe tener en cuenta, y que en los modelos de gestión que se trabajen con comunidades, se debe respetar su institucionalidad comunitaria. Tomando de ejemplo el caso de éxito de la Comunidad de Inferno, se explica su estructura organizacional comunal y que permitió poder consolidarse como un destino turístico sostenible, y que ha mejorado los estándares de vida de los residentes, y así poder adecuarlo al presente proyecto.

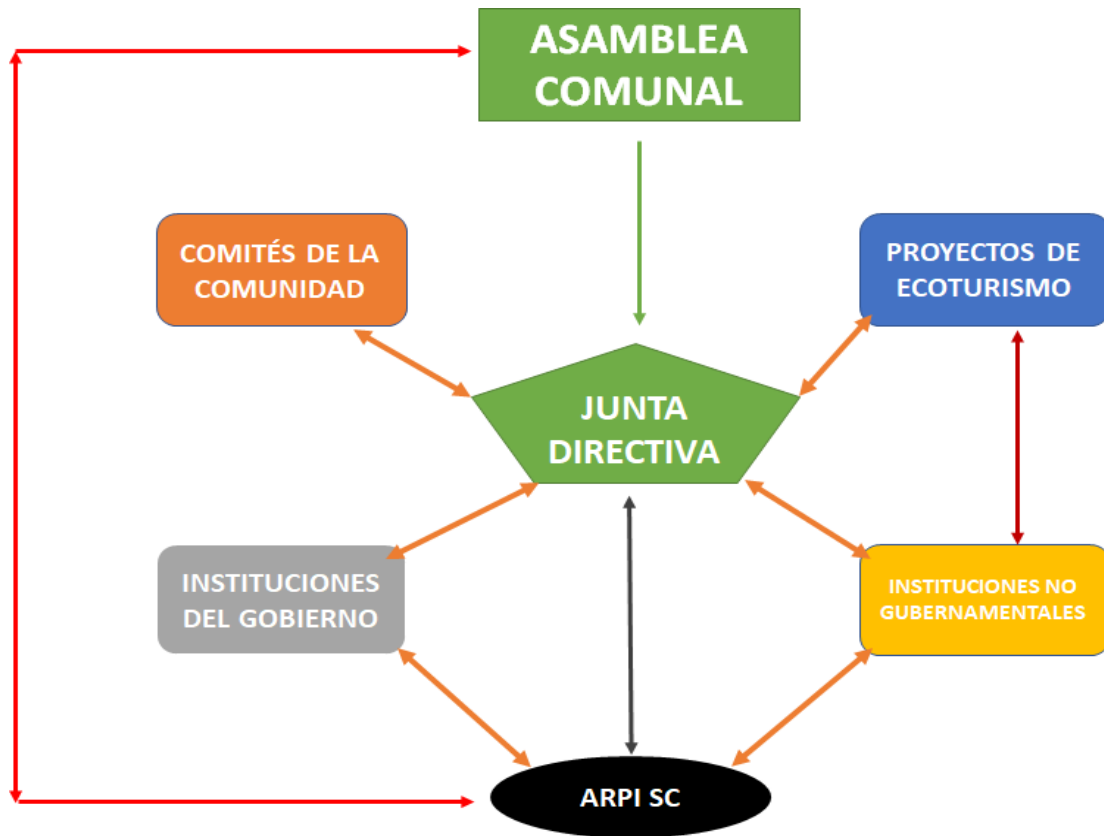
El proyecto de INFERNO, contaba con una Asamblea Comunal, una Junta Directiva, un Juez de Paz, la Asociación de Padres de Familia, un Comité de Control, y otros Comités Comunales (Ministerio de Agricultura - MINAGRI, Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre, 2012), que tenían las siguientes funciones:

- Asamblea Comunal: Es y debe ser el órgano supremo de decisión.
- Junta Directiva: Órgano principal de gobierno.
- Juez de Paz: Autoridad Comunal (Teniente Gobernador)
- Asociación de Padres de Familia (APAFA): Órgano paralelo a la junta directiva que se relaciona íntegramente con los quehaceres de las instituciones educativas.
- Comité de Control: órgano que nace en el contexto del proyecto de ecoturismo.
- Otros comités comunales: Debido a la presencia del proyecto de ecoturismo surgieron también otros Comités para lograr una mejor interacción con la empresa.

En el caso de YANACHAGA ECOCAMP, y el trabajo asociado que se tendrá con Tsachopen, se respetará el hecho de contar con una Asamblea General, y que deberá trabajar de la mano con la Junta Directiva. Ellos deben estar a cargo de liderar y acompañar a los Comités de la Comunidad, y el Proyecto de Ecoturismo. Finalmente, será fundamental que ARPI SC pueda generar apoyo de parte de las diferentes instituciones de gobierno y ONG's.

En la siguiente imagen, se presenta la propuesta de la estructura organizacional de la Comunidad de Tsachopen, y que es necesario implementar a fin de poder posteriormente gestionar el proyecto de Ecoturismo comunitario.

Gráfico N° 08: Propuesta Estructura Organizacional de la Comunidad de Tsachopen



Elaboración Propia

Por otro, se deberá contar con una organización de la comunidad con comités, los cuales tendrán relación directa con el Proyecto Ecoturístico. La Junta Directiva tendrá a su cargo y velará por el Comité de Control y el o los Proyectos de Ecoturismo que se puedan tener a futuro. Siendo sus funciones las siguientes:

**Comité de Control:** Será el responsable de poder velar por los Comités de Agricultura, de Artesanos, de Educación, de Cultura, de Ganadería, y de Manufactura.

**Proyecto de Ecoturismo:** Serán los responsables de velar por los 03 proyectos transversales que se desarrollarán en 03 fases:

Fase 01: Yanachaga Ecocamp

Fase 02: Tsachopen Emprende

Fase 03: Centro de Investigación Yanachaga - Tsachopen (CIYT)

**Yanachaga Ecocamp:** Proyecto que busca el aprovechamiento de la zona de campamento en el Parque Nacional Yanachaga Chemillén, con la implementación de Domos ecológicos para el pernocte de visitantes. Se tendrá incorporado un servicio de alimentación que trabajará de manera directa con el Comité de Agricultura y Ganadería, y que serán los principales proveedores. Para la concesión y el éxito del emprendimiento comunitario se deberá como primer paso el de poder aplicar a la Concesión con SERNANP, y para ello se presentarán todos los documentos y requisitos que piden.

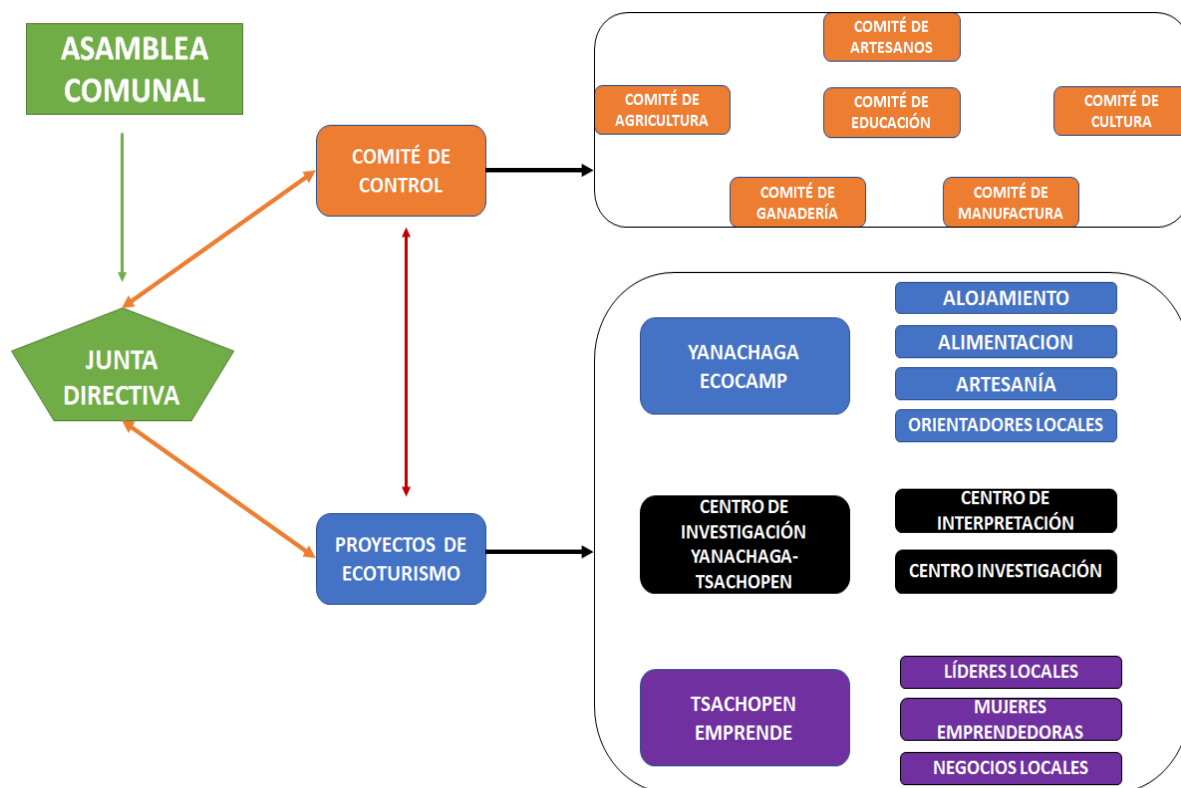
- PASO 1: EMPRESA XYZ pide concesión de la zona de Campamento del Parque Nacional Yanachaga Chemillén, siendo específicos en la zona de Huampal.
- PASO 2: EMPRESA XYZ se compromete a buscar el financiamiento para el proyecto. Del total de monto que se desembolse, el 60% será utilizado para la infraestructura (domos, techos de hoja de palmera, paredes de madera, caña batida y arcilla, pisos y columnas de madera) y el 40% restante para el equipamiento (muebles, cuarterería, menajería, equipo de cocina, servicios higiénicos, etcétera). La comunidad deberá apoyar en todo el proceso de implementación.
- PASO 3: EMPRESA XYZ y JUNTA DIRECTIVA estipulan en el convenio que el proyecto pasará a título gratuito a la comunidad de Tsachopen, y que la gestión será compartida y entregada de manera progresiva también a la comunidad. El centro de toma de decisiones será la junta directiva, por un periodo de dos años. Por otro lado, estarán los comités comunales en las que participan los comuneros titulados que son jefes de familia o los hijos mayores de edad que ya tienen su propia familia.

Se tendrá un comité de Control, encargados de supervisar, evaluar y controlar en forma permanente el cumplimiento de las estipulaciones pactadas en el contrato y los resultados del negocio, velando por el bienestar de la comunidad. Posterior a ello se comenzará con la construcción de los diferentes ambientes del proyecto. Se implementará también un servicio de Orientadores Locales encargados de realizar los tours ecoturísticos, y con un servicio de venta de artesanía. Se promoverán viajes educativos al Parque Nacional, y que la estadía permita la interpretación ambiental y cultural, en dicho proceso participan su Asociación Comunitaria (compuesta por guías, cocineras y agricultores locales), sus Comunidades Nativas, la Municipalidad, y diversas organizaciones aliadas en Oxapampa, Nacionales e Internacionales. Se desea tener talleres que involucren a los visitantes en proyectos que solucionan las problemáticas ambientales del parque. Esta interacción empodera a los grupos locales, abre un panorama nuevo a los visitantes y genera integración.

**Centro De Investigación Yanachaga-Tsachopen - CIYT:** Será financiada a través del ecoturismo, y estará comprometida a la investigación científica como base para la conservación de la biodiversidad del Parque Nacional Yanachaga Chemillén, fomentará la educación y el bienestar de la comunidad de Tsachopen. La investigación está íntimamente ligada a la conservación del medio ambiente. CIYT se encargará de la gestión del Centro de Interpretación PNYCH, entendiendo que la “la interpretación revela los significados que representan un espacio, una cultura o un objeto. Es una disciplina práctica dirigida a las personas que están interesadas en mostrar el patrimonio natural y cultural. Se basa en herramientas que ofrece la comunicación para llegar al visitante desde otra perspectiva, situándolo no como pasivo observador sino como sujeto activo de su propia experiencia con un entorno determinado, cuyo fin es la transferencia del entendimiento y el respeto sobre el espacio que está conociendo” (MINCETUR, 2011. pp. 09). Y del Centro de Investigación, para fomentar artículos, libros etc., sobre la flora y fauna local.

**Tsachopen Emprende:** Implementación de un programa de capacitación a los niños, jóvenes y mujeres para generación de emprendimiento rural comunitario. Se desarrollará una escuela de Eco Líderes con el objetivo de fortalecer competencias de emprendimiento.

**Gráfico N° 09:** Propuesta Estructura Organizacional de la Comunidad de Tsachopen con el Proyecto Ecoturístico



Elaboración Propia

El Comité de Control estará a cargo de los otros comités comunales en Tsachopen, las mismas que tendrá las siguientes funciones:

- **Comité de Agricultura:** Liderar el uso sostenible de las tierras y mejorar la cadena productiva de las familias dedicadas a la agricultura, y de permitirles la asociatividad para darle mayor valor agregado a sus productos, de igual manera de que incorporen en sus actividades el Agro ecoturismo y métodos para protegerse de los fenómenos naturales, de esa manera se espera darles mayor articulación comercial con capacidad de negociación, mejorar las capacidades de gestión y su nivel de competitividad. De esa manera poder aprovechar del medio natural ocupado por la comunidad indígena, y de compartir las técnicas agrícolas que emplean.
- **Comité de Ganadería:** Fortalecer a los ganaderos y brindarles mayor articulación comercial con capacidad de negociación, mejorar las capacidades de gestión y su nivel de competitividad. De esa manera se espera elevar los niveles de producción de los sistemas ganaderos, a través del uso eficiente de la tecnología y la innovación en sus procesos.

Como se había visto anteriormente, la alimentación es la principal prioridad del productor por el elevado costo que puede representar el mantener a los animales, siendo su insuficiencia una de las causas de la baja productividad. La mejora de su gestión requiere fundamentalmente incrementar la producción de pasto por hectárea, así como el aprovechamiento de otros insumos alimenticios. El manejo de los animales requiere de infraestructura para incrementar su eficiencia y asegurar el bienestar animal.

- **Comité de Artesanos:** Se busca la tecnificación y profesionalización del artesano, de igual forma de la preservación del valor cultural de la artesanía, innovación, calidad y productividad de la oferta artesanal de Tsachopen. Se va a promover que los artesanos, y sobre todo “las teñidoras”, cuenten con mecanismos para acceder a canales de comercialización de mercado y fortalecer su asociación de teñidoras de Tsachopen.
- **Comité de Educación:** Incentivar el acceso a la educación de niños, jóvenes y mujeres. Impulsar mecanismos de atención a niños y niñas que no han concluido su educación básica, organizar espacios comunitarios de reflexión e intercambio de padres y madres sobre el desempeño de sus roles, y reducir el machismo que existe en la comunidad.

- **Comité de Cultura:** Fortalecer sobre el intercambio cultural a generarse, de fomentar mecanismos de igualdad de oportunidades y respeto a la diversidad. Fomentar el uso de las lenguas originarias y valoración del patrimonio cultural que poseen en Tsachopen. Velar por las buenas prácticas y código de ética del visitante y comunidad local.
- **Comité de Manufactura:** Poner en valor la experiencia y tradición Yanasha e innovar en la producción de manufacturas rurales.

### **Gestión del Proyecto:**

La Asamblea General, Junta Directiva y Presidentes de Comités serán elegidos de acuerdo a los procedimientos y tradicionales locales. En lo relacionado al proyecto ecoturístico la propiedad será de la comunidad en un 100%, pero la Gestión debe ser compartida y entregada de manera progresiva por la empresa que sea la que invierte. Se tendrá un equilibrio y será equitativo, a fin de evitar que la comunidad sienta que pierde el control y que pueda pasar lo que siempre ocurre, que es “sentirse estafados o engañados” o que el beneficio no llegue a todos. Es por ello, que se tendrá un Comité de Proyecto Ecoturístico, y que estará conformado por cinco miembros de la comunidad y cinco de la empresa ecoturística, quienes velarán por el desarrollo del Ecocamp, el Centro de Investigación y la escuela Tsachopen Emprende.

Dicho comité se elige mediante una asamblea comunal y se reúne mensualmente con los representantes de la empresa para tratar los asuntos relativos a recursos humanos, necesidades financieras y cuestiones operativas. La responsabilidad de la administración será compartida. YANACHAGA ECOCAMP, como infraestructura, pertenecerá a la comunidad de Tsachopen y recibirá el 60% de las utilidades generadas por la operación y tendrá derecho al 50% del voto.

EMPRESA XYZ tendrá los otros 40% de utilidades y 50% del voto. El contrato tendrá una duración de menor de 20 años, luego de los cuales, la comunidad de Tsachopen tendrá la opción de escoger la renovación o la culminación del mismo.

En el caso del CIYT como infraestructura, pertenecerá a la comunidad de Tsachopen y tendrá derecho al 50% del voto. EMPRESA XYZ podrá emplear el 10% de las donaciones o financiamiento canalizado en gastos administrativos, y el 50 del voto. El resto de utilidades deberá destinarse para investigación y mantenimiento del centro de interpretación y del centro de investigación. El contrato tiene una duración no menor de 20 años.

En el caso de TSACHOPEN EMPRENDE, como infraestructura, pertenecerá a la comunidad de Tsachopen y tendrá derecho al 50% del voto. EMPRESA XYZ podrá emplear el 10% de las donaciones o financiamiento canalizado en gastos administrativos, y el 50 del voto. El resto de utilidades deberá destinarse para programas de educación y capacitación técnico especializado de la comunidad local, con incidencia en niños, jóvenes y mujeres.

Los componentes que deben y desea abordarse de manera transversal son:

- Gobernanza Local: Enfoque participativo y de minimización de conflictos sociales.
- Capacidades instaladas y aplicadas: Fortalecer capacidades y entregar herramientas que permitan una mejora del capital humano.
- Producto Ecoturismo Articulado con el Mercado y Actividades Conexas: Cadenas productivas y de valor conexas. El turismo debe permitir la ampliación del mismo.
- Información Científica: Generar conocimiento y fomentar la educación e interpretación cultural y natural.

Adicional a ello se tendrá en cuenta las recomendaciones de la ONU sobre las concesiones turísticas en entornos naturales.

**Cuadro N° 12:** Característica del Programa de Concesión Turística del PNYCH según estructura de la ONU

N°	Característica a tener en cuenta	Análisis
1	Poner la conservación primero, y aceptar que algunas áreas no son adecuadas para el turismo.	La función principal de un área protegida es proteger la naturaleza y la biodiversidad, y es lo que se desea con la concesión de la zona de camping del PNYCH. No es recomendable poder realizar este tipo de proyectos donde exista una sensibilidad social o ambiental, lo cual no ocurre con el parque ni con las comunidades cercanas.
2	Reconocer el valor del turismo.	Las operaciones de turismo que se desarrollarán en el PNYCH aprovecharán cuidadosamente los recursos naturales o culturales disponibles, como paisajes, vida silvestre, vida vegetal, culturas indígenas y sitios históricos que se encuentren. Se desarrollará productos y servicios turísticos, que incluyen alojamiento, alimentación, y actividades ecoturísticas (como observación de aves y oso de anteojos) que ayudan a desarrollar la economía local. La concesión traerá ingresos necesarios para la conservación, así como varios beneficios económicos, sociales y ambientales más amplios, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de empleo: Se empleará mano de obra local, y se tendrá capacitaciones constantes para la especialización técnica de la comunidad.</li> <li>- Vincular las actividades económicas locales: Yanachaga Ecocamp comprará los bienes y servicios de empresas y productores locales a fin de vincular la cadena de valor.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasto local: La concesión del PNYCH deberá permitir que el dinero se mantenga en la economía local, y para ello se debe tener en cuenta el grado de propiedad, capacidad y participación de los empresarios locales en la cadena de valor.</li> <li>- Distribución de ingresos: Un porcentaje de los ingresos derivados de la concesión puede ser retenido para respaldar el manejo de la conservación del área protegida y / o asignarse a un fondo para el desarrollo local.</li> </ul>
3	Juntar esfuerzos para hacer el turismo sostenible	Las actividades que se desarrollen serán vigiladas por guarda parques del Servicio Nacional de Áreas Protegidas - SERNANP, el cual pertenece al Estado, pero también con la Asociación de Voluntarios de la Comunidad, y que velarán por el comportamiento del visitante, de la protección del parque. La actividad será rotativa para hacer participar a todos los niños, jóvenes y adultos. No se puede permitir la degradación del espacio porque puede disminuir el flujo visitante y perjudicar a los emprendimientos y la economía local.
4	Valorar participación de la comunidad local	La comunidad de Tsachopen se encargarán de la gestión de los Domos Ecológico con una participación local general. Se trabajará con ellos de manera muy cercana para conocer los impactos negativos y positivos que puedan estar pasando.
5	Establecer la viabilidad del mercado.	Para el lanzamiento del proyecto se habrá tenido reuniones con la comunidad de Tsachopen en cuanto a la gestión de Yanachaga Ecocamp, pero también de los comités para enlazar la cadena de valor y las operaciones sean sostenibles y rentables.
6	Desarrollar la conciencia de los grupos de interés y compromiso fuerte.	Para asegurar que la concesión del PNYCH sea sostenible y tenga éxito se involucrará a toda la comunidad de Tsachopen desde el principio a fin de que puedan comprender sobre el proyecto. Es muy importante mantener el diálogo por lo cual se tendrá reuniones permanentes entre las partes. Se trabajará mediante el siguiente esquema con la comunidad de Tsachopen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de las principales partes interesadas.</li> <li>- Informar y comunicar toda la información relevante a cada parte interesada.</li> <li>- Consultar e implicarlos en las discusiones.</li> <li>- Negociación con las partes interesadas sobre temas delicados.</li> <li>- Involucrar a los interesados e informarles de manera continua.</li> </ul>
7	Asegurar que el concesionamiento está apoyado por un marco de concesiones fiable y sólido.	La concesión será por 20 años, y se tendrá reuniones constantes con SERNANP, el Ministerio de Cultura, Ministerio del Ambiente y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a fin de que se tenga claro sobre las políticas y legislación nacional. Es importante mencionar que de acuerdo a SERNANP, la concesión debe permitir el desarrollo de infraestructura con fines turísticos, los cuáles deben ser acordes y permitidos. El plazo máximo para una concesión es de 40 años, y el pago que se debe realizar es por derecho de vigencia (costo fijo) y derecho de aprovechamiento (costo variable).
8	Confiar en los planes de gestión.	Se elaborará un plan de trabajo de acuerdo al Plan Maestro del PNYCH, y se trabajará las actividades en base al Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR.
9	Seleccione el modelo adecuado	Se ha hecho una revisión detallada de la normatividad peruana tanto del SERNANP, como Ministerio de Cultura y MINCETUR. En relación a ello para el otorgamiento del derecho de uso del área natural, se ha considerado la figura de concesión. Se desea que la comunidad de Tsachopen adquiera la gestión de Yanachaga Ecocamp junto a un tercero que será quien invierta y permita el desarrollo del mismo.

10	Empleo de procedimientos transparentes.	Se tendrá transparencia en la concesión y la gestión del proyecto, en donde se tendrán reuniones constantes para ver el estado de todas las actividades que se desarrollan. La concesión del proyecto va a resultar en: - Un contrato pactado. - Un trato satisfactorio y una solución para ambos autoridad de área protegida e inversor (relacionado con Los costos, beneficios y costos de oportunidad). - Beneficios ambientales y socioeconómicos que se acuerden, - Un período de contrato que es suficiente para el inversor para hacer un retorno de su inversión y proporciona seguridad durante el plazo del acuerdo para ambas partes.
11	Tener contratos equitativos	El contrato deberá ser claro y proteger los intereses de las partes, sobre todo de la comunidad anfitriona, en este caso de Tsachopen. No podemos olvidar también a SERNANP (Estado). Es importante diseñar un contrato que pueda llegar a ser flexible y debe indicar las responsabilidades de cada uno.
12	Gestionar de forma eficaz	A fin de asegurar la gestión se tendrá un programa de empleabilidad con la comunidad de Tsachopen, dando prioridad a los niños, jóvenes y mujeres.
13	Gestionar el riesgo	Se deberá tener un plan de Mitigación Ambiental y de Intervención Cultural a fin de asegurar la sostenibilidad del proyecto en Tsachopen.
14	Evaluar continuamente el progreso y adaptarse.	Se deberá tener un plan de Evaluación y Control a fin de asegurar la sostenibilidad del proyecto en Tsachopen., lo cual será esencial para reducir impactos y mejorar el desempeño del presente proyecto.

Fuente: Banco Mundial / Elaboración propia

#### 4.4. Descripción Técnica

Las estructuras que se van a diseñar para el Eco Camping son Domos no tradicionales, mezcla de estructuras cupulares con estructuras ténsiles lo que ayudará a crear únicos e inigualables espacios, sin dejar de lado ciertos aspectos tradicionales, como pisos, ventanas, iluminación, calefacción, etc. La forma de la carpa será presentada como un domo geodésico, es decir una estructura curva que no tiene ningún ángulo o puntas.

##### Componentes generales:

- Estructura: Juego de barras que varía en cantidad y largos dependiendo del tamaño y frecuencia del domo y que, unido en los extremos de acuerdo a los códigos de colores del plano de armado, conforma una trama estructural de triángulos indeformable y de alta seguridad.
- Cubierta: Tela de PVC-Polyester marca FERRARI de origen francés (<http://www.ferrari-textiles.com/>) de alta resistencia al trabajo mecánico con costuras termoselladas que garantizan un 100% de impermeabilidad. El diseño de puertas, ventanas y ventilaciones permiten una apropiada circulación de aire y un completo control visual de los alrededores.

- Piso: Paño de tela de PVC similar a la de la cubierta que aísla del terreno y que impide la entrada de agua que escurre en el exterior en condiciones lluviosas. El domo no necesita de este componente para operar y su uso dependerá de las necesidades.
- Liner o carpa interior: Paño de tela de Polyester que “cuelga” de la estructura y cuya principal función es generar un espacio de aire entre ambas carpas con el fin de aislar térmicamente y disminuir la condensación en climas húmedos y fríos. Al igual que el piso, el domo no necesita de este componente para operar y su uso dependerá de las necesidades. Se utilizarán domos de 4 metros de diámetro: se tendrán 12 domos, cada uno con capacidad para 2 personas.

Los domos están conectados entre sí a través de caminos de madera, al igual que lo hacen los destinados a los dormitorios, minimizando el contacto con el suelo, y así evitar perturbar la flora y fauna. Va a ser construido con madera tornillo. Se va a tener un camino central de casi 50 m<sup>2</sup>; de las cuales se tendrá otros caminos que conectarán con el restaurante, cada domo, recepción, tópicos y cocina. Le ancho del camino es de 1 metro, los cuales se encontrarán a una altura de 50 cm del suelo.

Las áreas que conforman el total del Proyecto de Yanachaga Ecocamp son:

- Domos: El Ecocamping contará con 12 domos los cuales contendrán 1 cama Queen, una mesa y una silla, una lámpara, un mosquitero, un espejo, un juego de toallas y un juego de sábanas.
- Recepción y Administración: Estas áreas estarán juntas. Se encontrarán ubicadas en un extremo al centro del Ecocamping, La recepción es un lugar en donde se recibirá a los huéspedes, contendrá una pequeña sala de estar.
- Para el área de Administración; es el lugar donde el administrador realice sus labores de contacto con los proveedores, costeo, separación de domos, etc.
- Comedor: Se servirán los alimentos y se contarán con 2 mesas rectangulares para el desayuno buffet, y 6 mesas con capacidad para 4 personas.
- Enfermería: Área equipada para dar los servicios de primeros auxilios en el momento que sea necesario, para ello se contará con camilla, balón de oxígeno, sillas de espera, etc.
- Almacén: Área en el cual se encontrará almacenados los alimentos, útiles de limpieza y demás objetos que sean necesarios para el buen servicio del Ecocamping.
- Cocina: En la cual se preparan los alimentos a los huéspedes, estará compuesto por una cocina, refrigerador, horno, y demás objetos que serán utilizados para la preparación de los alimentos (desayunos, almuerzos, cenas y entremeses).

A continuación, se muestra la serie de gráficos en 3D del proyecto:

Gráfico N° 10: Proyecto Yanachaga Ecocamp



Elaboración propia

### Capacidad instalada:

Para la implementación del proyecto no se utilizará maquinaria para la instalación de los domos. Estos serán trasladados a Oxapampa donde personal calificado tendrá un tiempo de 110 minutos aproximadamente para el montaje de cada domo.

#### - Tamaño Normal:

La capacidad normal estará determinada por el número de turistas que YANACHAGA ECOCAMP espera recibir al año. En cada Domo ingresan 2 personas. Cada persona equivale a un paquete vendido.

#### - Tamaño Máximo

La capacidad máxima del Ecocamping será de 24 paquetes vendidos en el programa de 4 días / 3 noches. Al mes se tendría 168 paquetes vendidos. Al año se va a tener como máximo 2016 paquetes vendidos.

#### - Porcentaje de Utilización de la capacidad instalada

El porcentaje de utilización de la capacidad instalada se obtiene del cociente entre el Tamaño Normal y el Tamaño Máximo. Esto nos va a permitir la ocupabilidad promedio anual para los años 2020-2024.

Tamaño normal / tamaño máximo

Ahora aplicaremos la capacidad instalada por 3 escenarios, tomando el pesimista con un 2%, el normal con 3% y el optimista con 5%.

**Cuadro N° 13: Capacidad instalada por escenarios del 2020 al 2024**

ESCENARIO PESIMISTA 2%	2020	2021	2022	2023	2024
N# Visitantes	279	293	306	320	334
Tamaño Máximo	2016	2016	2016	2016	2016
Capacidad Instalada	14%	15%	15%	16%	17%
ESCENARIO NORMAL 3%	2020	2021	2022	2023	2024
N# Visitantes	558	585	613	640	667
Tamaño Máximo	2016	2016	2016	2016	2016
Capacidad Instalada	28%	29%	30%	32%	33%
ESCENARIO OPTIMISTA 5%	2020	2021	2022	2023	2024
N# Visitantes	1138	1218	1300	1385	1473
Tamaño Máximo	2016	2016	2016	2016	2016
Capacidad Instalada	56%	60%	64%	69%	73%

Elaboración propia

## **4.5. Identificación y ordenación temporal de las principales actividades:**

### **4.5.1. Calendario de actividades**

El horizonte de Evaluación del proyecto será de cinco años, desde el año 2020 al 2024, siendo el 2020 el año base, y se ha identificado lo siguiente:

Horizonte de evaluación: El horizonte de evaluación refleja el periodo el cual se establece para realizar las evaluaciones de los beneficios, costos e inversiones con respecto al proyecto. Este periodo está determinado por las etapas de inversión, operación y mantenimiento. Este horizonte nos permite obtener el lapso de tiempo en el cual se proyectará la demanda y oferta del bien o servicio que dará el proyecto a través de la alternativa formulada.

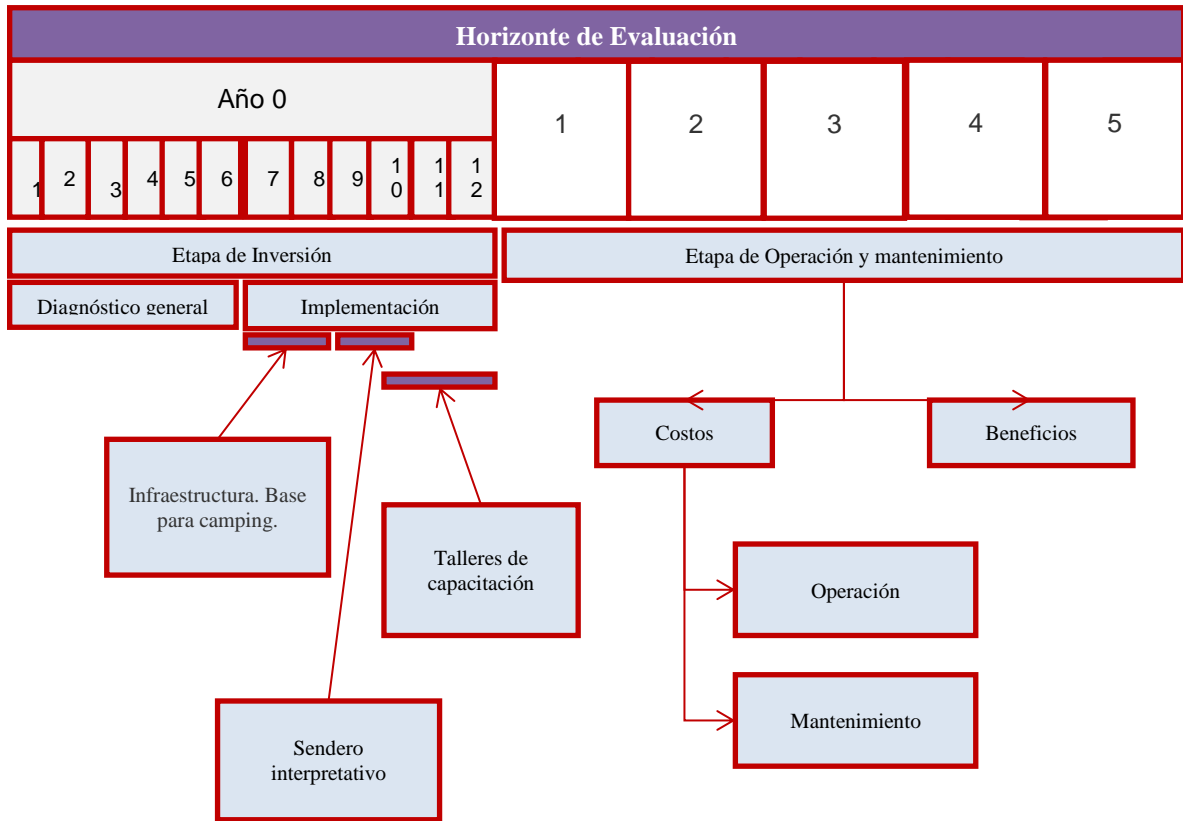
#### **Fases y etapas de cada alternativa del proyecto:**

Para la elaboración del horizonte de evaluación se tiene que establecer la duración que va a tener cada una de las fases de la alternativa de solución.

- a. Etapa de inversión: En esta fase se puede distinguir las etapas de diseño y ejecución del proyecto.
  - Diagnóstico general y Diseño y expediente técnico del proyecto. - En esta etapa se elaboran los estudios de ingeniería de detalle del proyecto (expediente técnico y estudio definitivo).
  
- b. Ejecución. - Corresponde a la etapa donde se realiza el desarrollo de la obra física y la implementación de las actividades programadas, tales como la remodelación y acondicionamiento de espacios, capacitaciones.
  
- c. Etapa de operación y mantenimiento
  - Para esta fase ya se cuenta con la puesta en marcha del de las instalaciones, dado esto, se comienzan a estimar los beneficios estimados.

En el diagrama siguiente se muestra de manera gráfica el Horizonte de Evaluación:

Gráfico N° 11: Horizonte de Evaluación del Proyecto



Elaboración propia

## 4.6. Recursos y Organización:

### 4.6.1. Stakeholders Analysis

Cuando hablamos de grupos de interés nos referimos a personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectadas por las actividades, productos o servicios de una empresa u otra organización (en el punto anterior justamente se aborda un análisis de impactos que se podrían tener en el territorio como parte del diagnóstico general del área- etapa inicial del proyecto). De allí la importancia de mantener un diálogo continuo con los grupos de interés pues ello trae consigo la posibilidad de poder identificar nuevos temas que puedan influir en las condiciones para la empresa y mercado en general.

El conocimiento de las inquietudes y preocupaciones de los grupos de interés pueden contribuir a que la empresa mejore o innove sus procesos y productos. En tal sentido se debe elaborar el Plan de Gestión de Grupos de interés del Proyecto YANACHAGA ECOCAMP, y debe ser tomando en cuenta la importancia de las relaciones entre la empresa y los grupos de interés de su entorno las cuales requieren de una interacción activa con los involucrados. Aunado a esto debemos considerar que dada la coyuntura actual, donde las comunidades no tienen tanta confianza en el Estado o el sector privado como se ha podido analizar en la parte 2 del presente proyecto, las relaciones se tornan cada vez más complejas por diferentes motivos entre los cuales debemos tomar en cuenta.

Es importante comentar las ventajas de desarrollar el presente plan de gestión de grupos de interés pues esto nos permite:

- Identificación previa de tendencias y asuntos relevantes. El beneficio que trae consigo el establecimiento de un diálogo continuo con los grupos de interés permite la identificación de nuevos temas que puedan influir en las condiciones, tanto para la empresa como para el mercado en general.
- Mejor gestión de riesgos y de oportunidades: Tener conocimiento de las perspectivas y expectativas de los grupos de interés puede ayudar a la empresa a gestionar las oportunidades y los riesgos con mayor eficiencia y eficacia.
- Innovación y mejora: El conocimiento de aspectos percibidos como de impacto por parte de los grupos de interés y que deben mejorarse o gestionarse mejor pueden ayudar a la empresa en la mejora e innovación de sus procesos y de sus productos o servicios.

- Establecer la credibilidad como socio: La interacción cara a cara y la capacidad de desarrollar las relaciones individuales son, generalmente, el método más eficaz para la construcción de confianza y la credibilidad de la empresa.  
El hecho de crear confianza es muy importante para lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo de los diferentes proyectos que se desea implementar, asegurando la viabilidad para nuevos proyectos y extensión de su vida útil.
- Toma de decisiones fundamentada: El acceso a la información y las relaciones que van más allá de las fuentes tradicionales pueden traducirse en una ventaja competitiva si se integran en la planificación y otras actividades principales de la empresa, tanto para proyectos nuevos como ampliación.

Para el presente proyecto se adaptará la Metodología de Mitchell, Agle y Wood (1997) para el mapeo o análisis de interesados, el cual propone diferentes niveles de predominio de interés de cada grupo, organización o sociedad.

Gráfico N° 12: Modelo de Prominencia de Mitchel, Agle y Wood



Fuente: <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/04/mapeomatriz-de-los-stakeholder.html>

Este procedimiento tiene como finalidad identificar a los distintos grupos de interés (stakeholders) a través de la operacionalización de tres atributos básicos que son: (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

- El poder suficiente para influir en la organización.
- La legitimidad para poder mantener una relación entre ellos y la organización.
- La urgencia de la pretensión que tengan estos grupos de interés.

Según lo que cada stakeholder representa se les asignará un valor asociado con su preponderancia o importancia respecto del poder que pudieran ejercer, su legitimidad y la urgencia. Según Mitchell et. al. (1997), si se combinan estos tres atributos, surgen diferentes grupos de partes interesadas, con diferentes expectativas respecto al objeto de interés, lo que se convierte en un instrumento de apoyo para la toma de decisiones por parte de los líderes de la iniciativa analizada.

Para ello se tendrá en cuenta lo siguientes pasos:

1. **Identificación de stakeholders:** Es el proceso de identificar a todos los actores relevantes (personas y organizaciones) que puedan ser impactadas / afectadas / beneficiadas por el proyecto de Yanachaga Ecocamp.
2. **Planificación de la gestión de stakeholders:** Proceso de desarrollar estrategias apropiadas para gestionar de manera efectiva a los stakeholders.
3. **Relacionamiento con stakeholders:** Proceso de comunicarse y relacionarse o trabajar con los actores de interés para satisfacer sus necesidades / expectativas, de ser el caso; atender los temas que surjan a lo largo del proyecto o de la relación con el proyecto, y fomentar una adecuada participación de los stakeholders en las decisiones y actividades del proyecto en cuestión.
4. **Control / seguimiento de los planes de relacionamiento:** Proceso de verificar de manera integral la gestión del relacionamiento con stakeholders, ajustando las estrategias y planes para garantizar el éxito del proyecto.
5. **Quiénes son los stakeholders:** Empleados, proveedores, clientes, competidores, directores (directorio), gerencia, comunidad, sindicatos, asociaciones de consumidores, activistas políticos, comunidad financiera, autoridades, medios de comunicación, ONGs, cualquier otro vinculado con el proyecto.

### Identificación de funciones y roles de cada actor:

- Sector Público: Promover y generar consenso en la población local alrededor de la visión y los objetivos planteados. Mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo local participativo.
- Sector privado: Las empresas son uno de los principales motores para lograr los objetivos de crecimiento sostenible e inclusivo y reducción de la pobreza. El sector privado es un aliado fundamental a la hora de proveer servicios esenciales como las infraestructuras, así como a la hora de invertir e innovar.
- Organizaciones sociales: El papel de las organizaciones sociales es fundamental en la consolidación y ampliación de la democracia. Vertebran la sociedad, son expresión de la pluralidad, potencian la reflexión, el debate y facilitan la búsqueda de espacios comunes y la defensa de lo público, lo de todos. Además, en muchas ocasiones, sus aportaciones están siendo fundamentales en la resolución de problemas sociales y/o ecológicos.
- ONG: Las ONG de desarrollo (ONGD), compartiendo los rasgos comunes a todo el sector, son aquellas cuyo objetivo explícito pasa, sin entrar por el momento en detalles, por favorecer el desarrollo de países considerados subdesarrollados y atender y prestar apoyo a la población menos favorecida de éstos, a través de la implantación de políticas, programas de cooperación u otras actuaciones específicas.

**Cuadro N° 14: Definición de Roles de los Actores**

Actores Roles	Gobierno	Sector Privado	Comunidades	ONG's	Organismos multilaterales
<b>Económico</b>	Generar rentas para redistribuir riqueza	Generar utilidades a largo plazo	Encontrar actividades productivas para incrementar ingresos	Canalizar fondos reembolsables y no reembolsables	Asignar fondos en forma de créditos y donaciones
<b>Social</b>	Redistribución de riqueza, resguardo de los derechos de la sociedad	Incorporación de la sociedad a la economía de mercado, "responsabilidad social"	Organización y cohesión para que los beneficios de las actividades productivas benefician a la mayoría	Acciones de apoyo a la educación y organización social	Fondos canalizados que se condicionan a criterios de impacto social
<b>Ambiental</b>	Regula el aprovechamiento de los recursos naturales y turísticos, sanciona el daño ambiental	Necesidad de incorporar los costos de la degradación ambiental en el cálculo de la rentabilidad de los proyectos	Necesidad de aprovechamiento sostenido, conservación y protección de los recursos naturales y turísticos	Acciones orientadas a la conservación, protección y formas sostenibles de aprovechamiento de los recursos naturales y turísticos	Fondos canalizados que se condicionan a criterios de impacto ambiental

Elaboración propia

**Listado de interesados potenciales y expectativa en el ámbito del Proyecto:**

- Municipalidad Provincial de Oxapampa
- Municipalidad distrital de Oxapampa
- Municipalidad distrital de Pozuzo
- Municipalidad distrital de Huancabamba
- Municipalidad distrital de Villa Rica
- Gobierno Regional de Pasco
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - DIRCETUR PASCO
- Gobierno Nacional
- Ministerio del Ambiente - MINAM
- Ministerio de Cultura - MINCUL
- Ministerio de Agricultura
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR
- Centro de Formación en Turismo - CENFOTUR
- Autoridad Nacional del Agua - ANA
- Instituciones Privadas
- Organizaciones sin fines de Lucro
- Organizaciones sociales
- Residentes locales

**Cuadro N° 15: Identificación de interesados internos**

Identificación de interesados Internos					
STAKEHOLDER	ZONA DE INFLUENCIA	ATRIBUTO			TIPO DE STAKEHOLDER
		PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	
Municipalidad Provincial de Oxapampa	Local	SI	NO	NO	LATENTE
Municipalidad distrital de Oxapampa	Local	SI	SI	NO	DOMINANTE
Municipalidad distrital de Huancabamba	Local	SI	NO	NO	LATENTE
Comunidad de Tsachopen	Local	SI	SI	SI	DEFINITIVO
SERNANP	Local	SI	SI	SI	DEFINITIVO
Autoridad del Agua	Local	SI	SI	SI	DEFINITIVO
Iglesia Católica Oxapampa	Local	SI	SI	SI	DEFINITIVO
Residentes	Local	SI	SI	SI	DEFINITIVO
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - DIRCETUR PASCO	Local	SI	SI	SI	DEFINITIVO

Elaboración propia

**Cuadro N° 16: Identificación de interesados externos**

Identificación de interesados Externos					
STAKEHOLDER	ZONA DE INFLUENCIA	ATRIBUTO			TIPO DE STAKEHOLDER
		PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	
Gobierno Regional de Pasco	Regional	SI	SI	SI	DEFINITIVO
Ministerio de Agricultura	Nacional	SI	SI	SI	DEFINITIVO
Ministerio de Cultura - MINCUL	Nacional	SI	SI	SI	DEFINITIVO
Ministerio del Ambiente - MINAM	Nacional	SI	SI	SI	DEFINITIVO
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR	Nacional	SI	SI	SI	DEFINITIVO
Centro de Formación en Turismo - CENFOTUR	Nacional	SI	SI	NO	DOMINANTE
Municipalidad distrital de Pozuzo	Local	NO	NO	NO	NO INTERESADA
Municipalidad distrital de Villa Rica	Local	NO	NO	NO	NO INTERESADA
Instituciones Privadas	Local	SI	SI	NO	DOMINANTE
Organizaciones sin fines de Lucro	Local	SI	NO	NO	LATENTE
Organizaciones sociales	Local	SI	NO	NO	LATENTE

Elaboración propia

**a. Medición del grado de poder:**

**Cuadro N° 17: Matriz de Poder del Proyecto Yanachaga Ecocamp**

ANEXO 1: MATRIZ DE PODER								
STAKEHOLDER	GRADO DE DISPONIBILIDAD						Grado de Poder	Grados de poder Normalizado
	COERCITIVO	UTILITARIO				SIMBÓLICO		
	Fuerza física	Materiales y físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos	Reconocimiento y estima		
Grado de sensibilidad a los recursos	3	3	2	2	2	2	20736	10.63
<b>INTERESADOS INTERNOS</b>								
Municipalidad Provincial de Oxapampa	1	1	1	2	1	2	576	0.30
Municipalidad distrital de Oxapampa	1	1	1	2	1	2	576	0.30
Municipalidad distrital de Huancabamba	1	1	1	1	1	2	288	0.15
Comunidad de Tsachopen	3	3	1	2	1	3	7776	3.99
SERNANP	3	3	1	2	1	2	5184	2.66

Autoridad del Agua	3	2	1	2	2	2	6912	3.54
Iglesia Católica Oxapampa	2	1	1	1	1	1	288	0.15
Residentes	3	2	1	1	1	2	1728	0.89
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - DIRCETUR PASCO	1	1	1	2	1	2	576	0.30
<b>INTERESADOS EXTERNOS</b>								
Gobierno Regional de Pasco	2	2	1	2	1	2	2304	1.18
Ministerio de Agricultura	2	2	1	2	1	2	2304	1.18
Ministerio de Cultura - MINCUL	3	2	1	2	1	2	3456	1.77
Ministerio del Ambiente - MINAM	3	2	1	2	1	2	3456	1.77
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR	2	1	1	1	2	2	1152	0.59
Centro de Formación en Turismo - CENFOTUR	1	1	1	1	1	1	144	0.07
Municipalidad distrital de Pozuzo	1	1	1	1	1	1	144	0.07
Municipalidad distrital de Villa Rica	1	1	1	1	1	1	144	0.07
Instituciones Privadas	1	1	1	1	2	2	576	0.30
Organizaciones sin fines de Lucro	1	1	1	1	2	1	288	0.15
Organizaciones sociales	2	1	1	1	2	2	1152	0.59
							<b>PROMEDIO</b>	1951

Elaboración propia

b. Medición del grado de legitimidad

Cuadro N° 18: Matriz de Legitimidad del Proyecto Yanachaga Ecocamp

ANEXO 2: MATRIZ DE LEGITIMIDAD				
Grado de deseabilidad de los actores	Niveles de deseabilidad		Grado de legitimidad total	Grado de legitimidad Normalizado
	Para la organización	Para la sociedad		
<b>INTERESADOS INTERNOS</b>				
Municipalidad Provincial de Oxapampa	3	3	9	1.8
Municipalidad distrital de Oxapampa	2	2	4	0.8
Municipalidad distrital de Huancabamba	3	3	9	1.8
Comunidad de Tsachopen	3	3	9	1.8
SERNANP	3	3	9	1.8
Autoridad del Agua	3	3	9	1.8
Iglesia Católica Oxapampa	1	1	1	0.2
Residentes	2	2	4	0.8
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - DIRCETUR PASCO	2	3	6	1.2
<b>INTERESADOS EXTERNOS</b>				
Gobierno Regional de Pasco	2	3	6	1.2
Ministerio de Agricultura	2	3	6	1.2
Ministerio de Cultura - MINCUL	2	3	6	1.2
Ministerio del Ambiente - MINAM	2	3	6	1.2
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR	1	2	2	0.4
Centro de Formación en Turismo - CENFOTUR	1	2	2	0.4
Municipalidad distrital de Pozuzo	1	1	1	0.2
Municipalidad distrital de Villa Rica	1	1	1	0.2
Instituciones Privadas	1	2	2	0.4
Organizaciones sin fines de Lucro	2	2	4	0.8
Organizaciones sociales	2	2	4	0.8
		<b>PROMEDIO</b>	5	

Elaboración propia

c. Medición del grado de urgencia

Cuadro N° 19: Matriz de Urgencia del Proyecto Yanachaga Ecocamp

ANEXO 3: MATRIZ DE URGENCIA				
Grado de urgencia de los actores	Criterios de urgencia		Grado de urgencia total	Grado de urgencia Normalizado
	Sensibilidad temporal	Criticidad		
<b>INTERESADOS INTERNOS</b>				
Municipalidad Provincial de Oxapampa	1	2	2	0.49
Municipalidad distrital de Oxapampa	1	1	1	0.25
Municipalidad distrital de Huancabamba	1	2	2	0.49
Comunidad de Tsachopen	2	3	6	1.48
SERNANP	2	3	6	1.48
Autoridad del Agua	2	3	6	1.48
Iglesia Católica Oxapampa	1	1	1	0.25
Residentes	2	3	6	1.48
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - DIRCETUR PASCO	1	2	2	0.49
<b>INTERESADOS EXTERNOS</b>				
Gobierno Regional de Pasco	2	3	6	1.48
Ministerio de Agricultura	3	3	9	2.22
Ministerio de Cultura - MINCUL	3	3	9	2.22
Ministerio del Ambiente - MINAM	3	3	9	2.22
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR	1	2	2	0.49
Centro de Formación en Turismo - CENFOTUR	1	1	1	0.25
Municipalidad distrital de Pozuzo	1	1	1	0.25
Municipalidad distrital de Villa Rica	1	1	1	0.25
Instituciones Privadas	1	1	1	0.25
Organizaciones sin fines de Lucro	3	2	6	1.48
Organizaciones sociales	2	2	4	0.99
		<b>PROMEDIO</b>	4	

Elaboración propia

d. Matriz de consolidación

Cuadro N° 20: Matriz de Consolidación Actores del Proyecto Yanachaga Ecocamp

ANEXO 4: MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN - INDICE DE PREPONDERANCIA								
Actores	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total	Indice de preponderancia
	Total	Normaliz A	Total	Normaliz B	Total	Normaliz C	A x B x C	
<b>INTERESADOS INTERNOS</b>								
Municipalidad Provincial de Oxapampa	576	0.30	9	1.8	2	0.49	0.26	0.12
Municipalidad distrital de Oxapampa	576	0.30	4	0.8	1	0.25	0.06	0.03
Municipalidad distrital de Huancabamba	288	0.15	9	1.8	2	0.49	0.13	0.06
Comunidad de Tsachopen	7776	3.99	9	1.8	6	1.48	10.63	4.79
SERNANP	5184	2.66	9	1.8	6	1.48	7.08	3.20
Autoridad del Agua	6912	3.54	9	1.8	6	1.48	9.45	4.26
Iglesia Católica Oxapampa	288	0.15	1	0.2	1	0.25	0.01	0.00
Residentes	1728	0.89	4	0.8	6	1.48	1.05	0.47
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - DIRCETUR PASCO	576	0.30	6	1.2	2	0.49	0.17	0.08
<b>INTERESADOS EXTERNOS</b>								
Gobierno Regional de Pasco	2304	1.18	6	1.2	6	1.48	2.10	0.95
Ministerio de Agricultura	2304	1.18	6	1.2	9	2.22	3.15	1.42
Ministerio de Cultura - MINCUL	3456	1.77	6	1.2	9	2.22	4.72	2.13
Ministerio del Ambiente - MINAM	3456	1.77	6	1.2	9	2.22	4.72	2.13
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR	1152	0.59	2	0.4	2	0.49	0.12	0.05
Centro de Formación en Turismo - CENFOTUR	144	0.07	2	0.4	1	0.25	0.01	0.00
Municipalidad distrital de Pozuzo	144	0.07	1	0.2	1	0.25	0.00	0.00
Municipalidad distrital de Villa Rica	144	0.07	1	0.2	1	0.25	0.00	0.00
Instituciones Privadas	576	0.30	2	0.4	1	0.25	0.03	0.01
Organizaciones sin fines de Lucro	288	0.15	4	0.8	6	1.48	0.17	0.08
Organizaciones sociales	1152	0.59	4	0.8	4	0.99	0.47	0.21
<b>PROMEDIO</b>	<b>1951</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>	<b>1.00</b>	<b>4.05</b>	<b>1.00</b>	<b>2.22</b>	<b>1.00</b>

Elaboración propia

**Cuadro N° 21: Resumen Actores Internos y Externos del Proyecto Yanachaga Ecocamp**

CUADRO RESUMEN ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS						
STAKEHOLDER	TIPO DE STAKEHOLDER	ATRIBUTO			TOTAL	ÍNDICE DE PREPONDERANCIA
		PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA		
<b>INTERESADOS INTERNOS</b>						
Municipalidad Provincial de Oxapampa	LATENTE	0.30	1.8	0.49	0.26	0.12
Municipalidad distrital de Oxapampa	DOMINANTE	0.30	0.8	0.25	0.06	0.03
Municipalidad distrital de Huancabamba	LATENTE	0.15	1.8	0.49	0.13	0.06
Comunidad de Tsachopen	DEFINITIVO	3.99	1.8	1.48	10.63	4.79
SERNANP	DEFINITIVO	2.66	1.8	1.48	7.08	3.20
Autoridad del Agua	DEFINITIVO	3.54	1.8	1.48	9.45	4.26
Iglesia Católica Oxapampa	DEFINITIVO	0.15	0.2	0.25	0.01	0.00
Residentes	DEFINITIVO	0.89	0.8	1.48	1.05	0.47
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - DIRCETUR PASCO	DEFINITIVO	0.30	1.2	0.49	0.17	0.08
<b>INTERESADOS EXTERNOS</b>						
Gobierno Regional de Pasco	DEFINITIVO	1.18	1.2	1.48	2.10	0.95
Ministerio de Agricultura	DEFINITIVO	1.18	1.2	2.22	3.15	1.42
Ministerio de Cultura - MINCUL	DEFINITIVO	1.77	1.2	2.22	4.72	2.13
Ministerio del Ambiente - MINAM	DEFINITIVO	1.77	1.2	2.22	4.72	2.13
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR	DEFINITIVO	0.59	0.4	0.49	0.12	0.05
Centro de Formación en Turismo - CENFOTUR	DOMINANTE	0.07	0.4	0.25	0.01	0.00
Municipalidad distrital de Pozuzo	NO INTERESADA	0.07	0.2	0.25	0.00	0.00
Municipalidad distrital de Villa Rica	NO INTERESADA	0.07	0.2	0.25	0.00	0.00
Instituciones Privadas	DOMINANTE	0.30	0.4	0.25	0.03	0.01
Organizaciones sin fines de Lucro	LATENTE	0.15	0.8	1.48	0.17	0.08
Organizaciones sociales	LATENTE	0.59	0.8	0.99	0.47	0.21

Elaboración propia

De acuerdo al análisis de stakeholders realizado, se tiene que los principales interesados son:

- Comunidad de Tsachopen
- SERNANP
- Autoridad del Agua
- Ministerio de Cultura - MINCUL
- Ministerio del Ambiente - MINAM

#### **4.6.2. Recursos humanos**

El proyecto necesitará del requerimiento de personal a fin de desarrollar un buen servicio para el turista, por ello se ha dividido en dos áreas: Sector Administrativo y Sector de Servicios. De igual forma de un equipo que pueda liderar la estructura organizacional propuesto del proyecto.

YANACHAGA ECOCAMP, será una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), en el cual se puede tener como un mínimo de dos socios y hasta un máximo de veinte. Esto no implica que vea limitada su posibilidad de manejar grandes capitales. Las S.A.C. no deben inscribir sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores, así mismo tienen la posibilidad de no contar con un Directorio, el mismo que es facultativo; en este caso, las atribuciones de representación legal y de gestión de la Sociedad, recaerán en el Gerente General.

##### **Estructura organizacional**

Cabe indicar que para el presente proyecto se plantea un modelo de gestión comunitario. Guiándonos del documento del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR del Perú denominado “Lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú” se tiene lo siguiente:

Los modelos de emprendimiento pueden ser de 3 formas:

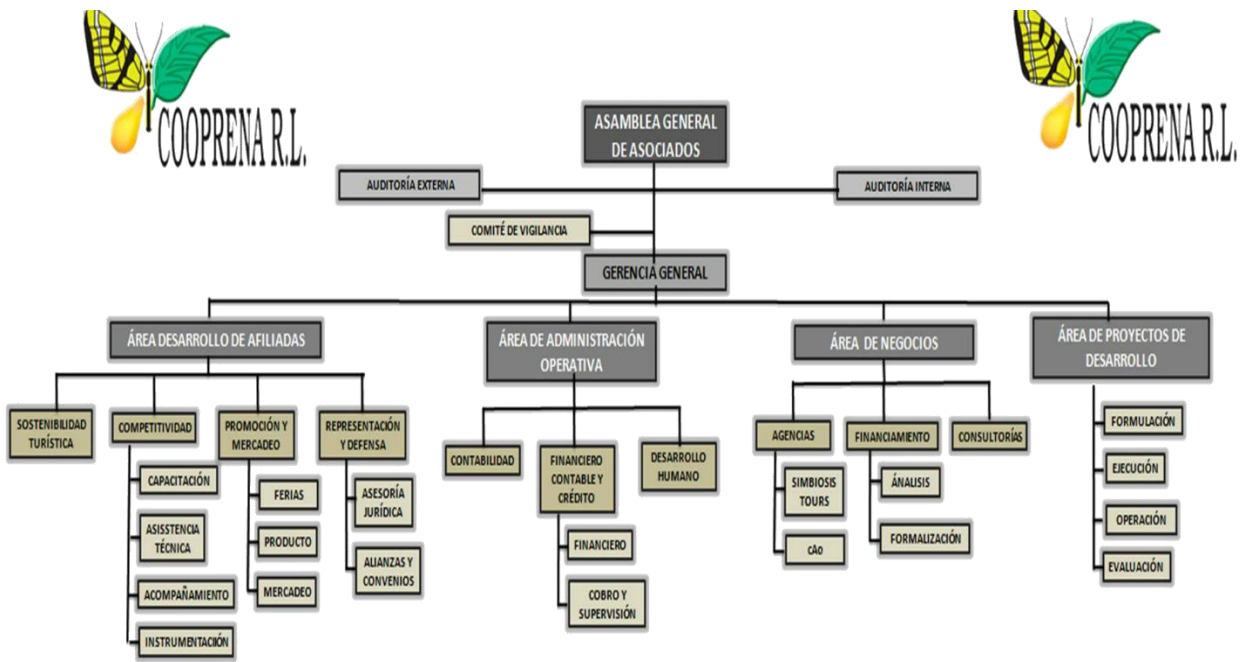
- a. Emprendimiento comunitario: Emprendido, liderado y manejado de manera total por la comunidad.
- b. Emprendimiento mixto:
  - o Emprendimiento comunitario más ONG.
  - o Emprendimiento comunitario más empresa privada.
  - o Emprendimiento comunitario más ONG más empresa privada.
  - o Emprendimiento comunitario más Ministerio del Ambiente y/o Ministerio de Cultura.

Y tal como se indica, “un tercer modelo posible y que nace del emprendimiento privado pero que considera una participación de la población local en su desarrollo es importante a tomar en cuenta siempre y cuando guarde relación con el concepto, objetivos y elementos establecidos en el marco de los presentes lineamientos” (MINCETUR, 2008, pp. 7).

- c. Emprendimiento privado: Emprendido, liderado y manejado por un privado individual o grupal de la localidad o externo a ella en condiciones responsables para con el territorio y sociedad con la población local.

Durante la investigación realizada se encontró el modelo de organigrama de una empresa rural llamada COOPREN R.L en Costa Rica, tal como se muestra en el gráfico que se presenta a continuación:

**Gráfico N° 13: Organigrama de COOPRENA**



Fuente: <http://turismoruralcr.com/organigrama-cooprena/>

La idea sería muy similar. Eso quiere decir tener una Asamblea general de asociados de la comunidad, y luego una gerencia general y áreas de trabajo.

**Gerente:** La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control afín de lograr objetivos establecidos. La gerencia, sin importar el sector en que se desenvuelve debe reunir unos requisitos para ser eficaz: exigencia de sus responsables, una aproximación realista con la situación de la empresa que su elaboración sea detallada y completa debe incluir y desarrollar todos los objetivos, debe realizar mandatos prácticos y aceptables para todo el personal de prioridad determinada y compartiendo todas sus mejoras con todo el personal a cargo de la empresa.

**Director General de Área:** Planear y controlar las operaciones en curso del hotel bajo su supervisión de manera que produzcan un nivel de ganancias satisfactorias. Planificación, organización, motivación y control, y evaluación de resultados.

Jefe de Área:

- Jefe de Agencia de Viajes: Persona encargada de ver el proceso de comercialización de los tours y paquetes a Tupe. Para ello deberá gestionar las redes sociales y estar en comunicación constante con proveedores directos e indirectos.
- Jefe de Alimentos y Alojamiento: Persona encargada de ver por cada una de las casas que servirán como alojamiento. Para ello deberá reunirse con las familias, aplicar manual de buenas prácticas. Reservas y operación hotelera.
- Jefe de Actividades Rurales Turísticas: Persona encargada de velar por la gestión de las actividades incluidas en el paquete turístico y que no se pierda la identidad del mismo. Debe ver que perdure en el tiempo. Por otro lado, deberá constantemente analizar el mercado (oferta y demanda) a fin de tener información actualizada que permita un diseño de producto correcto.
- Responsable de alimentos: Dirige y supervisa al personal de la cocina, así como el funcionamiento de la misma, y la calidad de los alimentos.
- Responsable de alojamiento: Se hace cargo de la administración, control y desarrollo del establecimiento de hospedaje, cuidando que los distintos departamentos lleven a cabo de la mejor manera sus funciones dentro del mismo, es decir, que cumplan con sus objetivos de forma que el desempeño general sea de alta calidad y satisfactorio.

#### **4.6.3. Recursos financieros**

Del total de la inversión del proyecto se financiará el 70%, mientras que el otro 30% será por capital propio.

**Cuadro N° 22: Financiamiento del Proyecto en Dólares Americanos**

CONCEPTO	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	49,874	30.00%
FINANCIAMIENTO	116,372	70.00%
<b>TOTAL, INVERSION</b>	<b>166,246</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia

En los siguientes cuadros se muestra a detalle los egresos del proyecto:

**Cuadro N° 23: Egresos Anuales del 2020-2024**

PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRATIVOS	2020	2021	2022	2023	2024
INSUMOS RECEPCION OFICINA	\$2,176.50	\$2,176.50	\$2,176.50	\$2,176.50	\$2,176.50
SERVICIOS BASICOS	\$960.00	\$960.00	\$960.00	\$960.00	\$960.00
ENTRADAS SERNANP	\$1,743.32	\$1,828.81	\$1,914.30	\$1,999.79	\$2,085.28
COSTO CONCESION	\$5,578.62	\$5,852.19	\$6,125.77	\$6,399.34	\$6,672.91
TRANSPORTE	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$11,178.44</b>	<b>\$11,537.50</b>	<b>\$11,896.57</b>	<b>\$12,255.63</b>	<b>\$12,614.70</b>
PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS	2020	2021	2022	2023	2024
HOST	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
ANTIVIRUS	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00
PAGO HOSTING Y REDES SOCIALES	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,020.00</b>	<b>\$1,020.00</b>	<b>\$1,020.00</b>	<b>\$1,020.00</b>	<b>\$1,020.00</b>
PRESUPUESTO MATERIA PRIMA E INSUMOS	2020	2021	2022	2023	2024
INSUMOS COCINA	\$9,337.22	\$10,151.55	\$10,625.55	\$11,099.56	\$11,573.56
INSUMOS HABITACION	\$6,624.61	\$6,949.48	\$7,274.35	\$7,599.21	\$7,924.08
INSUMOS LIMPIEZA	\$4,230.00	\$4,230.00	\$4,230.00	\$4,230.00	\$4,230.00
INSUMOS TOPICO	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
IINSUMO MANTENIMIENTO	\$63.38	\$63.38	\$63.38	\$63.38	\$63.38
<b>TOTAL</b>	<b>\$20,555.21</b>	<b>\$21,694.40</b>	<b>\$22,493.28</b>	<b>\$23,292.15</b>	<b>\$24,091.02</b>
PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA	2020	2021	2022	2023	2024
<b>TOTAL</b>	<b>\$155,186.67</b>	<b>\$155,186.67</b>	<b>\$155,186.67</b>	<b>\$155,186.67</b>	<b>\$155,186.67</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$155,186.67</b>	<b>\$155,186.67</b>	<b>\$155,186.67</b>	<b>\$155,186.67</b>	<b>\$155,186.67</b>
PRESUPUESTO CIF	2020	2021	2022	2023	2024
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$2,181.82	\$2,181.82	\$2,181.82	\$2,181.82	\$2,181.82
COSTO CONCESION	\$5,578.62	\$5,852.19	\$6,125.77	\$6,399.34	\$6,672.91
MATERIALES INDIRECTOS	\$4,293.38	\$4,293.38	\$4,293.38	\$4,293.38	\$4,293.38
DEPRECIACION	\$1,489.66	\$1,489.66	\$1,489.66	\$1,489.66	\$1,489.66
<b>TOTAL</b>	<b>\$13,543.48</b>	<b>\$13,817.05</b>	<b>\$14,090.62</b>	<b>\$14,364.20</b>	<b>\$14,637.77</b>

Elaboración propia

Para realizar el estado de ganancias y pérdidas proyectado, flujos operativos económicos y financieros se ha considerado lo siguiente:

- El inicio de operaciones es en el año 2020.
- El horizonte de evaluación es de 5 años.
- El monto total de la inversión.
- La razón deuda capital corresponde al 70%
- El préstamo va a servir para cubrir los activos fijos, obras civiles, activo intangible y capital de trabajo.

**Cuadro N° 24: Estado de Ganancias y Pérdidas**

<u>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</u>					
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>	\$260,714.22	\$273,499.50	\$286,284.78	\$299,070.07	\$311,855.35
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
INSUMOS	\$4,593.38	\$4,593.38	\$4,593.38	\$4,593.38	\$4,593.38
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$2,181.82	\$2,181.82	\$2,181.82	\$2,181.82	\$2,181.82
COSTO VARIABLES	\$40,716.97	\$43,070.14	\$45,082.99	\$47,095.83	\$49,108.68
MANO DE OBRA DIRECTA	\$155,186.67	\$155,186.67	\$155,186.67	\$155,186.67	\$155,186.67
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$58,035.40</b>	<b>\$68,467.51</b>	<b>\$79,239.94</b>	<b>\$90,012.37</b>	<b>\$100,784.80</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
DEPRECIACION	\$18,184.57	\$18,184.57	\$18,184.57	\$18,184.57	\$18,184.57
ADMINISTRATIVOS	\$3,856.50	\$3,856.50	\$3,856.50	\$3,856.50	\$3,856.50
<b>GASTO DE VENTAS</b>					
HOST Y ANTIVIRUS	\$1,020.00	\$1,020.00	\$1,020.00	\$1,020.00	\$1,020.00
<b>OTROS GASTOS</b>					
AMORTIZACIÓN	\$728.89	\$728.89	\$728.89	\$728.89	\$728.89
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$34,245.44</b>	<b>\$44,677.55</b>	<b>\$55,449.98</b>	<b>\$66,222.41</b>	<b>\$76,994.84</b>
GASTOS INTERESES	\$22,093.98	\$14,760.71	\$5,685.79	\$0.00	\$0.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$12,151.46</b>	<b>\$29,916.84</b>	<b>\$49,764.19</b>	<b>\$66,222.41</b>	<b>\$76,994.84</b>
IMPUESTOS 30%	\$3,645.44	\$8,975.05	\$14,929.26	\$19,866.72	\$23,098.45
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$8,506.02</b>	<b>\$20,941.79</b>	<b>\$34,834.93</b>	<b>\$46,355.69</b>	<b>\$53,896.39</b>

Elaboración propia

Para la preparación del flujo de caja proyectado, se debe tener en cuenta que se tiene un ajuste por los gastos no desembolsables (amortización y depreciación).

**Cuadro N° 25: Flujo de Caja Operativo del Proyecto**

<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>		\$260,714.22	\$273,499.50	\$286,284.78	\$299,070.07	\$311,855.35
<b>COSTO DE VENTAS</b>						
M.O.D.		\$155,186.67	\$155,186.67	\$155,186.67	\$155,186.67	\$155,186.67
M.O.I.		\$2,181.82	\$2,181.82	\$2,181.82	\$2,181.82	\$2,181.82
<b>COSTOS VARIABLES</b>		\$40,716.97	\$43,070.14	\$45,082.99	\$47,095.83	\$49,108.68
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$62,628.77</b>	<b>\$73,060.88</b>	<b>\$83,833.31</b>	<b>\$94,605.75</b>	<b>\$105,378.18</b>
Gastos Administrativos		\$3,856.50	\$3,856.50	\$3,856.50	\$3,856.50	\$3,856.50
Amortización		\$728.89	\$728.89	\$728.89	\$728.89	\$728.89
Depreciación		\$18,184.57	\$18,184.57	\$18,184.57	\$18,184.57	\$18,184.57
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>		<b>\$39,858.81</b>	<b>\$50,290.92</b>	<b>\$61,063.35</b>	<b>\$71,835.79</b>	<b>\$82,608.22</b>
IMPUESTOS 30%		\$11,957.64	\$15,087.28	\$18,319.01	\$21,550.74	\$24,782.47
<b>UTILIDAD DESPUES IMPTOS</b>		<b>\$27,901.17</b>	<b>\$35,203.65</b>	<b>\$42,744.35</b>	<b>\$50,285.05</b>	<b>\$57,825.75</b>
Depreciación		\$18,184.57	\$18,184.57	\$18,184.57	\$18,184.57	\$18,184.57
Amortización		\$728.89	\$728.89	\$728.89	\$728.89	\$728.89
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>0</b>	<b>\$46,814.63</b>	<b>\$54,117.11</b>	<b>\$61,657.81</b>	<b>\$69,198.51</b>	<b>\$76,739.21</b>

Elaboración propia

### Flujo de Capital Proyectado

En este cuadro se muestra la inversión en activos fijos tangibles, el valor de rescate de los activos fijos, activos intangibles, capital de trabajo, y la recuperación del capital de trabajo.

**Cuadro N° 26: Flujo de Capital Proyectado**

FLUJO DE CAPITAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Fijos	-160929.57					
Valor Rescate Act Fijos						56883.43
Intangibles	-3644.43					
Capital de Trabajo	-1672.24	-1754.25	-1836.25	-1918.26	-2000.27	
Recuperación de cap. Trabajo						2063.72
<b>FLUJO DE CAPITAL</b>	<b>-166,246.24</b>	<b>-1,754.25</b>	<b>-1,836.25</b>	<b>-1,918.26</b>	<b>-2,000.27</b>	<b>58,947.15</b>

Elaboración propia

**Flujo de Caja Económico:** Para determinar el flujo de caja económico proyectado, se debe sumar el flujo de caja operativo y el flujo de capital.

**Cuadro N° 27: Flujo de Caja Económico**

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	0.00	46814.63	54117.11	61657.81	69198.51	76739.21
FLUJO DE CAPITAL	-166246.24	-1754.25	-1836.25	-1918.26	-2000.27	58947.15
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-166246.24	45060.38	52280.85	59739.55	67198.24	135686.36

Elaboración propia

**Flujo de la Deuda:** En este cuadro se presenta el flujo del servicio de la deuda. Hay que mencionar que el préstamo es considerado un ingreso para el proyecto, el cual se coloca en el año base (2020). Por otro lado, el escudo fiscal es un beneficio que se tiene ya que representa un ahorro de impuesto. La amortización y los intereses son considerados egresos (ambos conforman la cuota).

**Cuadro N° 28: Flujo de la Deuda**

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Préstamo	116372					
Amortiza.		-30877	-38210	-47285		
Intereses		-22094	-14761	-5686		
Escudo Fiscal		6628	4428	1706		
FLUJO DE LA DEUDA	116372.20	-46342.70	-48542.68	-51265.16	0.00	0.00

Elaboración propia

**Flujo de Caja Financiero:** Este flujo, representa el flujo de caja económico más el flujo del servicio de la deuda. El año 0 representa el aporte que realiza el inversionista. Luego en los siguientes años se tiene lo que el inversionista recibe luego de cubrir los costos de la deuda, costos y gastos del proyecto.

**Cuadro N° 29: Flujo de caja Financiero**

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FLUJO ECONOMICO	-166246.24	45060.38	52280.85	59739.55	67198.24	135686.36
FLUJO DE LA DEUDA	116372.20	-46342.70	-48542.68	-51265.16	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-49874.04	-1282.32	3738.17	8474.39	67198.24	135686.36

Elaboración propia

Se presenta todo lo relacionado a la evaluación económica y financiera del proyecto:

**Evaluación económica:** A continuación, se presentan los indicadores de rentabilidad, los cuales nos permitirán determinar si el proyecto es rentable o no. Se emplea los siguientes indicadores:

- VAN: Valor actual neto, tanto económico como financiero.
- TIR: Tasa Interna de Retorno, tanto económico como financiero.
- TIRM: Tasa Interna de Retorno Modificada, tanto económico como financiero.

a. **VANE y VANF:** En este punto se va a presenta el indicador del VAN (Valor actual Neto), tanto económico como financiero. El VAN se refiere al valor actual de los flujos de caja que un proyecto puede generar durante su vida.

La fórmula por utilizar es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \frac{f_1}{(1+i)^1} + \frac{f_2}{(1+i)^2} + \frac{f_3}{(1+i)^3} + \frac{f_4}{(1+i)^4} + \frac{f_5}{(1+i)^5}$$

Dónde:

- VAN:* Valor Actual Neto  
*f:* Flujo de cada año  
*i:* Tasa de descuento  
*I:* Inversión inicial (es en negativo)

Hay que tener en cuenta ciertos criterios:

- Se recomienda invertir cuando el VAN > 0
- Se prefiere aquellos proyectos cuyo VAN sea relativamente elevado.
- El VANE (Valor actual Neto económico) se descuenta con el WACC; y se utilizan los flujos del flujo de caja económico.
- El VANF (Valor actual Neto Financiero) se descuenta con el Ke real Perú y se utilizan los flujos de caja financiero.
- Se asume que se ha obtenido 18.01% como WACC (Costo de oportunidad). Y que el Ke real es de 20.25%.

Empleando el Flujo de Caja económico y Flujo de Caja Financiero se tiene que:

**Cuadro N° 30: VANE y VANF Proyecto**

VANE Y VANF	
VANE	\$39,779.85
VANF	\$22,609.49

Elaboración propia

**b. TIRE y TIRF, TIR Modificado**

La Tasa Interna de Retorno (TIR), también conocida como tasa interna de rendimiento, es la tasa calculada, que cuando es aplicada a la fórmula del VAN hace que esta arroje CERO. Esto se explica que, si un proyecto al año que se evalúa tiene intrínseca una rentabilidad acumulada expresada en valor, es evidente que dicha rentabilidad puede ser también expresada en tasa. Por tanto, la rentabilidad de un proyecto expresado en tasa constituye la TIR.

Cuando la TIR es aplicado al flujo de caja económico se denomina **TIRE**. Cuando la TIR es aplicada al flujo de caja financiero se denomina **TIRF**.

La TIR > 0, debe ser mayor a cero para que sea aceptado el proyecto.

La fórmula por utilizar es la siguiente:

$$I_0 = \frac{f_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{f_2}{(1 + TIR)^2} + \frac{f_3}{(1 + TIR)^3} + \frac{f_4}{(1 + TIR)^4} + \frac{f_5}{(1 + TIR)^5}$$

Dónde:

- VAN:* Valor Actual Neto  
*f:* Flujo de cada año  
*i:* Tasa de descuento  
*I:* Inversión inicial (es en negativo)

**Cuadro N° 31: TIRE y TIRF Proyecto**

TIRE Y TIRF	
TIRE	26.42%
TIRF	38.01%

Elaboración propia

Se debe tener en cuenta las siguientes características de la Tasa Interna de Retorno Económico:

- Si la TIRE = WACC, es indiferente llevar a cabo el proyecto.
- Si la TIRE > WACC, conviene realizar el proyecto.
- Si la TIRE < WACC, el proyecto debe rechazarse.

**En este caso la TIRE > WACC = SE ACEPTA EL PROYECTO**

Se debe tener en cuenta las siguientes características de la Tasa Interna de Retorno Financiero:

- Si la TIRF =  $K_e$  real Perú, es indiferente realizar la inversión o no.
- Si la TIRF >  $K_e$  real Perú, conviene realizar la inversión.
- Si la TIRF <  $K_e$  real Perú, éste no debe invertir, o buscar cambiar la estructura de capital que lo favorezca.

**En este caso la TIRF >  $K_e$  = SE ACEPTA EL PROYECTO**

Por otro lado, se tiene la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM).

La TIRM es la tasa interna de retorno modificada para una serie de flujos de caja, donde se utiliza los ingresos y egresos del proyecto. Asimismo, se toma en cuenta el costo de la inversión y el interés obtenido por la reinversión del dinero. Cuando la TIRM es aplicada al flujo de caja económico se denomina **TIRE MODIFICADA**. Cuando la TIRM es aplicada al flujo de caja financiero se denomina **TIRF MODIFICADA**

La TIRM > Costo de Capital para considerar el proyecto viable.

**Cuadro N° 32: TIRM y TIRF Modificada**

TIRM	
TIRE MODIFICADA	23.18%
TIRF MODIFICADA	35.52%

Elaboración propia

- c. **Periodo de Recuperación del Capital:** El Plazo de Recuperación de Capital (PRC) se define como el tiempo en que se tarda en recuperar el desembolso inicial realizado en una inversión. Para mejorar el nivel del análisis, se usarán flujos descontados.

En este caso el proyecto de Yanachaga Ecocamping & Adventures tiene un periodo de recuperación de capital de 4 años y 3 meses, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 33: Periodo de Recuperación de Capital**

PRC DEL PROYECTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO ECONOMICO ACTUALIZADO	-\$166,246.24	\$38,184.60	\$37,543.05	\$36,353.17	\$34,652.27	59,293
TIEMPO RECUPERACIÓN		-\$128,061.64	-\$90,518.59	-\$54,165.42	-\$19,513.15	39,780
PRC	0.33			AÑOS		
	3.95			MESES		
	118.47			DÍAS		

AÑOS =  $0.33 \times 12 = 3.95$  (En meses)

MESES =  $3.95 \times 30 = 118.47$  (En días)

Elaboración propia

- d. **Análisis Costo Beneficio:** Este indicador compara el valor actual de los beneficios con el valor actual de los costos, también se incluye las inversiones. Es utilizado para formular y evaluar programas o proyectos, consistente en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros.

El método llega a la misma decisión de VAN. Cuando el VAN es positivo, la relación B/C será mayor a uno, si el VAN es negativo esta será por lo tanto menor a 1.

Se aceptan aquellos proyectos con un índice mayor que 1. (**B/C > 1**)

Se tiene un análisis tanto del Beneficio Costo Económico, como el análisis del Beneficio costo Financiero (inversionista). La fórmula por utilizar es la siguiente:

$$B/C = \frac{VAN(Flujos)}{I_0}$$

Dónde:

B/C: Beneficio costo  
 VAN Flujos: Valor actual neto de los flujos  
 I<sub>0</sub>: Inversión inicial

Observamos los resultados obtenidos de este indicador; en donde en B/C del proyecto es de 1.24, y el B/C del inversionista es 1.45.

- Por cada dólar que invierte un inversionista, éste gana 1.24 dólares.
- Por cada dólar invertido en el proyecto se gana 1.45 dólares

**Cuadro N° 34: Análisis Beneficio Costo del Proyecto**

ANALISIS BENEFICIO COSTO	
B / C DEL PROYECTO	1.24
B / C DEL INVERSIONISTA	1.45

Elaboración propia

- e. **Punto de Equilibrio:** El análisis de punto de equilibrio permitirá determinar la cantidad de visitas con las cuales se puede cubrir los costos en los que incurre el proyecto. Para el proyecto el punto de equilibrio es de 471 visitas para el primer año, y 472 para los demás años. Esta cantidad es necesaria para cubrir los costos. En caso de que se obtengan menos visitas que el punto de equilibrio se generara una perdida.

**Cuadro N° 35: Análisis Punto de Equilibrio Proyecto**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Ventas	\$260,714.22	\$273,499.50	\$286,284.78	\$299,070.07	\$311,855.35
(-) Costos variables	\$40,716.97	\$43,070.14	\$45,082.99	\$47,095.83	\$49,108.68
<b>Margen de contribución</b>	<b>\$219,997.26</b>	<b>\$230,429.37</b>	<b>\$241,201.80</b>	<b>\$251,974.23</b>	<b>\$262,746.66</b>
(-) Costos fijos	\$185,751.82	\$185,751.82	\$185,751.82	\$185,751.82	\$185,751.82
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$34,245.44</b>	<b>\$44,677.55</b>	<b>\$55,449.98</b>	<b>\$66,222.41</b>	<b>\$76,994.84</b>

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Costos Fijos	\$185,751.82	\$185,751.82	\$185,751.82	\$185,751.82	\$185,751.82
Razón del margen de contribución	84%	84%	84%	84%	84%
<b>Punto de Equilibrio (en US\$)</b>	<b>\$220,131</b>	<b>\$220,471</b>	<b>\$220,471</b>	<b>\$220,470</b>	<b>\$220,470</b>

<b>Punto de Equilibrio (en visitas)</b>	<b>471</b>	<b>472</b>	<b>472</b>	<b>472</b>	<b>472</b>
---	------------	------------	------------	------------	------------

Elaboración propia

- f. **Análisis de sensibilidad:** Este análisis de sensibilidad nos permitirá ver las variaciones de rentabilidad del proyecto ante el cambio de algunas variables.

- **Variables de Entrada:** Para el análisis de sensibilidad se ha considerado la variable precio y demanda. La cuales serán sometidas a situaciones de aumentos y disminuciones de precio y demanda, y así se podrá conocer los cambios y cómo afecta a los indicadores económicos (VAN Y TIR).

**Cuadro N° 36: Variables de Entrada**

<b>Variable de Entrada</b>	
Precio	Cantidad

Elaboración Propia

- **Variables de Salida:** Para las variables de salida se ha considerado el VANE, VANF, TIRE y TIRF, para ayudar a medir las variables de entrada en los diferentes escenarios, para conocer los efectos en la viabilidad del proyecto.

**Cuadro N° 37: Variables de Salida**

Variable de Salida
VANE
VANF
TIRE
TIRF

Elaboración Propia

- **Variables críticas del proyecto:** Para el análisis de sensibilidad se han determinado los flujos del proyecto; flujo operativo, flujo de capital, flujo económico y flujo financiero. Una vez se hayan obtenido los indicadores económicos; como el VANE, VANF, TIRE Y TIRF, se podrá evaluar las variables precio y cantidad. Para el análisis de sensibilidad de la variable precio y cantidad se puede observar que, en ambos casos, en un escenario donde el precio disminuye en un 15%, el precio se reduce de \$467.35 a \$ 397.24, dando un VANE de \$ -92526.65 y donde la TIR disminuye de 37.53% a -3.13%, el proyecto no resulta viable.

Por otro lado, en un escenario donde el precio aumenta en un 15%, el precio sube de \$467.35 a \$ 537.45, dando un VANE de \$ 172086.34 y donde la TIR aumenta de 37.53% a 52.82 %.

**Cuadro N° 38: Análisis de Sensibilidad de Variable Precio**

ANALISIS	VARIACION	PRECIO	VANe	VANf	TIRe	TIRf
<b>NORMAL</b>	<b>0.00%</b>	\$467.35	\$39,779.85	\$22,609.49	26.42%	38.01%
Disminuyen	-5.00%	\$443.98	-\$4,322.32	-\$13,629.44	17.07%	20.55%
Disminuyen	-10.00%	\$420.61	-\$48,424.49	-\$49,868.36	7.28%	4.45%
Disminuyen	-15.00%	\$397.24	-\$92,526.65	-\$86,107.28	-3.13%	-10.50%
Aumenta	5.00%	\$490.71	\$83,882.01	\$58,848.41	35.44%	56.95%
Aumenta	10.00%	\$514.08	\$127,984.18	\$95,087.33	44.22%	77.31%
Aumenta	15.00%	\$537.45	\$172,086.34	\$131,326.26	52.82%	98.92%

Elaboración propia

**Cuadro N° 39: Variación Variable Cantidad Demandada**

Año	%	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Cantidad</b>	<b>0.00%</b>	<b>558</b>	<b>585</b>	<b>613</b>	<b>640</b>	<b>667</b>
Disminuyen	5.00%	530	556	582	608	634
Disminuyen	10.00%	558	585	613	640	667
Disminuyen	15.00%	474	497	521	544	567
Aumenta	5.00%	586	614	643	672	701
Aumenta	10.00%	614	644	674	704	734
Aumenta	15.00%	642	673	704	736	767

Elaboración propia

**Cuadro N° 40: Análisis de Sensibilidad de Variable Cantidad**

ANÁLISIS	VARIACION	VANe	VANf	TIRe	TIRf
<b>NORMAL</b>	<b>0.00%</b>	\$39,779.85	\$22,609.49	26.42%	38.01%
Disminuyen	-5.00%	-\$4,322.32	-\$13,629.44	17.07%	20.55%
Disminuyen	-10.00%	-\$48,424.49	-\$49,868.36	7.28%	4.45%
Disminuyen	-15.00%	-\$92,526.65	-\$86,107.28	-3.13%	-10.50%
Aumenta	5.00%	\$83,882.01	\$58,848.41	35.44%	56.95%
Aumenta	10.00%	\$127,984.18	\$95,087.33	44.22%	77.31%
Aumenta	15.00%	\$172,086.34	\$131,326.26	52.82%	98.92%

Elaboración propia

## 4.7. Análisis y Gestión del Riesgo

Los desastres (ambientales o sociales) producen restricciones en la sostenibilidad del desarrollo y superación de la pobreza, por lo tanto, es necesario tener un control del riesgo. Se entiende por desastre a la ocurrencia de daños y pérdidas en magnitud, que desborda la capacidad de una unidad social (individuo o población) para enfrentar, absorber y recuperarse del impacto (MEF, 2007). Si existe riesgos y éstos se materializan, ocurre el desastre, lo cual puede ocasionar que:

- Se interrumpe el servicio del proyecto de Yanachaga Ecocamp por lo que no se cumpliría con el requisito de ser sostenible.
- Se genera gastos adicionales en atención, rehabilitación y reconstrucción del proyecto de Yanachaga Ecocamp, así como costos adicionales a los usuarios (residentes de Tsachopen y visitantes) por no disponer del servicio.
- Incremento de costos y disminución de beneficios que pueden afectar la rentabilidad social esperada.
- Puede generarse o exacerbarse peligros que afectarían a otras unidades sociales o al ambiente, incrementando los costos sociales y reduciendo la rentabilidad social.

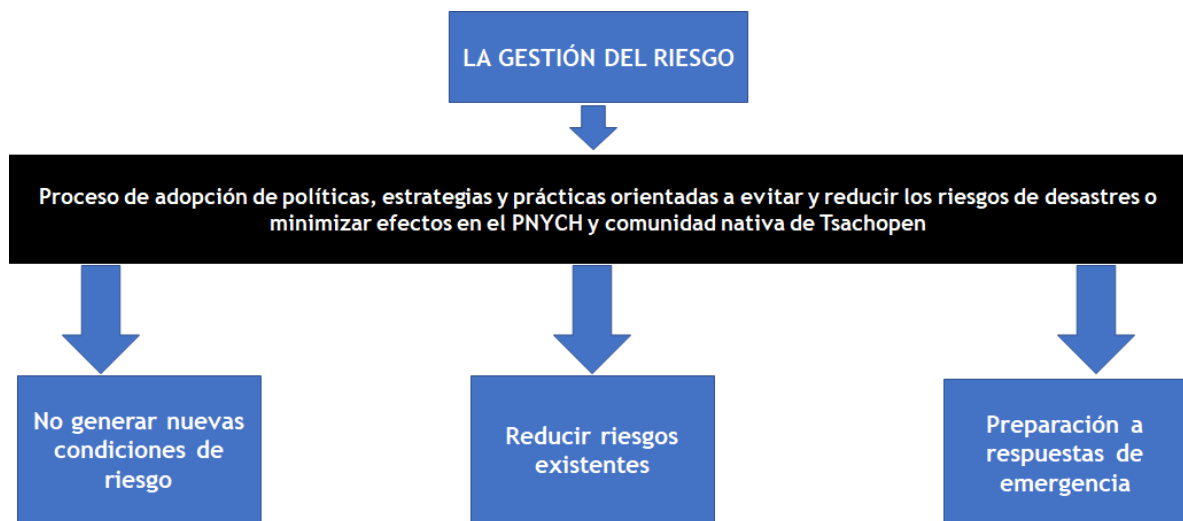
Para el análisis del riesgo, se requiere analizar los peligros y vulnerabilidad de la unidad social afectada, en este caso de la comunidad de Tsachopen y del Parque Nacional Yanachaga Chemillén.

### La Gestión del Riesgo:

Como indica Chuquisengo (2011), se entiende como gestión del riesgo al “proceso planificado, concertado, participativo e integral de reducción de las condiciones de riesgo de desastres de una comunidad, una región o un país. Implica la complementariedad de capacidades y recursos locales, regionales y nacionales y está íntimamente ligada a la búsqueda del desarrollo sostenible. Es el conjunto de decisiones administrativas, de organización y conocimientos operacionales para implementar políticas y estrategias con el fin de reducir el impacto de amenazas naturales y desastres ambientales y tecnológicos” (PNUD, 2012. pp. 06).

En ese sentido, para el presente proyecto se debe analizar peligros como la construcción inadecuada de infraestructura, la destrucción del medio ambiente, la contaminación, la sobrepoblación de zonas peligrosas, el crecimiento urbano y rural desordenado y la sobreexplotación y uso irracional de los recursos naturales, los mismos que pueden contribuir a incrementar la vulnerabilidad del territorio en referencia.

**Gráfico N° 13:** La Gestión del Riesgo para el Proyecto



Fuente: PDRS-GTZ/DGPM-MEF (2009) en Chuquisengo, 2011.  
Elaboración propia

La reducción del riesgo es entonces un aspecto de orden social, y deberá ser abordado de cómo una comunidad se hace consciente de sus riesgos y cómo asumen la responsabilidad de manejarlos para conseguir el tan ansiado desarrollo sostenible.

## Diagnóstico General: Gestión de Riesgos Ambientales - EIA

El encontrarse en un área natural protegida, se ha realizado un análisis del impacto ambiental del proyecto. Se ha identificado 115 impactos, representado por 38 impactos positivos y 77 impactos negativos en las diferentes etapas de construcción y operación del YANACHAGA ECOCAMP. Para ello se ha tenido en cuenta la dinámica de la naturaleza y la dinámica de comunidad para identificar posibles peligros y determinar si existen ecosistemas vulnerables, determinar la gestión ambiental, de la vulnerabilidad de la comunidad local, así como los procesos de uso y ocupación del territorio. Se ha tomado de referencia el estudio del Ministerio de Economía y Finanzas - MEF del Perú, que propone el siguiente proceso de análisis de riesgo (MEF, 2007):

- a. **Análisis de peligros:** Identificación y evaluación de los peligros más relevantes en el territorio. Construcción de escenarios: Prospectiva de ocurrencia a futuro, considerando los existentes y los que podrían generarse por dinámicas de ocupación y uso territorio.
- b. **Análisis de probables daños y pérdidas:** Identificación de los daños y pérdidas que ocasionaría el impacto del peligro en la unidad social. Valoración del nivel de riesgo o estimación del valor de los daños y pérdidas.
- c. **Análisis de vulnerabilidad:** Identificación de las unidades sociales expuestas (población, unidades productivas, líneas vitales, infraestructura y otros elementos) a los peligros relevantes. Evaluación de las condiciones de vulnerabilidad (fragilidad, resiliencia).

A continuación, se puede observar la matriz de identificación de impactos, donde los impactos de color rojo significan los impactos negativos y los azules son los impactos positivos. Para la elaboración de la matriz se identificaron todas las etapas de construcción del proyecto, que implican:

- Habilitación de espacios
- Limpieza de Terreno
- Transporte de Carpas
- Transporte de implementos
- Construcción de bases de madera
- Construcción de Caminos
- Construcción de estructuras (carpas)
- Instalación de Tuberías de agua
- Instalación de bases eléctricas

- Construcción de fosa séptica
- Instalación de tanques de agua
- Montaje de acabados

En cuanto a la fase de operación y mantenimiento del YANACHAGA ECOCAMP, se identificaron:

- Servicios de Ecocamping:
  - o Abastecimiento de agua
  - o Tratamiento de agua
  - o Manejo de residuos
- Operación en cocina Transporte:
  - o Transporte Terrestre
- Actividades Recreativas:
  - o Observación de Flora
  - o Observación de Fauna
  - o Visita mirador gallito de las rocas
  - o Toma de Fotografía
  - o Caminatas

Se puede observar en las filas de la matriz de identificación de impactos, que se evalúan los siguientes factores:

- Agua (calidad y cantidad),
- Suelo (calidad), Atmosfera (calidad del aire),
- Calidad del paisaje (distorsión de la calidad del paisaje),
- Flora (diversidad y cantidad),
- Fauna (diversidad y cantidad) y
- Población (salud y empleo).

Cuadro N° 41: Matriz Identificación Impactos

ACTIVIDADES		CONSTRUCCIÓN										OPERACIÓN									
		ECO-CAMPING										SERVICIOS DEL ECOCAMPING			Trans porte	ACTIVIDADES RECREATIVAS					
FACTORES		Limpieza del Terrano	Transporte de Carpas	Transporte de implementos	Construcción de base de madera	Construcción de construcciones de Estructura	Instalación de Tuberías de Agua	Instalación de Bancos eléctricos	Construcción de Enea Sónica	Instalación de tanques de agua	Montaje de Acabados	Abastecimiento del Agua	Tratamiento del Agua	Manejo de Residuos	Operación en Cocina	Transporte Vía Terrestre	Observación de Flora	Observación de Fauna	Caminatas	Visita al mirador gallito	Toma Fotográfica
AGUA	CALIDAD	11										170	173	180							
	CANTIDAD	12					141	148	153		165			181							
TIERRA	SUELOS	13	110	117	124	129	136	142	145	154			174		186			199	1106	1110	
	CALIDAD DE AIRE									158				182	187						
FLORA	DIVERSIDAD	14	111	118	125	130	137			159	166					191		1100		1111	
	CANTIDAD	15	112	119	126	131	138			160	167	175	183	188	192			1101		1112	
FAUNA	DIVERSIDAD	16	113	120		132				161							195	1102	1107	1113	
	CANTIDAD	17	114	121		133				162			176	184	189		196	1103	1108	1114	
PAISAJE	DISTORCION DE CALIDAD PAISAJE	18	115	122	127	134	139			150	155	163		177		193	197	1104			
	SALUD						143	151	156		168	171	178								
POBLACIÓN	EMPLEO	19	116	123	128	135	140	144	146	157	164	172	179	185	190	194	198	1105	1109	1115	

Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro anterior, se ha identificado 115 impactos, representado por 38 impactos positivos y 77 impactos negativos en las diferentes etapas de construcción y operación del proyecto.

A continuación, se presenta la Matriz de Leopold que nos permitirá ponderar cada factor y actividades realizadas por YANACHAGA. Se empleó la metodología de impacto de **Magnitud/Importancia**, con una valoración del 1 al 10, siendo 1 de menor categoría y 10 mayor categoría, posteriormente se han sumado los resultados positivos y negativos, y se ha identificado los impactos significativos.

#### **IMPACTOS NEGATIVOS Y POSITIVOS SEGÚN ACTIVIDAD:**

Se identificaron como principales actividades que impactan negativamente el entorno del lugar:

- La Operación en cocina con un nivel de impacto magnitud/importancia de **-42/44**, lo cual afectaría principalmente la calidad y cantidad del agua debido que se mantiene una relación directa entre el componente agua con la cocina, se pueden reconocer la emisión de efluentes, para ello se deberá tomar una medida de mitigación de tratado y uso de elementos altamente contaminantes como los aceites. Por ende, se deberá implementar un proyecto de reciclaje de los aceites usados en cocina y serán llevaros a Oxapampa donde se les dará un tratado eficiente.
- Limpieza del terreno con un nivel de impacto magnitud/ importancia de **-37/45**, lo cual afectaría principalmente el suelo y la diversidad de flora, ello se debe principalmente que la limpieza del terreno implica un clareamiento de algunos árboles y plantas de la zona, para ello se debe tomar una medida de mitigación de reforestación con plantas oriunda de la zona después de terminar la construcción del proyecto en el PN Yanachaga Chemillén.
- Transporte de implementos para la construcción, esta actividad se presenta en la matriz de Leopold con un nivel de impacto magnitud/Importancia de **-37/36**, lo cual afectaría principalmente al suelo, la cantidad y diversidad de flora y en gran parte el paisaje, ello se debe principalmente debido a la relación directa entre estos factores y la actividad, el transporte implica una ligera compactación del suelo, destrucción de flora y con ello distorsión del paisaje, para ello se debe tomar una medida de mitigación de señalización y establecimiento de rutas específicas para que los materiales lleguen por rutas o recorridos que impacten en menor cantidad el medio ambiente.
- Construcción de caminos, esta actividad se encuentra representada por un nivel de impacto magnitud/ importancia de **-32/38**, lo cual afectaría principalmente el suelo, ello se debe principalmente a la relación directa entre la actividad y el factor ambiental, la construcción de estos caminos será colocados en todo el recorrido desde la llegada del

turista hasta el centro de interpretación, el área de restaurante, y las habitaciones. Ello implicara un impacto negativo y positivo, se considera negativo porque se construye encima del suelo y puede afectar el desarrollo de la flora en el parque, pero también se considera positivo porque la protege y evita la compactación de las caminatas de los visitantes. Como medida de mitigación y prevención se realizará una construcción y determinación de camino que no afecte especies endémicas e importantes de la zona. El recorrido será llevado a cabo por caminos establecidos de menor impacto ambiental.

Por otro lado, como principales actividades que impactan positivamente tenemos:

- Manejo de residuos con un nivel de impacto magnitud/ importancia de **+54/57**, lo cual impactaría de manera positiva el suelo, agua, flora y el paisaje. Ello se debe principalmente debido que el manejo de residuos es una actividad de operación realizada por YANACHAGA ECO CAMP, principalmente para reducir la contaminación visual, el arrojado de elementos contaminantes al río que se encuentra adyacente a PN Yanachaga Chemillén o al mismo suelo de la zona.
- Tratamiento de agua con un nivel de impacto magnitud/ importancia de **+23/23**, lo cual impactaría de manera positiva en la salud de la población y la calidad del agua. Se puede concluir que, al tener un sistema de tratamiento del agua, las emisiones negativas de efluentes al agua se minimizan, además la salud de la población no se ve negativamente afectada.

#### **IMPACTOS NEGATIVOS Y POSTIVOS SEGÚN FACTOR AMBIENTAL:**

Entre los factores ambientales más impactados negativamente son:

- El suelo con un nivel de impacto magnitud/importancia **-80/86**, entre las actividades que más afectan al suelo en la etapa de construcción del proyecto se encuentran la construcción de la poza séptica, la limpieza del terreno, y en la etapa de operación del proyecto se encuentra el transporte vía terrestre y las caminatas.
- Diversidad y cantidad de flora en la zona con un nivel de impacto magnitud/importancia **-64/73 y -53/73** respectivamente, entre las actividades que más afectan a estos factores ambientales en la etapa de construcción del proyecto se encuentran la limpieza del terreno, transporte de implementos y construcción de caminos, y en la etapa de operación del proyecto se identifican el transporte vía terrestre y las caminatas.

- Distorsión del paisaje en la zona con un nivel de impacto magnitud/importancia **-52/67**, entre las actividades que más afectan a estos factores ambientales en la etapa de construcción del proyecto se encuentran el transporte de implementos, carpas y la construcción de la estructura, en la etapa de operación del proyecto se identifican las caminatas y observación de flora.

En relación a los impactos positivos en el factor ambiental, tenemos:

- El empleo a los pobladores con un nivel de impacto magnitud/importancia **+125/122**, entre las actividades que más afectan positivamente es al empleo en la etapa de construcción del proyecto se encuentran la construcción de caminos, construcción de bases eléctricas y el montaje de acabado, en la etapa de operación del proyecto se encuentra las visitas al mirador gallito de las rocas y las caminatas, para lo cual los pobladores se beneficiaran con empleo debido que se contratara pobladores de Oxapampa o Pozuzo para que realicen el guiado de la zona.
- Salud con un nivel de impacto magnitud/importancia **++50/52**, entre las actividades que más afectan positivamente a estos factores ambientales en la etapa de construcción del proyecto se encuentran la construcción de tanques de agua, y en la etapa de operación del proyecto se identifican el abastecimiento y tratamiento de agua y el manejo de residuos en el Parque Nacional Yanachaga Chemillén.

Cuadro N° 42: Matriz de Leopold Construcción

ACTIVIDADES		CONSTRUCCIÓN										
		ECO-CAMPING										
FACTORES AMBIENTALES		Limpieza del Terreno	Transporte de Carpas	Transporte de implementos	Construcción de base de madera	Construcción de caminos	Construcción de Estructura (carpas)	Instalación de Tuberías de Agua	Instalación de Bases eléctricas	Construcción de Fosa Séptica	Instalación de tanques de agua	Montaje de Acabados
AGUA	CALIDAD	-3/4								-5/7		
	CANTIDAD	-4/5						-6/7		-3-4	+4/5	
TIERRA	SUELOS	-7/7	-5/6	-6/5	-7/7	-7/7	-4/5	-5/6	-4/5	-8/9	-7/7	
ATMÓSFERA	CALIDAD DE AIRE											-3/3
FLORA	DIVERSIDAD	-6/8	-5/5	-6/6	-6/7	-6/7	-5/6					-4/4
	CANTIDAD	-6/8	-5/5	-6/6	-6/7	-6/7	-5/6					-4/4
FAUNA	DIVERSIDAD	-3/4	-5/5	-6/6		-5/6						-4/4
	CANTIDAD	-3/4	-5/5	-6/6		-5/6						-4/4
PAISAJE	DISTORCION DE CALIDAD PAISAJE	-5/5	-6/6	-7/7	-3/4	-4/5	-6/7			-3/3	-3/3	-3/3
POBLACIÓN	SALUD							+7/8		+8/9	+8/7	
	EMPLEO	+7/4	+5/4	+5/5	+6/7	+7/7	+5/5	+5/5	+7/7	+7/7	+5/4	+7/6
TOTAL	POSITIVOS	7/4	5/4	5/5	6/7	7/7	5/5	12/13	7/7	15/16	16/16	7/6
	NEGATIVOS	37/45	31/31	37/36	22/25	32/38	20/24	11/13	4/5	19/23	10/10	22/22



Elaboración propia

Cuadro N° 43: Matriz De Leopold Operación

ACTIVIDADES		OPERACIÓN										TOTAL	
		SERVICIOS DEL ECOCAMPING				Transporte	ACTIVIDADES RECREATIVAS						
FACTORES AMBIENTALES		Abastecimiento del Agua	Tratamiento del Agua	Manejo de Residuos	Operación en Cocina	Transporte Vía Terrestre	Observación de Flora	Observación de Fauna	Caminatas	Visita al mirador gallito	Toma Fotográfica	POSITIVOS	NEGATIVOS
AGUA	CALIDAD		+10/10	+9/9	-7/8							19/19	15/19
	CANTIDAD	-9/10			-7/8							4/5	26/30
TIERRA	SUELOS			+7/8		-7/8			-6/7	-5/5	-2/2	7/8	80/86
ATMÓSFERA	CALIDAD DE AIRE				-7/8	-7/8						0	17/19
FLORA	DIVERSIDAD	-4/5					-3/4		-5/6		-3/3	0	53/73
	CANTIDAD	-5/5		+8/8	-3/4	-7/8	-3/4		-5/6		-3/3	8/8	64/73
FAUNA	DIVERSIDAD							-3/5	-5/6	-6/7	-3/3	0	40/46
	CANTIDAD			+8/8	-3/4	-3/4		-3/5	-5/6	-6/7	-3/3	8/8	46/54
PAISAJE	DISTORCION DE CALIDAD PAISAJE			+9/9			-4/5	-2/3	-6/6			9/9	52/67
POBLACIÓN	SALUD	+10/10	+9/9	+8/9								50/52	0
	EMPLEO	+5/5	+4/4	+5/6	+8/9	+7/7	+6/6	+6/6	+7/7	+7/7	+4/4	125/122	0
TOTAL	POSITIVOS	15/15	23/23	54/57	8/9	7/7	6/6	6/6	7/7	7/7	4/4		
	NEGATIVOS	18/20	0	0	42/44	24/44	15/13	8/13	32/37	17/19	14/14		

Elaboración propia

### Diagnóstico General: Gestión de Riesgos Sociales

Uno de los grandes riesgos en un proyecto es la derivación de conflictos. Alejandro Grimson (2010) cuando indica que cultura alude a nuestras prácticas, creencias y significados rutinarios, fuertemente sedimentados, mientras la identidad se refiere a nuestros sentimientos de pertenencia a un colectivo. Entendiendo por ello que podemos estar en una sociedad multicultural, pero sin identidad. Sin sentido de pertenencia. “El conflicto social debe ser entendido como un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios y esa contradicción puede derivar en violencia (Defensoría del Pueblo, 2019. pp. 03). De ahí la importancia de entender el valor que tiene la cultura y las culturas, pero al mismo tiempo contar con una identidad nacional y de respeto de las demás identidades, como la de la Selva Central, y de la Comunidad de Tsachopen. El territorio en referencia del proyecto llega a ser o debería ser considerado como un ambiente de vida, de acción, y de pensamiento de una comunidad, asociado a procesos de construcción de identidad. Hablar de construcción social, significa también dinamizar el territorio con actividades económicas, y es ahí donde se dan los conflictos. Lo importante no es poner en valor por lo económico, sino poner en valor las dimensiones sociales, culturales y educativas. No olvidemos las personas, ya que son estas las que viven, disfrutan y se relacionan con su entorno. El territorio no es tan solo un espacio geográfico, también es una construcción histórica y una práctica cultural.

La Defensoría del Pueblo del Perú en su informe N° 181 del mes de marzo de 2019 ha presentado su estudio de los Conflictos Sociales Por Estado según Región. Se ha tenido en total 183 conflictos, de los cuáles, 115 son de tipo socioambiental, 62.8%. Según dicho estudio la región que más conflictos ha tenido es la región Áncash (13.7%) con 25 casos. En el caso de Pasco, se ha tenido siete (7) casos lo que representa el 3.8%, de los cuáles seis (6) se encuentran activos, y uno está latente. De los 115 conflictos socioambientales activos y latentes registrados durante marzo, el 63.5% (73 casos) corresponde a conflictos relacionados a la actividad minera; le siguen los conflictos por actividades hidrocarburíferas con 14.8% (17 casos).

**Cuadro N° 44: Conflictos socioambientales según actividad Marzo 2019 - Perú**

ACTIVIDAD	CONTEO	%
TOTAL	115	100
MINERÍA	73	63.5
HIDROCARBUROS	17	14.8
ENERGÍA	7	6.1
OTROS	7	6.1
RESIDUOS Y SANEAMIENTO	6	5.2
AGROINDUSTRIAL	3	2.6
FORESTALES	2	1.7

Fuente: Defensoría del Pueblo Reporte Mensual de Conflictos Sociales N.° 181 - Marzo 2019 / Elaboración propia

La gran mayoría de conflictos que ocurren es por no tener un diálogo abierto con los actores involucrados, y donde las actividades que se desarrollan impactan en el día a día de la comunidad. Ante ello, un proyecto que se encuentra en un área natural protegida, y con una comunidad nativa se requiere poder contar con un análisis de riesgos sociales que permitan evitar los mismos.

**Cuadro N° 45: Análisis de riesgos sociales**

DENOMINACIÓN DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD OCURRENCIA	IMPACTO	CAUSAS	DESCRIPCIÓN DE EFECTOS	RESPUESTA DEL ÁREA
<b>Decisiones erróneas por suministrar información equivocada en proceso de concesión.</b>	Se realiza la Concesión del PNYCH sin comunicación previa de la comunidad residente, y se suministra información errónea sobre el proceso.	BAJA	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La información no se brindó a tiempo.</li> <li>- Se tienen diferentes versiones de información sobre el proceso de concesión.</li> <li>- No está claramente definido las competencias y funciones a realizarse.</li> <li>- La información recibida ha sido incompleta.</li> <li>- Personal y tiempo insuficiente para la depuración o actualización de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de credibilidad</li> <li>- Pérdida de imagen</li> <li>- Estrés laboral</li> <li>- Denuncia o conflictos con Defensoría del Pueblo o MINAM o MINCUL.</li> </ul>	<p>Implementar controles de prevención para reducir la probabilidad de información errónea a través de reuniones mensuales.</p> <p>Realizar un análisis de las Resoluciones o modificatorias con el personal de manera permanente.</p>
<b>Resistencia a la actividad turística</b>	La comunidad percibe como una amenaza el desarrollo de la actividad turística en su territorio	MEDIA	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se ha explicado sobre los beneficios del turismo en el PNYCH y la relación con la comunidad de Tsachopen.</li> <li>- No se ha tenido un proceso de inducción de cómo desarrollar el proyecto en el territorio.</li> <li>- La información brindada no ha sido de agrado de los pobladores, y no entienden el mensaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de credibilidad</li> <li>- Pérdida de imagen</li> <li>- Conflictos sociales y resistencia al desarrollo de actividades.</li> </ul>	<p>Implementar un plan de comunicación sobre el turismo, en conjunto con la DIRCETUR y gobiernos locales.</p> <p>Se deberá hacer un plan de seguimiento de las actividades ecoturísticas con cada comité.</p>
<b>Dependencia de la actividad turística</b>	La comunidad piensa que el Turismo será su principal actividad económica	MEDIA	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El turismo es visto como actividad principal y reemplaza otras actividades económicas.</li> <li>- Al tener un mayor ingreso económico por el turismo se deja de lado costumbres y tradiciones, así como fortalecimiento de otras actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia del turismo y mayor riesgo ante una recesión económica.</li> </ul>	<p>Implementar un plan de ordenamiento territorial y de priorización de actividades.</p> <p>Se tiene que trabajar de manera sostenida con cada comité.</p>
<b>Conflicto entre interesados locales</b>	Lo asociatividad se ve en riesgo por intereses personales y familiares.	MEDIA	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El ingreso económico hacer que las familias puedan tener confrontación por intereses.</li> <li>- La comunidad percibe que el turismo solo beneficia a algunos sectores y no toda la población.</li> <li>- El beneficio solo es gestionado por la población masculina sin empoderamiento de la mujer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de tener conflictos internos.</li> <li>- Confrontación que no permita una operación del servicio ecoturístico.</li> </ul>	<p>Trabajar de manera ardua con cada familia y de la gestión de la asociatividad comunal.</p> <p>Se deberá tener una agenda en conjunto con gobernantes locales y representantes de comités.</p>
<b>No respeto de tradiciones y costumbres</b>	La comunidad percibe que se da mayor valor a los visitantes y no se respeta su forma de vida.	MEDIA	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunidad percibe que se benefician y se da mayor valor al visitante, y que poco a poco no se valora la cultura e identidad cultural.</li> <li>- Jóvenes de la comunidad y pobladores cercanos comienzan a sustituir sus creencias, así como tradiciones por globalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<p>Diseñar un código de ética del visitante.</p> <p>Se deberá tener un seguimiento de las actividades y el impacto social en las costumbres.</p>

Elaboración propia

#### **4.8. Definición del plan de evaluación y revisión del proyecto:**

Una de las principales actividades para saber cómo está avanzando el proyecto, y si efectivamente el beneficio económico, ambiental, social y cultural, se está dando, es a través de la medición del proyecto. En ese sentido, se deberá contar con indicadores y sirvan como monitoreo en todo el proceso de gestión, eliminando errores y fortaleciendo los aciertos. Beck (1986) indica que “el centro de conciencia del riesgo no reside en el presente sino en el futuro” (p. 48). De igual forma, Luhmann (1992) expresa que “lo que en el futuro pueda suceder, depende la decisión que se tome en el presente” (p. 61). De ahí la necesidad de contar con estrategias que permitan evaluar y revisar el proyecto.

Primero se debe tener en cuenta que la evaluación será desde un aspecto económico, ambiental y social.

- **Aspecto económico:** Se medirá con indicadores económicos como el VAN, el TIR y un análisis financiero de los flujos del proyecto en cada periodo. Los indicadores a evaluar responden a los temas ingresos públicos, empleo, oferta turística, equipamiento e infraestructura.
- **Aspecto ambiental:** Se medirá factores ambientales y recursos empleados, haciendo una comparación del EIA que se ha presentado en el presente proyecto. Los indicadores seleccionados responden a los temas siguientes: calidad del paisaje natural, áreas protegidas, usos del suelo, agua para consumo y saneamiento.
- **Aspecto social:** Se medirá empleando indicadores de Desarrollo Humano (IDH) relacionados a la mejora de la calidad de vida, y reducción de la pobreza. Los indicadores responden a los temas siguientes: demografía, educación, seguridad, vivienda y pobreza. De igual forma se va a tener en cuenta la participación ciudadana,
- **Aspecto Turístico:** Se considera también necesario tener una evaluación y medición de las instalaciones turísticas, recursos turísticos, equipamiento turístico, etc., y que son necesarios para el desarrollo de las actividades programadas así como de la prestación óptima del servicio.

### **¿Qué se evaluará?**

Se evaluará el ingreso generado por los turistas nacionales y extranjeros, y para ello se tendrá en cuenta:

- Turistas extranjeros: Los beneficios generados por el turista extranjero se encuentran por el lado del excedente del consumidor expresado por el gasto (“gasto diario promedio”) y el período de permanencia.
- Turista nacional: Los beneficios generados por el turista nacional se encuentran por el lado del excedente del consumidor expresado por el gasto (“gasto promedio”) y el período de permanencia.

La determinación del gasto se da por la utilización de los diferentes servicios utilizados, como:

- Gastos por guías de turismo.
  - Gastos por compra de souvenirs.
  - Gastos por consumo de alimentos.
  - Gastos por movilidad.
  - Gasto por alojamiento.
- 
- El Número adicional de visitantes ( $\Delta NP$ ) al año que genera el proyecto.
  - La variación de los beneficios generados por el visitante, tales como el “período de permanencia del turista” en el lugar visitado y la distribución del “gasto promedio” o “gasto diario adicional del visitante”.

### **Análisis de sensibilidad**

Mediante este análisis identifica aquellas variables cuyas variaciones generen cambios significativos en la rentabilidad social del proyecto. En este caso, se ha determinado que las variables críticas que podrían afectar la rentabilidad del proyecto son:

- Días promedio de pernoctación.
- Gasto promedio del turista.
- Gasto promedio del excursionista.
- Tasa de crecimiento del flujo turístico.
- Costos de inversión.
- Costos de operación y mantenimiento.

### **Análisis de sostenibilidad**

La sostenibilidad está asociada a la capacidad del proyecto para generar, sin interrupciones, los beneficios esperados a lo largo de su horizonte de evaluación. En ese sentido, las instituciones públicas, como privadas y la población vinculada al proyecto, juegan un rol importante para el cumplimiento del objetivo.

Para este análisis se tomará en cuenta lo siguiente:

- **Los arreglos institucionales en la fase de operación y mantenimiento:** Demuestra que se identificaron todos los actores claves para lograr el éxito del proyecto indicando lo siguiente:
  - Roles, competencia y compromisos para garantizar la sostenibilidad del proyecto. Susténtalos mediante: (i) convenios, (ii) evidencias sobre disponibilidad de recursos y/o (iii) compromisos de operación y mantenimiento.
  - Opinión favorable de las instituciones, en el marco de sus competencias, respecto de los permisos necesarios para la implementación o ejecución de proyecto. En el caso, en Áreas Naturales Protegida, se deberá contar con la opinión del SERNANP, y en monumentos arqueológicos con la opinión del Ministerio de Cultura.
  - Opinión favorable de la comunidad.
- Capacidad de gestión de la organización encargada del proyecto en sus etapas de inversión y operación.
  - Capacidad de gestión: experiencia en la ejecución de este tipo de proyectos, existencia de recursos humanos en cantidad suficiente y calificación adecuada, disponibilidad de recursos económicos, equipamiento, apoyo logístico, etc.
  - En la etapa de operación sobre la gestión y administración para las instalaciones turísticas, individual e integralmente, enfatizando en los aspectos relacionados a la recaudación, administración de recursos humanos y organización necesarios para realizar la operación y mantenimiento de cada uno de los componentes.
- Sostenibilidad financiera y de la capacidad de pago de los visitantes y operadores: Evaluación económica para cubrir los costos de operación y mantenimiento que se generan a lo largo de la vida útil del proyecto. Para ello, considera los ingresos provenientes de las tarifas que pagarán los visitantes, así como otras fuentes de financiamiento (ej. servicios de alquiler o concesión de áreas para venta, administración de instalaciones turísticas, etc.).
- Participación de los beneficiarios:

- En la fase de inversión se debe analizar a los beneficiarios directos e indirectos, y su grado de participación.
  - En la fase de inversión: beneficiarios indirectos e indirectos participación con mano de obra no calificada, dinero, traslado de materiales.
  - En la fase de operación: beneficiarios directos pago de tarifa y de otros servicios ofrecidos por las instalaciones turísticas.
- 
- Los probables conflictos que se pueden generar durante la operación y mantenimiento: En caso que se haya identificado posibles conflictos con algún grupo social, ya sea porque se opondrá a la ejecución del proyecto o si piensa que va a ser perjudicado por éste, se hará un seguimiento para resolverlos o minimizarlos.
  - Los riesgos de desastres: En el caso en que se haya identificado riesgos de desastres que pudieran generar la interrupción del servicio turístico público brindado, se evaluará las medidas que se han adoptado para reducirlos o para garantizar una rápida recuperación del servicio.

En base a todo lo mencionado se aplicará una matriz de evaluación de indicadores, los cuáles han sido diseñados para el proyecto, y que se explica a continuación:

**Cuadro N° 46:** Características de los Indicadores de Medición del Proyecto Yanachaga Ecocamp

Dimensión	Elemento	Indicador	Frecuencia de medición
Ambiente	Calidad del agua	Calidad física, química y bacteriológica del agua	MENSUAL
		Caudal de agua en las vertientes cercanas a los recursos hídricos	MENSUAL
	Presencia de especies	Presencia - Ausencia de especies en los lugares cercanos a la visita	MENSUAL
	Compactación de suelo	Estado de compactación del suelo que es pisoteado por los visitantes en los senderos y rutas de acceso a los atractivos turísticos.	MENSUAL
Social	Calidad de Vida	Acceso a educación	MENSUAL
		Acceso a salud	MENSUAL
		Pobreza	MENSUAL
		Seguridad	MENSUAL
		Demografía	MENSUAL
		Desnutrición	MENSUAL
		Vivienda	MENSUAL
Económica	Empleo	Número de personas que se están beneficiando económicamente del proyecto de ecoturismo.	MENSUAL
		Empleo generado por el proyecto de ecoturismo: Por edad, por actividad y por sexo.	MENSUAL
		Productos manufacturados	MENSUAL
		Artesanía	MENSUAL
		Recursos humanos calificados	MENSUAL
	Turismo	Servicios turísticos	MENSUAL
		Infraestructura turística	MENSUAL
		Flujo turístico	MENSUAL
		Instalaciones turísticas	MENSUAL
		Permanencia	MENSUAL
		Atractivos turísticos inventariados y jerarquizados	MENSUAL

Elaboración propia

# Capítulo 5

## Lecciones aprendidas

El haber incursionado en este tema de emprendimiento social me ha permitido tener una visión más amplia de las diversas problemáticas sociales del Perú y los riesgos a los que un emprendedor debe afrontar si desea colaborar con el desarrollo del país mediante la difícil tarea de hacer empresa. El caso particular de la selva central del Perú es aleccionador en este sentido: lleno de riquezas y potencial, pero, como buena parte del Perú, desaprovechado por un lado y explotado irracionalmente por otro. La región Pasco es conocida por ser andina y prácticamente se olvida que más del 60% de su territorio es amazónico. Dentro de este olvido se encuentran las poblaciones indígenas de diversas etnias, pueblos originarios que requieren participar de la vida económica y social del país de manera activa y no como simples adornos “exóticos” para un capitalismo voraz y modas pasajeras. El decidirnos a plantear un proyecto de emprendimiento social para esta zona es un reto en todo sentido, no sólo en lo técnico y económico; sino que, también lo es en lo social pues toca finas hebras de racismo y discriminación que, como terribles taras coloniales, aún existen en el Perú.

A lo largo de la realización de este trabajo hemos podido ver que el éxito en proyectos que contemplan el trabajo con las comunidades, en particular con pueblos originarios como los amazónicos, tiene como base la confianza. Pueblos que desde hace siglos han sido dominados por imperios indígenas (como los incas) o foráneos (como el español) han desarrollado como un mecanismo de defensa ser en extremo desconfiados ante propuestas de “desarrollo” como las planteadas por el estado peruano en diversas oportunidades que nunca ha contemplado su opinión ni mucho menos su participación activa. Es por ello que el trabajo con ellos no debe solo contar con el conocimiento de sus líderes comunales sino de toda la población, con reglas claras y sobre todo con compromisos adecuados que permitan generar en ellos una opinión favorable, aunque no se llegue al ideal de que consideren el proyecto como una esperanza real de desarrollo para ellos. Nuestro proyecto está debidamente planeado para afrontar los diversos retos que un emprendimiento social tiene. El estado de nuestro trabajo está avanzado en lo que se refiere a la planificación y bases legales necesarias. Si bien aún no disponemos del capital necesario para desarrollarlo hemos explorado ya las opciones de inversión existentes, tanto a nivel estatal como privado, y el camino no es fácil; sin embargo, este es uno de los pendientes que tendremos que resolver en el mediano plazo.

Queda pendiente también lo referido a la realización de un estudio detallado de la realidad social de los requerimientos a nivel educativo y técnico de los habitantes de la comunidad indígena de Tsachopen. Esto permitirá tener de manera clara y concisa las capacitaciones que se deberán realizar con ellos. Pero, ese no es el problema mayor a nivel de capacitación y formación. Son las trabas machistas, propias de estas poblaciones tradicionales, las que habrá que vencer de manera decidida y paciente. En este sentido, el trabajo conjunto con antropólogos y con trabajadores sociales será muy necesario. Para ello ya se han iniciado los contactos con el Instituto del Bien Común (IBC), quienes vienen trabajando en la zona (y en buena parte de la Amazonía peruana) desde hace varios años en lo referido a la titulación de tierras indígenas y poseen un amplio staff de personal especializado en temas sociales amazónicos.

Otro paso previo que debemos dar es el de la instalación en un corto plazo de una oficina donde empezar a centralizar el trabajo de campo y de contacto con las autoridades políticas y comunales de la zona. Esto además debe servir como centro de operaciones para los trabajos de campo y reconocimiento físico de la zona, además para las salidas relacionadas a la conexión del futuro personal que, en un inicio operará las instalaciones hasta que los locales puedan asumirlo tras las necesarias jornadas de capacitación.

El personal que laborará inicialmente en el proyecto, a nivel de capacitadores y contactos en la selva central en general, deberá ser rigurosamente seleccionado, no sólo por sus capacidades técnicas sino también por su sensibilidad social y empatía con poblaciones de la Amazonía que poseen una idiosincrasia particular, que en una mezcla de espontaneidad y perspicacia que podría resultar chocante a algunos profesionales acostumbrados al trabajo ciudadano.

En otros aspectos podemos señalar que algo que nos ha quedado muy en claro es que un emprendimiento social, por mejores intenciones que tenga -independientemente de su éxito o fracaso- no reemplaza las obligaciones que todo estado tiene para con sus ciudadanos, independientemente de su vinculación étnica o ambiente en el que se desarrollen. Nuestro emprendimiento podría constituirse en la base de la economía de muchas familias de la comunidad indígena de Tsachopen, pero esto no implica que se reemplace el rol del estado por ello. El cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias debe ser una norma que sirva de ejemplo a quienes formen parte del equipo, algo muy importante en un país donde las tasas de informalidad y de evasión tributaria son muy altas y constituyen, en la práctica, la norma vigente.

# Capítulo 6

## Conclusiones

- La realización de este proyecto nos ha permitido comprender que el emprendimiento social planteado es viable. Las revisiones de los aspectos teóricos nos han brindado la base necesaria para acceder a los conceptos y herramientas técnicas y metodológicas que han hecho realidad este proyecto. Centrándonos en lo que se refiere a la finalidad principal esta no sólo es viable sino necesaria, se llega a esta conclusión tras el análisis de experiencias análogas desarrolladas en otras partes de la Amazonía peruana y que son consideradas exitosas. Además, el potencial de Oxapampa, en la selva central, unido a la ligazón ancestral con el pueblo yánesha, de la comunidad de Tsachopen, dan a este proyecto la fuerza necesaria para hacerse realidad, independientemente de la realidad legal y económica.
- El proyecto planteado cumple con los requerimientos planteados de estar ligado a la comunidad indígena, servir de soporte para generar conciencia conservacionista y trabajar de acuerdo a los lineamientos del emprendimiento social. Se ha sido especialmente riguroso en cumplir estándares planteados en la bibliografía especializada. Además de esto el particular cuidado que se ha tenido en lo referido a establecer sub proyectos permitirá que lo planteado se pueda cumplir poco a poco evitando así un inútil ensanchamiento de objetivos paralelos que llevarían a que ninguno de ellos se pueda realizar de manera adecuada.
- El trabajo bibliográfico y las visitas de campo nos han permitido ver que la comunidad de Tsachopen maneja una visión de turismo bastante limitada, ligada a actividades que se consideran “exóticas” por parte de los ciudadanos peruanos y extranjeros en general; los casos de circuitos y tours que escapan a las actividades usuales en la comunidad (narraciones y cantos, bailes, tiro con arco y flecha, fogatas y preparación de alimentos) estos son llevados a cabo por particulares o agencias locales que no reportan beneficios directos a la comunidad, cuando no se aprovechan de la buena fe de ellos. En este sentido, el trabajo con ellos mediante nuestro proyecto marcará las diferencias necesarias que generarán confianza en ellos que redundará en un mayor compromiso con este emprendimiento.

- El análisis de los antecedentes económicos de Oxapampa y las visitas realizadas nos han permitido ver que el desarrollo económico de la región está ligado a actividades extractivas como la pesca, explotación maderera, agricultura y escasamente el turismo. Todo esto nos permite ver que el escenario para un futuro sostenible de la zona no es el más prometedor. Es por ello que se considera que la realización de este proyecto podría traer como consecuencia que el paradigma del desarrollo cambie de ver en el bosque algo para talar, sea para sembrar o para obtener madera, y se ha visto como una alternativa en que el medio natural y su gente sean el motor del desarrollo de la región. Esto no es algo fácil, pero tras ver los casos de éxito en la selva sur (hábilmente replicados en la selva norte, Loreto), creemos que es posible realizarlo en la selva central, en este caso concreto, en Oxapampa.

## Bibliografía

- AECIT. (2013). La reserva de biosfera de Oxapampa como destino turístico sostenible. *Revista de Análisis Turístico*. 20(2), 1-14.
- AECID. (2012). Informe de evaluación externa del proyecto de desarrollo y fortalecimiento del turismo rural comunitario en el Perú: Turural Perú 2007-2011. Documento de Trabajo. Lima: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Abad Miguelez, B. (2013). Evaluar iniciativas de desarrollo comunitario desde la perspectiva de Innovación social. Recuperado de <http://vm4ms9mb9q.search.serialssolutions.com/>
- Aco, E. (Ed). (2014). Manual básico de turismo para la Selva Central. Lima, Perú: DESCO.
- Albuquerque, Francisco y Dini, Marco (2004): El enfoque del desarrollo local. OIT Argentina. Argentina.
- Albuquerque, Francisco y Dini, Marco (2008): Colección Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. FOMIN. Sevilla, España.
- Álvarez, A., & Castellanos, P. (2014). *La opinión de los agentes de viajes Minoristas sobre las estrategias competitivas frente a las nuevas tendencias de mercado*. (Tesis doctoral). Universidad da Coruña, España.
- America Economía. (09 de octubre de 2016). Experto comenta que futuro de Perú se encuentra en el turismo. *America Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/experto-comenta-que-futuro-de-peru-se-encuentra-en-el-turismo>.
- ANDINA. (11 de mayo de 2019). Lima, Perú: BCR: Riesgo país de Perú se mantiene por debajo de promedio regional. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://www.andina.pe/agencia/noticia-bcr-riesgo-pais-peru-se-mantiene-debajo-promedio-regional-751189.aspx>.

- Arteta, F., Grados, C., Rodríguez, R., Sánchez, P., Cossio, L., Mariños, C., Amorós, D., y Rivera, A. (2013). Informe final del proyecto “Coyanesha cherom: Fortaleciendo lazos en el proyecto de teñido de mujeres yanasha en la Comunidad Nativa Tsachopen”. PUCP, Perú.
- Arteta, F. (S.f.). Mujeres teñidoras de la comunidad nativa Tsachopen.
- Balanzá, I., & Nadal, C. (2000). *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Madrid: Paraninfo, S.A.
- Biggs, R., F. R. Westley, and S. R. Carpenter. 2010. Navigating the back loop: fostering social innovation and transformation in ecosystem management. *Ecology and Society*. 15(2): 9. URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss2/art9/>.
- BM. (2018). El Banco Mundial en Perú. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Carranza, L. (S.f.). El turismo en la selva central: alternativa de desarrollo sostenible. Lima, Perú.
- Casanueva, C., García del Junco, J., & Caro, F. (2009). *Organización y gestión de empresas turísticas* (7ma ed.) Madrid: Grupo Anaya, S.A.
- CHIRAPAQ. (2013). Saberes, artes y mujeres andinas. Lima, Perú: Ariboa.
- CODESPA (2012). Alianzas público-privadas para el desarrollo. AECID, España.
- Conger, Jay et. al. (2000). Más allá del liderazgo visionario. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Consejo Nacional de Competitividad. (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018 Rumbo al Bicentenario*. Lima: MEF.
- Coppin, L. (2012). Ecoturismo y América Latina: Una aproximación al tema. Venezuela. DKV Consultores.
- Cotorruelo, Romeo (2001). Aspectos estratégicos del desarrollo local. Rosario, Argentina.

- DAR. (2011). Informe anual 2011: Transparencia en el Sector Forestal Peruano. Recuperado de [https://www.dar.org.pe/archivos/publicacion/61\\_itf\\_2012.pdf](https://www.dar.org.pe/archivos/publicacion/61_itf_2012.pdf)
- De la Torre, O. (1992). *El turismo. Fenómeno social*. (7). México: Fondo de Cultura Económica.
- De la Mata, G. (S.f.). Manual de innovación social: de la idea al proyecto.
- Drumm, A., y Moore, A. (2005). Un manual para los profesionales de la conservación. Estados Unidos, Virginia: The Nature Conservancy.
- Esteban, E., Rubio, R., & Rodríguez, Antón. (2005). Causal relationships between intangibles and overall assessment of the service received in a travel agency. *Estudios de economía aplicada*. 23(2), 323-334.
- Espiau, G. (2017). Nuevas tendencias de la innovación social. *Revista Española del Tercer Sector*,1(36), 139-168.
- FMCN, (2007). Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza. Recuperado de <http://www.fmcn.org/>.
- Foucat, A. (2002). Community-based ecotourism management moving towards sustainability, in Ventanilla, Oaxaca, Mexico. *Ocean & Coastal Management*, 45, 511-529.
- Francesch, A. (2004). Los conceptos del turismo. Una revisión y una respuesta. *Gazeta de Antropología*. 20(29), 1-16.
- Gendis, S., Lopez, D., y Hierrezuelo-Silva, L. (S.f.). La capacitación de género como forma de innovación social: Experiencias en el municipio montañoso Segundo Frente. 347-358.
- Gurrutxaga Abad, A. (2011). Condiciones y condicionamientos de la innovación social. Recuperado de <http://vm4ms9mb9q.search.serialssolutions.com>
- González, María (2011). El pensamiento estratégico como motor de la gestión de cambio en el territorio.
- Guerrero, R. (2013). Ecoturismo Mexicano: la promesa, la realidad y el futuro. Un análisis situacional mediante estudios de caso. *El Periplo Sustentable*. (18), 37-67.

- Harnecker, Marta (2009). Planificación participativa en la comunidad.
- Hernández, J., Tirado, P., y Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. CIRIEC-España revista de economía pública, social y cooperativa, 88/2016, 165- 199.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú. (2018). Indicadores Económicos y Sociales. Lima, Perú. INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/indicadores-economicos-y-sociales/1/>.
- IUCN. (1996). *Ecotourism and Protected Areas: The State of Nature-Based Tourism around the World and Guidelines for Its Development*. Cambridge.
- Jicca, M., y Kjaerby, Claus. (2003). Wanamei Expeditions. *Lyonia*. 4(1), 81-86.
- López, S., Gómez, C., Mundo, R., y Gutiérrez, E. (2014). Modelo de gestión para el desarrollo sustentable del ecoturismo, un enfoque comparativo de Costa Rica, Chiapas, México. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 02.
- McIntosh, R., y Goeldner, C. (2000). *Turismo: planeación administración y perspectivas*, Limusa, México.
- Medellin, S., y Gonzalez, C. (1999). Microempresa Rural y Desarrollo Sostenible desde la Perspectiva Etnobiológica de la Reserva de la Biosfera El Cielo Tamaulipas, ponencia presentada en el XXII Congreso anual de la Sociedad de Etnobiología, Oaxaca, Mexico.
- Ministerio de Agricultura. (2001). Ley Forestal y de Fauna Silvestre Ley N° 29763. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-29763.pdf>.
- Ministerio de Agricultura. (2012). “Gestión forestal sostenible y aprovechamiento de los servicios ecosistémicos en los bosques administrados por la Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno, Perú: Estudio Socioeconómico de la Comunidad Nativa de Infierno. Puerto Maldonado, Madre de Dios.
- Ministerio del Ambiente. (2016). Áreas naturales protegidas del Perú 201-2015: Conservación para el desarrollo sostenible. Perú: MINAM.

- Ministerio del Ambiente. (2016). Compendio de la legislación ambiental peruana. Perú: MINAM.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú. (2018). *Plan Operativo Institucional 2015*. Lima: MINCETUR.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú. (2008). *Manual de Buenas Prácticas Ambientales para Agencias de Viaje y Turismo*. Lima: CALTUR
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú. (2019). *Datos Turismo*. Lima: MINCETUR. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2006). Lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú. Recuperado de: [http://www.mincetur.gob.pe/turismo/legal/lineamientos\\_turismo\\_rural.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/legal/lineamientos_turismo_rural.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). Guía de Interpretación del Patrimonio Natural y Cultural. Lima, Perú. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) y Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS) Cooperación Suiza - SECO. MINCETUR.
- Ministerio de Educación. (2018). Pasco: ¿cómo vamos en educación?. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/4228634/Perfil+Pasco.pdf>.
- Municipalidad de Oxapampa. (2018). Plan Estratégico Institucional - PEI 2018-2021 de la Municipalidad Provincial de Oxapampa. Recuperado de <http://www.munioxapampa.com/admin/documentos/server/php/files/PEI%20APROBADO%20POR%20CEPLAN%20SETIEMBRE%202018.pdf>.
- Ministerio de Salud. (2015). Análisis de situación de Pasco. MINSA. Recuperado de [http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_pasco.pdf](http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_pasco.pdf).
- Montoya, M. (2013) Turismo Comunitario y Desarrollo Rural. Lima: IEP.
- Morales, G., & Hernández, J. (2011). Los stakeholders del turismo. *Books of conference: the international conference on tourism & management studies*. Algrava. 894-903.
- Moreno, D. (2014). El camino del turismo con igualdad El caso de Cartagena de Indias, Colombia. *Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe Colombiano*. (23), 1-12.

- Moore, M. y Westley, F. (2011). *Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems*. *Ecology and Society*, 16(1).
- Mumford, M.D. (2002). Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14(2), 253-266.
- Murray, R., Mulgan, G., y Caulier, G. (2011). *How to Innovate: The tools for social innovation*. The Young Foundation and Nesta.
- Nicacio, C. (2017). Turismo rural comunitario: una tentadora alternativa para futuros emprendedores. *INNOVAG*. 49-55.
- Nycander, E., y Holle, K. (S.f.). *Rainforest Expeditions: Combining Tourism, Education, and Research in Southeastern Amazonian Peru*. *Yale F&ES Bulletin*. 169-181.
- Nycander, E., y Draxl, J. (1991). *La Arquitectura Machiguenga como Modelo de Vivienda y Ocupación Territorial para la Selva Alta* (Tesis de Pregrado). Universidad Ricardo Palma, Lima, Peru.
- Obombo, K., y Velarde, M. (2019). El ecoturismo en las reservas de la biósfera: Prácticas y actitudes hacia la conservación. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 17(1), 97-112.
- Observatorio Turístico del Perú. (2019). Turismo en números. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/turismo-en-numeros>.
- OECD (2014). *Indicators for measuring competitiveness in tourism*.
- OMT. (2016). *El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible*. Madrid, España: Edamel.
- OMT. (21 de enero de 2019). Las llegadas de turistas internacionales suman 1.400 millones dos años antes de las previsiones. Madrid, España: *UNWTO*. Recuperado de <https://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>.
- OMT. (1998). *Introducción al Turismo*. Organización Mundial del Turismo.

- OMT. (2008). Entender el turismo: Glosario básico. Organización Mundial de Turismo.
- OMT. (1999). *Agenda para planificadores locales: Turismo sostenible y gestión municipal*. Madrid, España. Organización Mundial del Turismo.
- OMT. (2003). TSA Data Around the World. Madrid, España. UNWTO.
- OMT. (2019). Informe sobre la ¿Presión turística? Un nuevo informe de la OMT ofrece estudios de caso para hacer frente a los problemas. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-03-05/presion-turistica-un-nuevo-informe-de-la-omt-ofrece-estudios-de-caso-para-h>.
- OMT. (2010). Informe Panorama OMT del Turismo Internacional. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413867>
- OIT (2008). Gobiernos locales, turismo comunitario, y sus redes. V memoria encuentro consultivo regional. Suiza.
- Ocaña, I. (2012). *Gestión de Productos Turísticos. España: Síntesis, S.A.*
- Oliveira, Inacio (2011). Redes de turismo. Brasil.
- Osorio, A. (2015). Agroturismo: Calidad de Vida. Agro Enfoque.
- Pareja, B., Bajo, A., y Fernández, J. (2015). Las escuelas del emprendimiento social: una triple propuesta teórica para enfocar su estudio. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*. (94), 67-87.
- Peña, J., y Petit, E. (2013). Innovación y desarrollo social: ¿es posible la construcción de una relación estratégica? *Revista Venezolana de Gerencia* 18(63):501-526.
- Pereira, L. (2000). *Turismo e desenvolvimento: Planejamento e Organização*. Sao Paulo, Brasil. Atlas.
- Pérez, F., y Revilla, J. (2003). Posada Amazonas. *Revista Latinoamericana de Administración* 31:87-152). Colombia: Bogotá.

- Prada, L. (2009). *El ecoturismo en el mundo contemporáneo: Una propuesta para Colombia* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- PROMPERU. (2017). Perfil del Turista Extranjero 2017. Perú.
- PROMPERU, (2019). Las áreas naturales protegidas del Perú más visitadas ranking SERNANP 2018. Lima, Perú: SERNANP.
- Quintero, J. y Cruz, J. (2011). Innovación social: un análisis de conceptos, etapas y modelos. Researchgate.
- Ramos, I. (2011). Informe casos Perú. DAR. Recuperado de <https://rightsandresources.org/wp-content/exported-pdf/11cedl03anexo1destudioper.pdf>
- Rivera, F., y Pavez, C., (2012). Planificación y gestión del ecoturismo comunitario con comunidades indígenas. Valdivia, Chile: WWF.
- Rubi, F., y Palafox, A. (2017). *El turismo como catalizador de la pobreza. Trabajo turístico y precariedad en Cozumel, México*, Barcelona, Espala, ALBASUD.
- Ruiz, A., et. al. (2017). Cadena de valor y estrategias competitivas en la gestión de la empresa comunitaria de ecoturismo de Capulálpam de Méndez, Oaxaca. Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad 9(4):116-123.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. España: Organización Mundial de Turismo (OMT).
- Sariego, I. (2014) Espacios turísticos rurales para el desarrollo sostenible: el turismo rural comunitario en el Perú. *Revista Turismo y Patrimonio*. 8(8), 47-61.
- Secretaría de Turismo de Argentina. (2008). *Manual para emprendedores turísticos*. Argentina.
- Seminario, B., Sanborn, C. y Alva, N. (Ed). (2014). Cuando despertemos en el 2062: Visiones del Perú en 50 años. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Serio-Silva, J. (2006). Las Islas de los Changos: The economic impact of Ecotourism in the Region of Los Tuxtlas, Veracruz, Mexico. *American Journal of Primatology*, 68(1), 499-506.

- Smith, R. CH. (2011). ¿Un sustrato arawak en los andes centrales? La historia oral y el espacio histórico cultural yánesha. En: Por donde hay soplo Estudios amazónicos en los países andinos Tomo 29 de la colección Actes & Mémoires de l'Institut Francais d'Etudes Andines (J. Chaumeil, O. Espinosa & M. Chaparro eds.); Lima: Instituto Francés de Estudios Andinos, Fondo Editorial, Pontificia Universidad Católica del Perú, Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica (CAAAP) y Centre "Enseignement et Recherche en Ethnologie Amérindienne" du Laboratoire d'Etnologie et de Sociologie Comparative (EREA - LESC)
- Smith, R. C., Martinez, W., y Bautista, E. (2006). Por donde andaban nuestros ancestros, Mapeando el espacio histórico - cultural del Pueblo Yánesha colección de cuatro videos: Rromuepatsro, Yatañeshañ, Yompor Partsesha y Porromno DVD, Edición Bilingüe Yanesha/Spanish. Lima, Institutop del Bien Común; Ford Foundation y Oxfam America.
- Stoessel. (30 de octubre de 2018). Lima, Perú: La importancia de 'desmachupizar' el turismo. *Peru21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/importancia-desmachupizar-turismo-431405>.
- Stronza, A. (2010). Gestión de bienes comunes y ecoturismo: Evidencia etnográfica del Amazonas. *International Journal of the Commons*, 4(1), 56-77.
- Stronza, A. (2008). A través de un Nuevo espejo: Reflejos sobre el turismo y la identidad en el Amazonas, *Human Organization*, 67(3):244-257.
- Stronza, A., y Gordillo, J. (2008). Opiniones de las comunidades sobre el ecoturismo: Re-definiendo los beneficios. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 444-468.
- Stronza, A. (2007). La promesa económica del ecoturismo para la conservación, *Journal of Ecotourism* 6(3):170-190.
- Stronza, A. (2005). Trueque Amazónico: Lecciones sobre el ecoturismo basado en la comunidad. *Critical Ecosystem Partnership Fund*, Washington, DC.
- SERNANP. (2015). Plan Maestro del Parque Nacional Yanachaga Chemillén. SERNANP.
- SERNANP. (2019). Lima, Perú: Reserva de Biosfera Oxapampa-Asháninka-Yánesha. *SERNANP*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/reserva-de-biosfera-oxapampa>.

- Rosales, M. (2005). El buen gobierno local. Servicios de asistencia y capacitación para el desarrollo local. Santiago de Chile.
- Rosales, Mario (2005). El desarrollo mirado desde abajo. Santiago de Chile.
- The Nature Conservancy. (2002). *Introducción a la planificación del ecoturismo*. Arlington, USA. The Nature Conservancy.
- Toselli, C. (2019). Turismo, patrimonio cultural y desarrollo local. Evaluación del potencial turístico de aldeas rurales en la provincia de Entre Ríos, Argentina. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 17(2), 343-361.
- United Nations Development Programme. (2012). Ese'jeja Native community of Infierno, Peru. Equator Initiative Case Study Series. New York, NY.
- Valcuende, J. (2012). Turismo y poblaciones indígenas: espacios, tiempos y recursos. *Revista Electrónica De Geografía y Ciencias Sociales*. 16(410).
- Valcuende, J. (2003). Algunas paradojas en torno a la vinculación entre patrimonio cultural y turismo. In Hernández, E., y Quintero, V. (Ed.). *Antropología y patrimonio: investigación, documentación e intervención*. Granada: Junta de Andalucía, 96-109.
- Walker, S. (1997). Ecotourism Impact Awareness: El Cielo Biosphere Reserve, Tamaulipas, Mexico. Texas State University, 1-21.
- WEF. (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf).
- Whelan, Tensi, 1991. Nature Tourism, Managing for the Environment. Island Press
- Wondirad, A. (2013). *Challenges and Opportunities of Ecotourism Development*. Denmark. LAMBERT.
- World Bank Group. (2016). An introduction to tourism concessioning: 14 characteristics of succesful programs. Estados Unidos, Washington: The World Bank Group.

WTTC. (2018). Travel and Tourism Economic Impact 2017 Perú.

WTTC. (2018). Travel and Tourism Economic Impact 2018 Perú.

WWF. (2001). Directrices para el desarrollo del turismo comunitario internacional. Chile. World Wild Foundation.