

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Mejora de los Servicios Turísticos en Comunidades Andinas del Valle del Sondondo – Ayacucho. El caso del proyecto de Desarrollo Turístico del Valle del Sondondo, ejecutado por el Programa de Desarrollo Económico Sostenible y Gestión Estratégica de los Recursos Naturales.

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presenta:

Laura Bolo Suasnabar

Asesor:

Carlos Torres Hidalgo

Lima, 2023


Informe de Similitud

Yo, Carlos Torres Hidalgo, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulado "Mejora de los Servicios Turísticos en Comunidades Andinas del Valle del Sondondo - Ayacucho El caso del proyecto de Desarrollo Turístico del Valle del Sondondo, ejecutado por el Programa de Desarrollo Económico Sostenible y Gestión Estratégica de los Recursos Naturales", de la autora Bolo Suasnabar Laura, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 22/11/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

San Miguel, 30 de noviembre del 2023

Apellidos y nombres del asesor: Torres Hidalgo, Carlos	
DNI: 10471642	Firma 
ORCID: 0000-0002-5202-9767	



Resumen Ejecutivo

El turismo rural comunitario es visto como una de las opciones que posibilita contribuir y reducir los problemas que tanto países como regiones han enfrentado en las últimas décadas: la explotación de los recursos naturales, la pérdida de identidad cultural, el deterioro del medio ambiente y la exclusión social y económica de las poblaciones rurales poblaciones pobres. Por medio de la aplicación de este, las localidades generan acciones para la conservación y protección del patrimonio cultural y natural, la mejora de la economía local y el fortalecimiento de la identidad y autoestima de las comunidades rurales.

Es importante que el turismo rural comunitario sea gestionado de forma responsable y sostenible, involucrando a todos los actores interesados en el proceso de desarrollo turístico, garantizando la protección del patrimonio natural y cultural de la comunidad y su entorno.

La presente investigación pretende conocer los factores que contribuyeron al logro de los objetivos del proyecto de Desarrollo Turístico para la mejora de los Servicios turísticos en el Valle del Sondondo, examinando los efectos de la intervención en la mejora de servicios turísticos y la calidad de vida de los beneficiarios, analizando la gestión del proyecto en todo el ciclo de vida del mismo y el cumplimiento de las metas, así mismo se quiere conocer la valoración de los beneficiarios acerca de la intervención y resultados generados por el proyecto.

Se identificó que la estrategia del proyecto estuvo en la sensibilización sobre el valor del patrimonio natural y el desarrollo local como consecuencia de una mejora en la calidad de los servicios turísticos, el cual se logró mediante acciones de fortalecimiento de capacidades, principalmente en el rubro de gastronomía y hotelería. La gestión social en el proyecto permitió crear espacios de gobernanza entre organizaciones, autoridades y beneficiarios, las cuales han continuado con acciones para seguir mejorando la calidad de los servicios en el Valle del Sondondo, y presentar políticas que ayuden con la sostenibilidad.

La presente investigación, es un estudio de caso, utiliza la metodología mixta, combinando la investigación cualitativa y cuantitativa, que permite tener una visión integral de la ejecución, implementación e impacto del proyecto en los beneficiarios.

Índice

Resumen Ejecutivo.....	2
Listado de Siglas y Acrónimos.....	5
CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN	6
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo General	8
1.2.2 Objetivo Especifico	9
1.3 Justificación	9
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	10
2.1 Marco Conceptual.....	10
2.2 Marco contextual social y normativo.....	18
2.2.1 Contexto social	18
2.2.2 Descripción del proyecto materia de la investigación	21
2.2.3 Contexto normativo	31
CAPÍTULO III – DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
3.1 Estrategia Metodológica	40
3.2 Diseño Muestral.....	40
3.3 Variables e indicadores	41
3.3.1 Unidades de análisis	42
3.3.2 Fuentes de Información	43
3.4 Técnicas e instrumentos de investigación.....	43
3.5 Procedimiento de recolección de investigación.....	44
3.6 Procedimiento y procesamiento de análisis de datos	44
CAPÍTULO IV - PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS .	46
4.1 Análisis del modelo de gestión del proyecto.....	46
4.1.1 Análisis de la Organización a nivel Interno	46
4.1.2 Análisis de la Organización a nivel externo.....	54
4.2 Efectos de la intervención del proyecto.....	57
4.2.1 Mejora de los Servicios Turísticos.....	57
4.2.2 Ingresos de los pobladores.....	65
4.3 Identificar la Valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto.	68
CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
5.1 Conclusiones	77
5.2 Recomendaciones.....	81

CAPÍTULO VI - PROPUESTA APLICATIVA.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	91
Anexos.....	94
Anexo N° 01	95
Anexo N° 02	100



Listado de Siglas y Acrónimos

ATN OT	Asesor Técnico Nacional en Ordenamiento Territorial
ADETURC	Asociación de Desarrollo del Turismo y la Cultura
BM	Banco Mundial
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CTB	Cooperación Técnica Belga
DIRCETUR	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GORE	Gobierno Regional
GOLO	Gobierno Local
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINCU	Ministerio de Cultura
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PRODERN	Programa de Desarrollo Estratégico de Recursos Naturales
SME	Seguimiento, Monitoreo y Evaluación
SNGA	Sistema Nacional de Gestión Ambiental
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El turismo ha evolucionado en todo el mundo hasta convertirse en una actividad que genera beneficios económicos y que es promovida por muchos gobiernos y comunidades como una herramienta de desarrollo. La inclusión del turismo en la vida de las naciones y pueblos del mundo se debe a la comprensión cada vez mayor de que esta actividad puede dinamizar la economía, crear conciencia, permitir experiencias que mejoren a los ciudadanos, conservar el patrimonio de la humanidad, tanto en lo natural como en lo cultural, e incluir poblaciones que por años han carecido de oportunidades para el desarrollo económico, social y ambiental basado en el buen uso del patrimonio.

Teniendo en cuenta este contexto, se puede observar que el turismo rural comunitario es una de las actividades que puede ayudar a disminuir los problemas que tanto los países como las regiones han afrontado en los últimos años, como la exclusión social y económica de las poblaciones rurales, la degradación ambiental, el uso descontrolado de los recursos naturales y la pérdida de identidad cultural.

Según la publicación, Paisaje Cultural Valle del Sondondo, del Ministerio de Cultura (2019).

El territorio del Valle del Sondondo, atesora una larga historia de ocupación concentrada en este espacio geográfico, que comprende pisos ecológicos de valle y de puna, entre los 3,000 y los 4,500 m.s.n.m. La compleja articulación vertical establecida por las sociedades que lo han habitado de forma ancestral, manejando el agua y los suelos para el cultivo y la crianza del ganado mediante transformaciones territoriales sustantivas, ha modelado un paisaje que expresa la trascendencia de esta excepcional construcción territorial. Los valores singulares de este paisaje se expresan en sus diversos componentes y en las complejas interrelaciones que con ellos entretejen las comunidades locales. Entre estos destacan las montañas tutelares o Apus; los bofedales y pastizales de altura; los distintos tipos de corrales; los vastos sistemas de terrazas y andenes de cultivo. A estos elementos, se incorpora la presencia de un conjunto de piedras labradas con representaciones alusivas al paisaje. Asimismo, se suman monumentos arqueológicos, poblados de origen colonial y redes de caminos, como el Qhapaq Ñan, que articulan el territorio y sus componentes patrimoniales (MINCU, 2019).

Respecto al desarrollo del turismo rural en dicha zona hasta el 2014 la intervención del Estado era “nula”. Para aprovechar el potencial turístico de ese territorio, deberían

priorizarse la mejora de infraestructura y servicios turísticos para la puesta en valor del patrimonio natural y cultural como parte de una estrategia de conservación y desarrollo sostenible de estos paisajes, mejora de los servicios y la seguridad al visitante; así como el desarrollo de cultura turística para la comunidad local, promoviendo la asistencia a capacitaciones en servicios turísticos diversos, para incrementar la afluencia turística. Como línea base se pudo conocer que en el periodo del 2014 solo se recibieron 150 turistas.

Los diferentes actores vinculados con el negocio turístico se han agrupado en una Organización que se llama ADETURC (Asociación de Desarrollo del Turismo y la Cultura) que está construyendo una visión de desarrollo compartida, con el fin de generar sinergias que permitan desarrollar un clúster turístico sin embargo esta organización carece de continuidad y está en un proceso de desarticulación.

Para superar esta problemática el Programa de Desarrollo Estratégico de Recursos Naturales - PRODERN, impulso el proyecto de fondo concursable denominado "Desarrollo Turístico en el Valle del Sondondo", que inició en noviembre del 2014 con una duración de 18 meses. Este proyecto estaba financiado por el Ministerio del Ambiente y la Cooperación técnica Belga. El objetivo general del proyecto era Fomentar el Desarrollo turístico del Valle de Sondondo mediante la puesta en valor del patrimonio natural y cultural como parte de una estrategia de conservación y desarrollo sostenible de estos paisajes fomentando el desarrollo turístico sostenible y la participación de los beneficiarios locales.

El proyecto enfoco sus acciones en la consolidación y desarrollo del destino turístico del Valle de Sondondo, buscando el incremento de turistas y el desarrollo de un producto turístico que permitiera el incremento de ingresos de los beneficiarios locales ya que ellos serían los principales proveedores del servicio, para lo cual se realizaron acciones para el fortalecimiento de capacidades y asesorías técnicas con los actores gubernamentales. Se estimó como beneficiarios directos del proyecto a 100 familias de los distritos de Carmen Salcedo y Chipao. Los logros del proyecto se reflejaron en los siguientes resultados:

- Se incrementó en 42 usuarios más el 10% sus ingresos anuales provenientes de la actividad turística hasta abril del 2016.
- En el periodo de un año se incrementó a 42 emprendimientos que apliquen buenas prácticas según DIRCETUR.

- Al cierre del proyecto se incrementó a 24 proveedores locales articulados a la cadena de valor del turismo, los cuales integran asociaciones y tiene contactos con Agencias de Viaje nacionales.
- Incremento anual (10%) de turistas: según línea base en el 2014 tenían 150 visitas al cierre del proyecto se alcanzó las 320 visitas.
- Lanzamiento a nivel nacional de 1 producto turístico “Ruta del Cóndor”, comercializado por operadores turísticos en el 2015.
- Sensibilización a los actores del Proyecto y la población en una cultura turística

En este contexto, la investigación buscará responder la siguiente pregunta de investigación: “¿Cuáles son los factores que han contribuido al logro de los objetivos del Proyecto de Desarrollo Turístico para la mejora de los Servicios turísticos en la comunidad del Valle del Sondondo?”. Para dar respuesta a la misma se investigará las bases, los procesos, los resultados y los actores, orientado en el análisis de un proyecto social perteneciente a la línea de proyectos de turismo comunitario con objetivo de crear Valor Público; se buscará conocer los efectos que tiene la intervención del proyecto, respondiendo preguntas como ¿Cuánto mejoró los servicios turísticos como efecto de la intervención del proyecto? ¿Cuáles fueron las actividades ejecutadas, en las diversas etapas del proyecto, que garantizaron el cumplimiento de las metas? ¿Cómo se valora la calidad del producto turístico implementado? ¿Cuál es la valoración que tienen los beneficiarios acerca del fortalecimiento de capacidades brindados por el proyecto?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Conocer los factores que contribuyeron al logro de los objetivos del proyecto de Desarrollo Turístico para la mejora de los Servicios turísticos en el Valle del Sondondo, examinando los efectos de la intervención en la mejora de servicios turísticos y la calidad de vida de los beneficiarios, analizando la gestión del proyecto y el cumplimiento de las metas e identificando la valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto, con la finalidad de formular una propuesta de mejora en gerencia de proyectos turísticos en comunidades andinas.

1.2.2 Objetivo Especifico

1. Analizar la gestión del proyecto, la sensibilización y fortalecimiento de capacidades, así como el desarrollo de redes de turismo local, como cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico.
2. Conocer los efectos de la intervención del proyecto en la mejora de los servicios turísticos, en los ingresos del poblador y en la percepción de la mejora de su calidad de vida de los beneficiarios en el Valle del Sondondo.
3. Identificar la valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto.
4. Formular una propuesta de mejora de intervención en proyectos que promuevan que los actores de comunidades andinas desarrollen sus capacidades mediante la mejora de servicios turísticos.

1.3 Justificación

La investigación se centra en analizar y conocer los componentes, estrategias y resultados en la implementación del Proyecto de Desarrollo Turístico en el Valle del Sondondo, el mismo que involucro a los beneficiarios de las comunidades de Chipao, Carmen Salcedo y Cabana; para ejecutar un proyecto en base al turismo rural comunitario, el cual se enfoca en promover el desarrollo económico y social de las comunidades rurales mediante la oferta de servicios turísticos. Esta forma de turismo buscaba la participación de la comunidad local en la sensibilización, fortalecimiento de capacidades para mejorar la calidad de los servicios brindados, fomentando así la sostenibilidad y conservación de la cultura, el patrimonio y el medio ambiente.

La investigación aportara con conocimientos acerca de la gestión, estrategias y lecciones aprendidas que se puedan replicar en proyectos similares, que tengan como finalidad generar ingresos en base al turismo rural sostenible y amigable con el medio ambiente, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las comunidades.

La investigación también corroborará la importancia de generar proyectos de inversión fomentando la participación y el empoderamiento de las comunidades locales en la toma de decisiones sobre el desarrollo turístico en su localidad; al trabajar juntos para desarrollar y gestionar el turismo, las comunidades pueden tener un mayor control sobre su futuro y pueden participar activamente en la promoción y el marketing del turismo en su área.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual

Turismo Rural Comunitario

El Valle del Sondondo, posee un alto potencial turístico, sin embargo, el desarrollo del turismo rural en dicha zona hasta el 2014 se ha identificado que la intervención del Estado era “nula”. Para aprovechar el potencial turístico de ese territorio, deberían priorizarse la mejora de infraestructura y servicios turísticos para la puesta en valor del patrimonio natural y cultural como parte de una estrategia de conservación y desarrollo sostenible de estos paisajes, mejora de los servicios y la seguridad al visitante; así como el desarrollo de cultura turística para la comunidad local, promoviendo la asistencia a capacitaciones en servicios turísticos diversos, para incrementar la afluencia turística.

Sariego describe el turismo rural comunitario como un “modelo de turismo alejado de las actividades recreativas convencionales, apostando de forma decidida por el conocimiento y la experiencia compartida con comunidades locales, lo que se denomina turismo responsable, turismo solidario o turismo comunitario. Las experiencias de desarrollo del Turismo Rural Comunitario (o turismo responsable) surgidas hasta la fecha en Perú, se han dado, en su mayoría, por iniciativa de emprendedores que identificaron oportunidades de negocio para atender una incipiente demanda, así como gracias a proyectos desarrollados con el apoyo de organizaciones de cooperación, empresas privadas y personas con espíritu emprendedor”. (Sariego, 2012).

El estado peruano a través de DIRCETUR, propone lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario, en el cual se menciona que los principales elementos que confluyen y aportan indicios que fundamenten el desarrollo del turismo en el ámbito rural y con la participación de las comunidades, son por un lado, la existencia de amplios espacios rurales con características idóneas, nutridos de recursos culturales y naturales diversos e importantes, y por otro lado, los cambios en las necesidades y preferencias de los habitantes de las ciudades, orientados hacia una revalorización de las culturas tradicionales y un interés creciente por el medio ambiente. De acuerdo con las tendencias, y en concreto a los cambios en las

necesidades de la demanda, es donde encaja el progresivo desarrollo de una serie de oportunidades para el turismo vinculado a los espacios rurales importantes, que, en nuestro país al poseer un territorio vasto y predominantemente rural, se encuentran presentes en casi todas las regiones que lo conforman.

Así mismo se menciona que para una exitosa implementación del turismo rural comunitario se debe considerar como mínimo la Planificación, evaluación de la oferta, estudio de la demanda y el mercado, desarrollo de producto, conectividad, calidad de servicio y calidad de destino.

Entre los beneficios del turismo rural comunitario se encuentran la conservación y protección del patrimonio cultural y natural, la mejora de la economía local y el fortalecimiento de la identidad y autoestima de las comunidades rurales. Para ello, es importante que el turismo rural comunitario sea gestionado de forma responsable y sostenible, involucrando a todos los actores interesados en el proceso de desarrollo turístico y garantizando la protección del patrimonio natural y cultural de la comunidad y su entorno.

En el proyecto las estrategias se centraron en Identificar los potenciales turísticos de la zona, planificar las acciones anuales en la comunidad y las reuniones comunitarias para acciones de sostenibilidad, talleres de sensibilización para explicar el potencial turístico de la zona y la forma de ponerla en valor de manera sostenible y amigable con el medio ambiente, así mismo se trabajó una estrategia de marketing con el producto denominado Kuntur Ñan.

En el proyecto las estrategias se centraron en Identificar los potenciales turísticos de la zona, planificar las acciones anuales en la comunidad y las reuniones comunitarias para acciones de sostenibilidad y talleres de sensibilización para explicar el potencial turístico de la zona y la forma de ponerla en valor de manera sostenible y amigable con el medio ambiente.

Gobernanza y participación ciudadana

Según el Programa de Naciones Unidas – PNUD, define que la gobernanza local se refiere a las interacciones entre actores a nivel subnacional a través de las cuales las autoridades locales interactúan y brindan servicios y a través de las cuales los miembros de la comunidad coordinan sus intereses y necesidades, median en sus

diferencias y ejercen sus derechos, deberes y obligaciones. Estas interacciones incluyen entonces a los gobiernos locales, el sector privado, la sociedad civil y las organizaciones comunitarias. Una gobernanza local eficaz puede garantizar la inclusión de una diversidad de partes interesadas locales, creando así una amplia identificación, compromiso y Responsabilidad (PNUD, 2022).

A través del proyecto se contribuyó a la formación del capital social en el Valle de Sondondo ya que se buscó empoderar a la población mediante la sensibilización inicial y las capacitaciones con el apoyo técnico de los especialistas con el fin de no solo cumplir con los objetivos sino también de generar impacto en sus capacidades y desempeño, delegándoles responsabilidades. Gracias al sistema de cooperación interinstitucional la sociedad civil tuvo al alcance las herramientas para su desarrollo, lo cual la población lo retribuye el compromiso y la responsabilidad en el desarrollo del proyecto generando así los activos del capital social enriqueciendo el proyecto para alcanzar la gobernanza con transparencia, consenso y optimismo.

La gobernanza en el proyecto se dio mediante la participación de algunos actores empresariales como lo son las agencias turísticas y de viaje, siendo considerados aliados estratégicos para la sostenibilidad, se menciona también el compromiso y liderazgo de las organizaciones locales, ya que fueron los beneficiarios directos en la implementación y en desarrollo competencias empresariales. Se tuvo consideración que para una buena gobernanza era ideal la articulación entre Estado, Sociedad Civil y Empresa, para lograr objetivos comunes.

Gestión Territorial

Según Jose Luis Coraggio, se refiere a la construcción de un territorio que permita la satisfacción de las necesidades básicas de las personas, el acceso a los recursos naturales y la inclusión social. La gestión territorial, debe ser participativa y democrática, involucrando a todas las partes interesadas en el territorio (Coraggio, 2004). En este sentido Coraggio, propone crear un espacio de diálogo y concertación entre los distintos actores del territorio (municipalidades, organizaciones sociales, empresas, etc.) con el fin de crear una visión común y un plan de acción común.

En el proyecto este concepto fue trabajado de manera participativa con el gobierno regional y los gobiernos locales involucrados, enfocando en promover al Valle del Sondondo como un paisaje cultural y poner en valor el patrimonio con el que cuenta.

Como parte de este enfoque se realizaron actividades de sensibilización acerca del manejo del territorio en el Valle. Así mismo se realizaron talleres promoviendo una eficiente gestión del territorio entre los gobiernos locales y la población beneficiaria.

Enfoque de Igualdad de género

Por “género” se entiende las construcciones socioculturales que diferencian y configuran los roles, las percepciones y los estatus de las mujeres y de los hombres en una sociedad. La “igualdad de género” se centra en entender y cambiar las diferencias culturales, económicas y políticas que generan desigualdades y discriminación entre hombres y mujeres, así como entre niños y niñas. Esto implica prevenir la discriminación de género y promover la igualdad de oportunidades, especialmente fortaleciendo las habilidades y capacidades de las mujeres y las niñas para empoderarlas como titulares de derechos. (PNUD, 2013). Actualmente, se reconoce a nivel internacional que la igualdad de género es una pieza clave del desarrollo sostenible.

El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Perú promueve la igualdad de género a través de políticas y acciones que buscan garantizar el respeto y reconocimiento de los derechos de hombres y mujeres, la prevención y erradicación de la violencia de género, la participación igualitaria de mujeres y hombres en los diferentes ámbitos de la vida, y la eliminación de estereotipos y roles de género que perpetúan las desigualdades.

La región de Ayacucho cuenta con un Plan Regional de Igualdad de Género, que tiene como objetivo principal promover la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres en la región. Este plan busca garantizar el acceso a servicios de calidad para mujeres y hombres, erradicar la violencia de género, promover la participación política y económica de las mujeres, y fomentar una cultura de respeto y valoración de la diversidad de género.

En todas las actividades del proyecto se promovió la participación de hombres y mujeres, principalmente el de desarrollo de capacidades. La aplicación del enfoque en el proyecto promovió la inclusión equitativa de las mujeres en la cadena de valor turística al permitirles tener acceso y control sobre los beneficios que se generaron en el desarrollo de las actividades promovidas por el proyecto.

Desarrollo Económico

El Banco Mundial define el desarrollo económico como el proceso de mejora sostenida del bienestar de una sociedad, mediante el incremento del acceso a bienes y servicios básicos, una mayor generación de riqueza y empleo, y una mayor igualdad en la distribución de la renta.

Según la OCDE, el desarrollo económico implica el crecimiento sostenible de la economía y la mejora del bienestar de la población, a través de políticas económicas que fomenten la inversión, la innovación, el comercio, el empleo y la inclusión social.

La OIT considera que el desarrollo económico implica la creación de empleo productivo y el fomento de condiciones de trabajo decentes, como parte de un enfoque integrado y equilibrado del desarrollo que tenga en cuenta también aspectos sociales, ambientales y culturales.

CEPAL y GIZ (2001) define el desarrollo económico como un proceso de transformación estructural de la economía, que implica una mayor diversificación y sofisticación de las actividades económicas, una mayor integración en la economía mundial y una mayor equidad en la distribución del ingreso y la riqueza. Así mismo, indica que la visión del desarrollo económico local da prioridad a las microempresas y pequeñas empresas, a causa de su importancia para el empleo y la generación de renta.

El proyecto enfocó sus acciones de turismo rural sostenible orientado a mejorar actividades económicas (servicios brindados al turista, puesta en valor del patrimonio, revaloración de la cultura local) para una mayor generación de ingresos y beneficios en las comunidades locales.

Enfoque de Paisaje Sostenible

La organización Conservación Internacional, define en su guía de implementación, que un paisaje sostenible es un lugar donde la gente administra capital natural junto con los sistemas de producción sostenible en una escala que abarca múltiples niveles de gobierno, una amplia gama de usos y capital natural esencial, para mejorar a largo plazo el bienestar humano en un mundo cambiante. Estas iniciativas a gran escala comprenden muchos interesados en la aplicación de intervenciones en la coordinación

a través de una variedad de usos de la tierra, que resolverá colectivamente múltiples objetivos en la búsqueda de la sostenibilidad global del paisaje. (CI, Guía Enfoque de Paisaje Sostenible, 2018)

Para el PRODERN consiste en “ver la gestión del territorio desde una mirada holística, sistémica, integral y multi (o inter) sectorial. Los diferentes sectores, actores que trabajan en conjunto para obtener un desarrollo sostenible equilibrado a través de diferentes escalas” (PRODERN, 2018)

Para el PRODERN, trabajar con esta visión permite explorar oportunidades en ámbito social, ambiental y económico. Esta usado para lograr varios objetivos de manera simultánea capitalizando las sinergias en los diferentes niveles de gobierno y actores involucrados en el proyecto del Sondondo, así mismo, permite tomar en cuenta los ecosistemas sociales y el económicos, buscando de esa manera lograr un mayor impacto y mayor sostenibilidad.

En el Valle del Sondondo, el enfoque de paisaje estaba enmarcado en el componente de belleza escénica y el ecoturismo, en los cuales se contemplaba realizar un inventario de los recursos turísticos del Valle, así como buscar la declaración de paisaje cultural vivo por parte del Ministerio de Cultura.

Fondos Concursables

Son un mecanismo de financiamiento que ha sido definido por diversos autores dentro de ellos tenemos al BID y el PNUD, ambos concuerdan que los fondos concursables es una herramienta de financiamiento que se caracteriza por ser transparente, participativa y objetiva. La asignación de recursos se utiliza para apoyar proyectos de pequeña escala, con el objetivo de promover la participación ciudadana, el desarrollo sostenible y la innovación social.

Este concepto es usado para analizar la variable de la gestión organizacional en el proyecto, debido a que el proyecto se desarrolló bajo modalidad fondo concursable, el PRODERN otorgo recursos financieros a la empresa Borve SAC, para implementar las acciones de mejora de servicios de turísticos e impulsar el turismo sostenible en el Valle del Sondondo. Mediante esta modalidad de co-ejecución las acciones se llevaban a cabo rápidamente en el ámbito de intervención.

Desarrollo Rural

Según la FAO, el desarrollo rural es el proceso de transformación de lo económico y social que busca la mejora de las condiciones de vida y trabajo de las personas que viven en áreas rurales a través de la diversificación de la economía, la generación de empleo, la promoción de la igualdad de género y la inclusión social, logrando también la mejora de la calidad de los servicios básicos. (FAO, 2022)

El objetivo del desarrollo rural aplicado en la presente investigación es analizar en cuanto el proyecto logro mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales del Sondondo, mediante las acciones de fortalecimiento de sus capacidades y fomentando el desarrollo económico sostenible en estas áreas. Para lograr este objetivo, se utilizaron enfoques multidisciplinarios que integraron la participación de los diferentes actores involucrados en el desarrollo rural, incluyendo a los propios habitantes de las zonas rurales, las organizaciones comunitarias, los gobiernos locales y nacionales, y otros actores clave como empresas privadas.

Gestión Organizacional

Según Kast y Rosenzweig, la gestión organizacional implica planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización para lograr sus objetivos. Para lograrlo, proponen un enfoque basado en la teoría de sistemas, en el que la organización es vista como un sistema de subsistemas interdependientes (como departamentos, grupos de trabajo, etc.) que interactúan entre sí e interactúan con el entorno. Además, los autores ofrecen un nuevo enfoque que reconoce que no existe una forma única de administrar una organización y que la mejor manera de administrarla dependerá del contexto y las circunstancias específicas en las que la organización ejecuta sus acciones. En este sentido, la gestión organizacional debe adaptarse a las necesidades, requerimientos específicos de cada organización y debe desarrollarse y mejorarse continuamente. (Kast y Rosenzweig, 1988)

Los autores ven a la organización como un sistema abierto, lo que significa que la organización está en constante interacción y relación con su entorno, recibiendo entradas de materiales, dinero, esfuerzo humano e información, y generando salidas de productos, servicios, beneficio social, entre otros.

Acorde a su enfoque de sistemas, la organización se compone de varios subsistemas interdependientes, como el departamento de finanzas, recursos humanos, producción, etc., que interactúan entre sí y con el entorno para lograr los objetivos de la organización. Además, cualquier cambio en un subsistema puede afectar a los demás subsistemas y al sistema en su conjunto. En este sentido, la gestión organizacional debe considerar no solo los procesos internos de la organización, sino también las influencias externas del entorno en el que opera la organización. Los autores también sugieren que la organización debe tener la capacidad de adaptarse y ajustarse a los cambios del entorno, con el fin de mantener su viabilidad y éxito a largo plazo.

En la presente investigación se analizará la gestión organizacional desde este enfoque, es importante entender si el modelo aplicado en el proyecto fue un factor determinante para el logro de resultados, así como analizar los diferentes subsistemas que comprende el proyecto y la interrelación entre sí.

Empoderamiento Social

Según el Banco Mundial, empoderar a hombres y mujeres pobres implica la remoción de barreras institucionales formales e informales que les impiden emprender acciones para aumentar su bienestar –individual o colectivamente– y que limitan sus posibilidades de elección. Las instituciones formales claves incluyen el Estado, los mercados, la sociedad civil y agencias internacionales; entre las instituciones informales se cuentan normas de exclusión social, relaciones explotadoras y corrupción. (BM, 2002)

El empoderamiento social es fundamental para promover el desarrollo sostenible y mejorar las condiciones de vida de las personas en todo el mundo. Además, coinciden en la necesidad de adoptar un enfoque participativo y centrado en las personas para lograr resultados duraderos y significativos en el empoderamiento social.

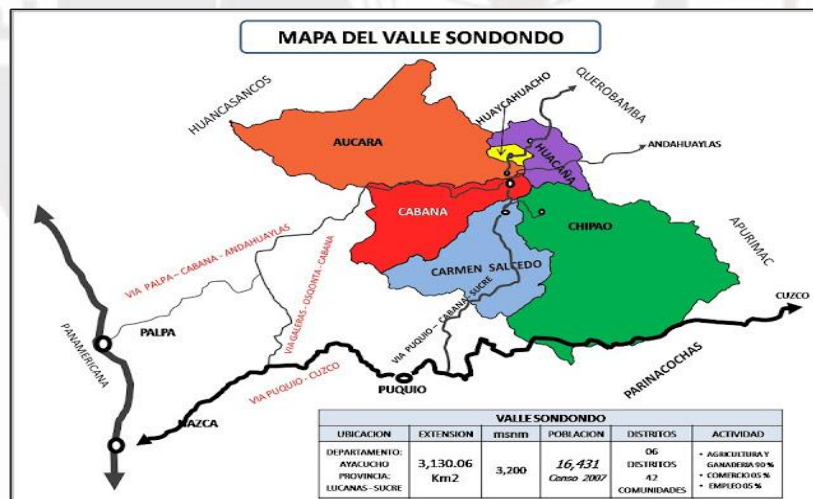
El empoderamiento en el proyecto fue clave para el desarrollo sostenible y la construcción de una sociedad más justa e igualitaria. Al permitir que la comunidad tenga el control sobre sus decisiones, se les da la oportunidad de mejorar sus condiciones de vida y participar activamente en la construcción de un futuro mejor para ellos y su comunidad. Como actividades dentro de este enfoque se desarrollaron capacidades a los beneficiarios mediante capacitaciones para brindar mejores servicios turísticos en el rubro de hotelería, guiado y restaurantes.

2.2 Marco contextual social y normativo

2.2.1 Contexto social

El Valle del Sondondo (Gráfico 2.1), está conformado por los distritos de Andamarca, Cabana Sur, Aucara, Chipao y Huaycahuacho; el ámbito de intervención del proyecto abarco las localidades de Cabana, Chipao y Carmen Salcedo; posee una gran diversidad de flora y fauna y paisajes con potencial turístico. Dentro de este potencial podemos considerar que Sondondo posee una de las mayores poblaciones de cóndores del país, aspectos arqueológicos como los restos Chankas, rutas de capac ñam y aspectos culturales de gran relevancia. Así mismo Sondondo es cuna de la danza de tijeras y sus habitantes poseen conocimientos ancestrales en el manejo de praderas altoandinas; sin embargo, en los distritos del Sondondo, también, se presentan índices de pobreza y pobreza extrema (ver tabla 2.1) que demandan el apoyo de diversas instituciones públicas del Estado y privadas para impulsar y promover el desarrollo de la actividad turística sostenible. Estos índices se reflejan claramente en los bajos niveles de ingresos de los usuarios involucrados (Ver Gráfico 2.2).

Gráfico N° 2.1: Ubicación “Valle del Sondondo”



Fuente: PRODERN – Año: 2017

Tabla N° 2.1 Población proyectada e Incidencia de pobreza monetaria

DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	POBLACIÓN PROYECTADA (2020)	INCIDENCIA POBREZA	POBREZA EXTREMA 2/
UNIDAD DE MEDIDA			N°	%	%

AYACUCHO	LUCANAS	CABANA	3,821	64.0	28.2
AYACUCHO	LUCANAS	CARMEN SALCEDO	3,707	73.2	35.6
AYACUCHO	LUCANAS	CHIPAO	3,879	65.0	33.9

Fuente: INEI Censo Ayacucho – Año: 2007

En los distritos del ámbito de intervención del proyecto, se cuenta con servicios básicos limitados, de acuerdo con el INEI en el censo del 2007, se obtuvo que el 20.9% de la población de Cabana no cuenta con servicio de agua, el 69.2% no cuenta con desagüe y el 35.3 % sin alumbrado eléctrico en la vivienda. En el caso del distrito de Carmen Salcedo el 13.5% no cuenta con servicio de agua, el 39.8% no cuenta con desagüe y el 30.9 % sin alumbrado eléctrico en la vivienda. Finalmente, para el distrito de Chipao hay un mayor porcentaje de la población sin servicios básicos, el 54.5% no cuenta con servicio de agua, el 98.8% no cuenta con desagüe y el 54.2 % sin alumbrado eléctrico en la vivienda (Ver Tabla N° 2.2).

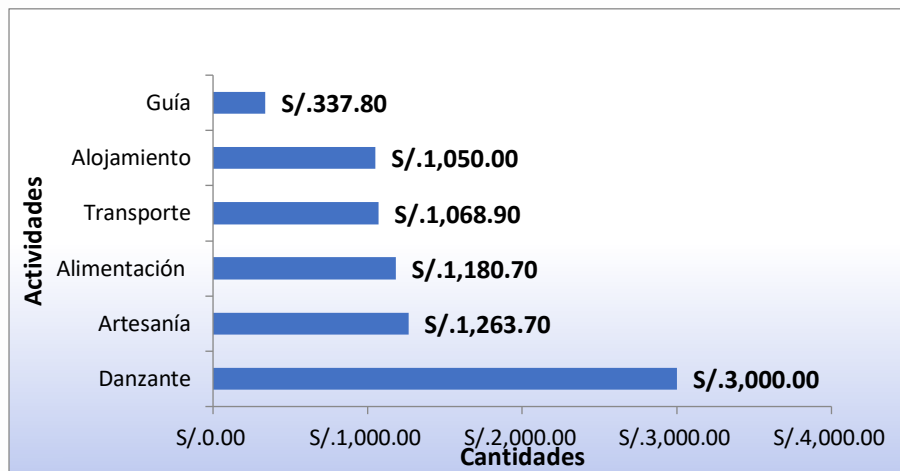
Tabla N° 2.2 Servicios Básicos

DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	POBLACION SIN AGUA EN LA VIVIENDA 5/	POBLACION SIN DESAGUE POR RED PUBLICA DENTRO DE LA VIVIENDA 5/	POBLACION SIN ALUMBRADO ELECTRICO EN LA VIVIENDA 5/
UNIDAD DE MEDIDA			%	%	%
AYACUCHO	LUCANAS	CABANA	20.9	69.2	35.3
AYACUCHO	LUCANAS	CARMEN SALCEDO	13.5	39.8	30.9
AYACUCHO	LUCANAS	CHIPAO	54.5	98.8	54.2

Fuente: INEI Censo Ayacucho – Año: 2007

Respecto a los ingresos provenientes estrictamente por turismo en la línea de base se menciona que el promedio de ingresos de todas las actividades consideradas dentro del plan de fortalecimiento de capacidades es de S/. 1,385.70 por año, de los cuales los danzantes de tijeras son los que mejor perciben ingresos, sin embargo, estos reportan que realizan solo 3 o 4 presentaciones por año, esto significa que los servicios turísticos en la zona no son adecuados (Ver Gráfico 2.2).

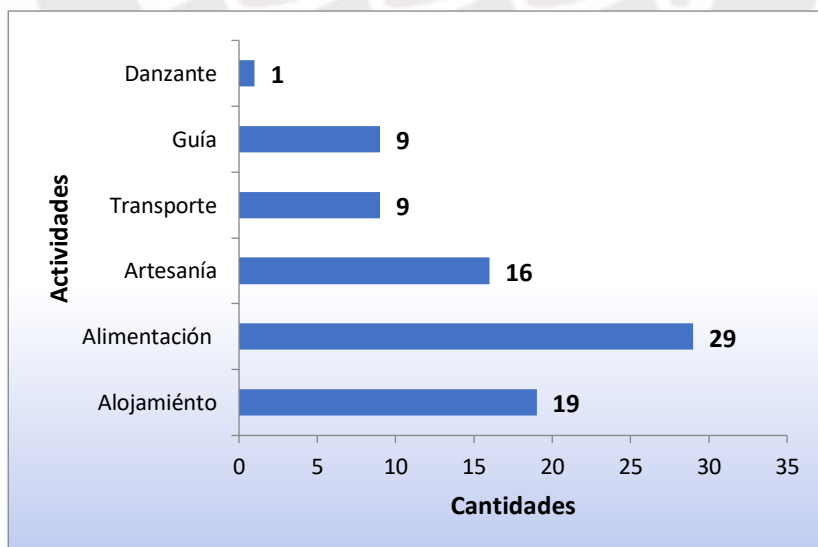
Gráfico N° 2.2 Ingresos Anuales Provenientes de la actividad Turística



Fuente: Línea Base Proyecto Valle del Sondondo – Año: 2014

Se tiene conocimiento que 83 servicios son ofrecidos por los beneficiarios de la comunidad del Sondondo, de los cuales existe 29 servicios de alimentación (restaurantes) que representan el 34.9% lo que significa que el servicio de alimentación es el que más abunda en el Valle, asimismo se muestra que existe un 22.9% que representa a 19 alojamientos en el valle de Sondondo, este cuadro muestra los servicios potenciales que el proyecto identificó para el fortalecimiento de capacidades (Ver Gráfico N° 2.3).

Gráfico N° 2.3 Servicios Existentes - Sondondo



Fuente: Línea Base Proyecto Valle del Sondondo – Año: 2014

Por otro lado, se presenta una débil articulación de los actores de la cadena turística, lo que genera la ausencia de acciones coordinadas para promover el sector, casi nula

presentación de proyectos de desarrollo turístico en los procesos de presupuesto participativo en los gobiernos locales.

2.2.2 Descripción del proyecto materia de la investigación

El Programa de Desarrollo Estratégico de Recursos Naturales - PRODERN, impulso el proyecto de fondos concursables “Desarrollo Turístico en el Valle del Sondondo” (el proyecto), que inició en noviembre del 2014 con una duración de 18 meses. Este proyecto estaba financiado al 80% por el Ministerio del Ambiente y la Cooperación técnica Belga, el 20% de diferencia fue una contrapartida de la empresa BORVE SAC, quien ganó la convocatoria para el fondo concursable del proyecto.

La empresa BORVE SAC, es una empresa vinculada al sector turismo cuya misión es promover el turismo fortaleciendo las capacidades de las personas, creando espacios de desarrollo en diversas zonas del Perú. Sus actividades principalmente se centran en la promoción, consultoría y desarrollo de servicios turísticos, con un enfoque particular en la conservación de los recursos naturales y la protección de especies emblemáticas y representativas del área de intervención como cóndores, vicuñas, alpacas, vizcachas y guanacos. Además de ofrecer experiencias turísticas, busca fomentar el cuidado de la fauna y flora silvestre, promoviendo la sostenibilidad y la preservación de la biodiversidad en áreas naturales protegidas., este operador turístico cuenta con más de 10 años de experiencia. Por su experiencia en el rubro, este Operador fue seleccionado por el PRODERN para ser el co-ejecutor en el proyecto del Valle de Sondondo.

El objetivo general del proyecto era Fomentar el Desarrollo turístico del Valle de Sondondo mediante la puesta en valor del patrimonio natural y cultural como parte de una estrategia de conservación y desarrollo sostenible de estos paisajes fomentando el desarrollo turístico sostenible.

Los Componentes del Proyecto se centraron en:

- Consolidación y desarrollo del destino turístico del Valle de Sondondo, que tenía como indicado lograr un 10% de incremento de turistas en el Destino Sondondo y la consolidación de dos productos turísticos.

- Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo, que tenía como indicador de logro que 15 proveedores locales estén articulados a la cadena de valor de turismo.
- Articulación con los circuitos turísticos nacionales y mercados internacionales, tenía como indicador lograr que 1 producto turístico este articulado al mercado nacional e internacional
- Gestión del Proyecto, se tenía un componente de gestión en el marco lógico para la implementación de acciones conjuntas, ya que el proyecto era manejado como fondo concursable, de acuerdo con la programación del plan operativo y el convenio firmado entre PRODERN y Borve SAC, se realizaban los desembolsos al operador para la ejecución de las actividades.

La estrategia de implementación estaba orientada a un enfoque por resultados, teniendo como parte del proceso:

Elaboración de la Línea Base, esta actividad permitió focalizar acciones necesarias para el logro del objetivo del proyecto; dicho proceso contó con las siguientes acciones: el primer paso fue identificar a los beneficiarios, su situación socioeconómica, nivel de ingreso, nivel de participación en el sector turismo, nivel de impacto en el segmento económico, capacidades, potencial y nivel de compromiso con el proyecto. Esta identificación fue importante ya que se pudo retroalimentar el planteamiento inicial conociendo más de cerca a la población con la cual se trabajaría.

Así mismo se realizó el diagnóstico del potencial turístico de la zona en función de la demanda, para poder obtener datos que permitieron medir la efectividad del proyecto en una evaluación final con el incremento de la demanda.

Finalmente se realizó el diagnóstico de la cadena de valor con enfoque de paisaje para identificar cuáles serían los espacios para revalorizarlos y dar continuidad a proyectos implementados con anterioridad.

Desarrollo de Alianzas Interinstitucionales: el proceso se trabajó de la siguiente manera:

- Alianzas de cogestión entre la empresa privada y el Estado. Esta alianza evitó demoras por temas burocráticos y así la empresa privada pudo gestionar los recursos Estatales optimizándolos en el tiempo, además la empresa privada (BORVE SAC) a través de su responsabilidad social asumió un porcentaje de los gastos de la implementación del proyecto.
- Alianzas de trabajo entre la sociedad civil, la empresa privada y el Estado. Esta alianza permitió que el proyecto fuera también asumido por la sociedad civil para asegurar la sostenibilidad del proyecto en la zona.

Empoderamiento Social: Parte importante del proyecto fue el empoderamiento social que permitió que la población beneficiaria se identificara con el proyecto y participen de manera activa. Además, se empoderó a las mujeres para impulsar su rol. En el proceso se trabajó de la siguiente manera:

- Sensibilización e información del proyecto a la población beneficiaria: Con esta acción se logró que la población esté dispuesta a colaborar y participar en las actividades de capacitación y ejecución de mejora de sus establecimientos, siendo esta acción una fortaleza para los resultados logrados.
- Sensibilización en segmentos de la población con cultura turística (emprendimientos del sector turístico, población local y jóvenes interesados en el turismo). Con esta acción se buscó poder incluir a otros segmentos que no habían sido considerados en proyectos anteriores, obteniendo como resultados el incremento de establecimientos reconocidos por sus buenas prácticas.

Implementación y fortalecimiento de capacidades: En el proceso se trabajó de la siguiente manera:

- Capacitación a los emprendimientos de hotelería y restaurantes de la zona, por ser estos percibidos fácilmente por los visitantes como referentes de la calidad de los servicios turísticos.
- Capacitación a los emprendimientos relacionados a la textilería artesanal y producción de cerámica artesanal.

- Capacitación a los guías de turismo de la zona a fin de estandarizar mensajes mediante un solo guion interpretativo.
- Talleres de gastronomía y tecnología de bar (buenas prácticas de preparación de alimentos, presentación, calidad de atención y mejoramiento adecuado de la infraestructura gastronómica).
- Talleres de Gestión y Marketing en Hotelería.
- Recuperación de espacios (como los andenes) con actividades amigables con el medio ambiente.

Asistencia Técnica: En el proceso se trabajó de la siguiente manera:

- Implementación de planes de negocios.
- Articulación con iniciativas como la propuesta de paisaje cultural con el MINCU y de patrimonio cultural de la humanidad con UNESCO, esta actividad fue llevada a cabo por el equipo de proyecto de PRODERN.
- Asistencia técnica a los 3 gobiernos locales con la presentación de propuestas de gestión turística.
- Se realizó la asistencia técnica y asesoramiento a los emprendimientos (gastronómicos y hoteleros) en el tema de inversiones en su infraestructura y calidad de atención al turista.
- Asistencia a los emprendimientos después de cada taller de fortalecimiento de capacidades, se incentivó a la mejora de sus locales con inversiones propias de los actores.
- Asistencia técnica a la plataforma de gestión público-privado para la implementación de su plan de trabajo y búsqueda de sostenibilidad.

Seguimiento y Monitoreo:

De acuerdo con los lineamientos revisados el operador BORVE elabora y envía formalmente informes trimestrales para que se le entreguen los desembolsos financieros y puedan ejecutar las acciones programadas acordes a la planificación operativa. Estos informes luego de ser visados por el especialista asignado de PRODERN (ATN OT), son revisados a nivel administrativo por el Especialista de Fondos Concursables, cabe recalcar que se cuenta con un aplicativo informático en el cual se reportan dichos avances, lo cual facilita tanto al coordinador del Proyecto por parte de BORVE como a los especialistas de PRODERN que se encuentran en la sede de Lima, ya que se cuenta con información disponible en línea y apoya al proceso de seguimiento continuo y articulado. Se tiene problemas en el flujo de aprobación de los informes ya que muchas veces llega el informe financiero, pero no el técnico, lo cual, al identificar el cuello de botella, se estableció que los informes sean revisados por el especialista técnico de PRODERN cada mes.

La información obtenida por BORVE Y PRODERN es compartida por mecanismos informales a los actores y beneficiarios, no se ha sistematizado el mecanismo de acceso a la información.

Como parte de la gestión del proyecto se elaboró un plan de comunicaciones definiendo las necesidades de información por cada involucrado del proyecto, la frecuencia, formatos relevantes y los canales de comunicación entre los mismos. Estos datos se observan detallados en la Tabla N° 2.3.

Tabla N° 2.3

Plan de Comunicaciones				
Actor Clave	Tipo de Información que requieren	Frecuencia	Formatos relevantes para asegurar el uso de la información	Canales de comunicación / Eventos de diseminación
MINAM (Dirección General de estrategia de los recursos naturales)	Avances del proyecto a nivel de indicadores macro	Semestral	Formato de SME, especificado por el ministerio	Publicaciones, email / Evento de Lanzamiento y cierre del proyecto

Cooperación Técnica- CTB	Informes técnicos - financieros aprobados por PRODERN	Trimestral	Formatos de seguimiento y evaluación	Publicaciones, email / Evento de Lanzamiento y cierre del proyecto
GORE Ayacucho (Gerencia de Desarrollo Económico)	Avances del proyecto, resultados de talleres	Mensual	Informes / Actas	Web, email, programas de evento
GOLOs Cabana, Chipao, Aucara (Gerencia de Desarrollo Económico)		Mensual		
Organizaciones beneficiarias	Avances del proyecto, objetivos de talleres de fortalecimiento	Mensual	Brochure, programas de eventos	Paneles informativos, redes sociale
PRODERN	Productos de consultoría, informes técnicos - financiero, medios de verificación según el POA	Mensual Semestral Anual	Formato de SME, sistematización de medios de verificación	Email, sistema de Fondo concursable
DIRCETUR	Resultado de producto turístico	Al cierre	Actas, brochure	Publicaciones, email / Evento de Lanzamiento y cierre del proyecto

Fuente: Elaboración Propia en base a información de PRODERN – Año 2021

Población Objetivo

Beneficiarios Directos: Emprendedores turísticos de los distritos de Carmen Salcedo de Andamarca, Cabana y Chipao (Tabla N° 2.4), estos fueron seleccionados por sus potencialidades turísticas, centradas en poseer una de las mayores poblaciones de cóndores del país (Chipao), aspectos arqueológicos, (restos Chankas, Capac Ñam, etc), aspectos culturales de gran relevancia (cuna de la danza de tijeras, conocimientos ancestrales en el manejo de praderas altoandinas).

Tabla N° 2.4

Beneficiarios	Rol
ASOCIACIÓN DE ALPAQUEROS "APUS DE ANDAMARCA"	Participar en los talleres de capacitación.
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES "MISKY KUTUTU"	
ASOCIACIÓN AGROPECUARIO ARCO IRIS DE SANTA ANA DE AUCARÁ	Participar en el taller de Evaluación.
ASOC PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE ALTO ANDINO IRAWA – CABANA	
ASOCIACIÓN DE QUINUA "NIÑO JESUS DE MAYOBAMBA"	
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y LA CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD DE HERMANOS CCORAHUA	
APU SOTAYA	
COOPCAA-SUR	
OTROS BENEFICIARIOS	

Fuente: Elaboración Propia en base a información de beneficiarios, PRODERN – Año 2021

Beneficiarios Indirectos: Emprendedores turísticos de los distritos del Valle del Sondondo que son Aucará, Huaycahuacho y Huacaña. Los pobladores de esta zona se dedican a la agricultura, por ende, se generará una demanda de sus productos nativos en las preparaciones de comida en los restaurantes de los beneficiarios directos. Así mismo hay pobladores dedicados a la comercialización de abarrotes y enseres, que podrían cubrir una demanda de necesidad de productos cuando se incrementen los turistas de la zona.

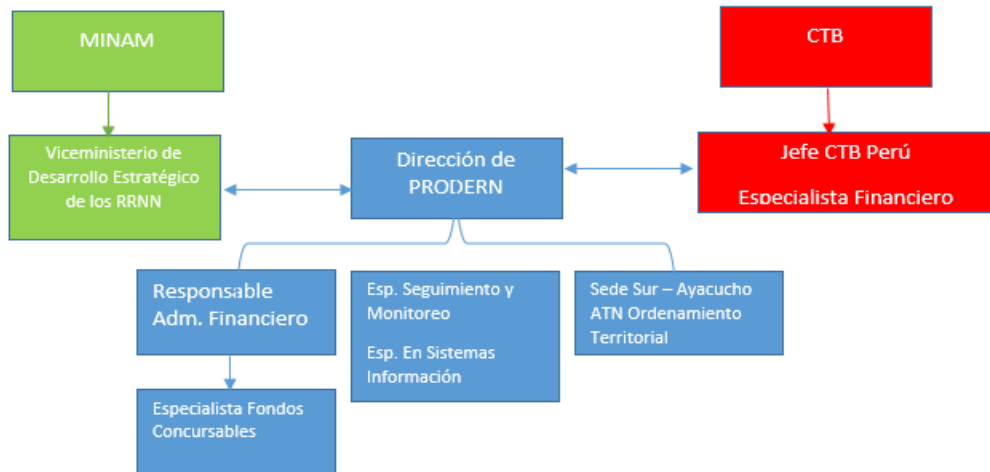
Organización del equipo responsable de la ejecución

Según el acuerdo firmado entre MINAM, CTB y BORVE SAC, se especifica que el Proyecto, ha sido adjudicado mediante un proceso de selección, en el cual se ha seleccionado al Operador responsable de la co-ejecución del Proyecto, Borve SAC, dicho proyecto está conformado por una unidad de gestión, integrado por el representante legal de la organización (BORVE), un coordinador general, el equipo técnico y un asistente administrativo, encargados de la ejecución y seguimiento del proyecto, de acuerdo a lo previsto en el Marco Lógico (Gráfico N° 2.5).

Por parte del PRODERN, el seguimiento, ejecución y monitoreo está a cargo por el Comité Técnico del Proyecto, conformado por el equipo técnico del PRODERN y el

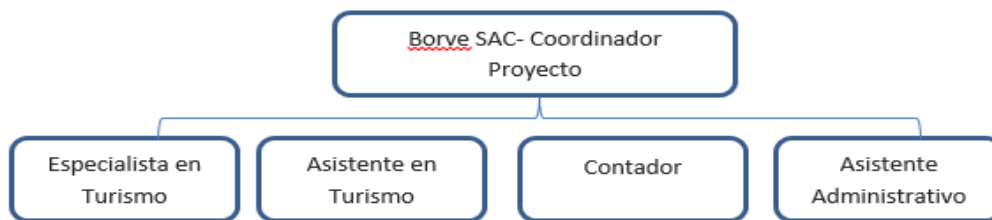
Gerente de Recursos Naturales del Ministerio del Ambiente y equipo de la CTB (Gráfico N° 2.4).

Gráfico N° 2.4 – Organigrama PRODERN



Fuente: Documento de Proyecto

Gráfico 2.5



Fuente: Documento Fondo Concursable

En el proyecto se definieron los roles principales por actores involucrados, de manera que se tiene mapeado los actores que intervinieron en cada componente del proyecto. Por parte de la CTB, estaba involucrado el jefe de la CTB, para la aprobación de las solicitudes de desembolso; y la Especialista en Finanzas, que se encarga de monitorear los saldos a nivel del acuerdo firmado. Por parte de PRODERN, el equipo estaba compuesto por la Dirección del Programa, los cuales aprobaban los informes de seguimiento a nivel de indicadores de logro, el especialista ATN OT, quien estaba a cargo del seguimiento, monitoreo y evaluación de los avances técnicos in situ; el responsable de Fondos Concursables, realiza el seguimiento de avances financieros articulado a la parte técnica, este se encuentra situado en Lima; la responsable en SME, participa al inicio en la revisión de la Línea de Base, monitoreo trimestral a nivel de indicadores y al final en la evaluación de los resultados del proyecto; la asesora en

sistemas de información, participa en el soporte para el uso de la plataforma automatizada para rendición de avances financieros y técnicos.

Por parte de la contraparte ejecutora el equipo de Borve SAC estaba definido según acuerdo que lo integren un coordinador del proyecto, un especialista en Turismo, un asistente de turismo, un consultor y el asistente financieros; cabe destacar que el equipo técnico estaba localizado en el Valle del Sondondo, y el equipo administrativo en Lima. Los roles de todo el equipo están descritos en la tabla N° 2.5

Tabla N° 2.5

Actor	Rol principal en el proyecto
Cooperación Técnica Belga – CTB	
Jefe CTB	Aprobación de solicitudes de desembolso, aprobación de cambios al Marco Lógico del Proyecto
Especialista Financiero	Revisión de informes financieros, actualización de saldos sobre desembolsos.
PRODERN	
Dirección del Programa	Aprobación de informes, seguimiento de avances a nivel de indicadores de logro
ATN OT	Seguimiento, monitoreo y Evaluación de los avances técnicos en el ámbito del proyecto.
Responsable en Fondos Concursables	Seguimiento de avances financieros articulado a la parte técnica, con sede en Lima.
Responsable en SME	Participa al inicio en la revisión de la Línea de Base y al final en la evaluación de los resultados del proyecto.
Asesor en Sistema de Información	Asesoramiento en uso de la plataforma para rendición de avances financieros y técnicos.
BORVE SAC	
Coordinador del Proyecto	Supervisión, Acompañamiento, Elaboración y Presentación de los Avances del Proyecto.
Especialista en Turismo	Monitoreo y Soporte Técnico del Proyecto. Elaborar informes mensuales y trimestrales. Realizar las asistencias técnicas con los beneficiarios, coordinar las actividades de campo del proyecto.

Asistente de Turismo y Campo	Elabora un Plan de Capacitación de acuerdo con los objetivos del Proyecto. Dotación de materiales e insumos de capacitación para los beneficiarios y capacitadores Control de asistencia y monitoreo a los beneficiarios Coordinar las capacitaciones con los beneficiarios y capacitadores.
Consultor Financiero	Elaboración de informes financieros, Envío de informe de estados de cuentas.
Asistente Financiero	Apoyo en las rendiciones de cuentas

El proyecto se financió en el tipo de moneda de euro, pero se dieron desembolsos en Soles al operador (Borve) de acuerdo con el cumplimiento y aprobación de los informes de avances técnicos y financieros. Hubo disminución de presupuesto por la diferencia cambiaria, por ende, se bajaron las metas en algunas acciones siempre y cuando no afecte el indicador de resultado.

El proyecto de desarrollo turístico del Valle del Sondondo, tiene un presupuesto total de: 118,985€, de los cuales 80% es aporte de PRODERN, y el 20% contrapartida de la empresa ejecutora Borve. El presupuesto por categorías de gasto se muestra en la tabla N° 2.6.

Tabla N° 2.6

Presupuesto por Categorías de Gasto

Rubro	PRESUPUESTO					
	PRODERN		CONTRAPARTIDA		TOTAL	
	Soles	Euro	Soles	Euro	Soles	Euro
CD	315,503	92,514	81,157	23,798	396,660	116,312
Herramientas	0	0	4,097	1,201	4,097	1,201
Insumos	372	109	0	0	372	109
Otros materiales	1,163	341	3,727	1,093	4,890	1,434
Combustible, peajes y parqueos	1,850	542	0	0	1,850	542
Talleres, foros, ferias, pasantías, otros eventos	6,479	1,900	33,277	9,758	39,757	11,658
Materiales de escritorio	9,284	2,722	0	0	9,284	2,722
Servicios de publicidad y difusión	11,116	3,260	2,391	701	13,507	3,961
Otros gastos	27,027	7,925	1,027	301	28,054	8,226
Consultoría	37,257	10,925	33,738	9,893	70,995	20,818
Misiones de supervisión y seguimiento	56,327	16,517	0	0	56,327	16,517
Mano de Obra calificada	71,001	20,819	2,900	850	73,901	21,670
Personal técnico	93,625	27,453	0	0	93,625	27,453
CI	9,116	2,673	0	0	9,116	2,673
Materiales y suministros	522	153	0	0	522	153
gastos administrativos						
Servicios varios (gastos administrativos)	660	194	0	0	660	194
Personal administrativo	7,934	2,326	0	0	7,934	2,326
Total:	324,619	95,187	81,157	23,798	405,776	118,985

Fuente: Marco Lógico del Proyecto – documento PRODERN – Año 2014

2.2.3 Contexto normativo

Sistema Nacional de Gestión Ambiental – SNGA

Ley marco del sistema nacional de gestión ambiental N° 28245 - 2004, en su artículo 5, literal p. establece la articulación del crecimiento económico, el bienestar social y la protección ambiental, para el logro del Desarrollo Sostenible de la localidad.

El Sistema Nacional de Gestión Ambiental es el conjunto de políticas, principios, normas, procedimiento, técnicas e instrumentos mediante el cual se organizan las funciones y competencias ambientales de las entidades públicas para permitir la implementación de la Política Nacional del Ambiente, considerando los procesos relacionados con la gestión de la diversidad biológica, cambio climático y manejo de suelos. El SNGA promueve una gestión ambiental descentralizada, impulsando a los gobiernos locales y distritales su puesta en marcha a través de los Comités Ambientales Regionales y Distritales, que son instancias de gestión ambiental encargadas de coordinar y concertar la Política Ambiental de sus jurisdicciones. Estas tienen la finalidad de promover el diálogo y el acuerdo entre los sectores público y privado y la sociedad civil.

Los objetivos y resultados del Proyecto estaban enmarcados en el SNGA, debido a que se buscaba promover la gestión ambiental para garantizar que el proyecto turístico en el Valle del Sondondo sea sostenible y respetuoso con el medio ambiente y las comunidades locales.

Política Nacional del Ambiente – PNA

El Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM, que aprueba la Política Nacional del Ambiente (PNA) que tiene como objetivo general “mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; asimismo, el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona”; y que es de cumplimiento obligatorio por todas las entidades que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental – SNGA, en los tres niveles de gobierno.

En sus ejes: 1) Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la diversidad biológica, y 3) Gobernanza Ambiental. Promoviendo su concordancia con el Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA) a través del fortalecimiento institucional y capacitación de los actores claves a nivel regional y local, promoviendo y apoyando la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de la diversidad biológica y de los servicios ambientales. El proyecto trabajo en tres campos de acción en el marco del PNA y SNGA: 1. Fortalecimiento Institucional; 2. La gestión estratégica de los recursos naturales y 3. Desarrollo económico rural sostenible.

Plan de Desarrollo Local Concertado - Cabana

La Ley No 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, la cual precisa que el instrumento que permite articular y consolidar los proyectos, actividades y metas programadas para contribuir al logro de los objetivos estratégicos del distrito es el Plan de Desarrollo Concertados (PDC), ello acorde con el proceso de modernización institucional integral enmarcada dentro de la reforma de la gestión del Estado, cuyo fin último es mejorar sustancialmente el desempeño de las instituciones públicas, en concordancia con los mandatos constitucionales a fin de brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

En el PDCL, numeral 5, adaptación y diversificación de actividades económicas, se identifica al turismo como una actividad complementaria para mejorar la calidad de vida de las personas. Se describe de suma importancia diversificar la oferta turística aprovechando responsablemente el potencial natural, cultural y paisajístico.

- Observaciones de aves en bofedales y bosques
- Observaciones de vicuñas en zona de puna
- Turismo científico en zonas de manejo de vicuñas en la puna
- Caminatas hacia las lagunas
- Geoturismo en zonas volcánicas y plataformas
- Innovación artesanal de cerámicas y tejidos
- Centro de interpretación en zonas de manejo de vicuñas
- Agroturismo
- Turismo vivencial
- Laguna Huancacocha

Ley General de Sociedades N° 26887

La Ley General de Sociedades (Ley N° 26887) entró en vigor en el año 1998 y ha sido modificada en varias oportunidades, la última vez en el año 2020 con la Ley N° 31030, esta ley establece las normas para la creación, funcionamiento y administración de las sociedades, incluyendo los derechos y obligaciones de los socios, la gestión y administración de la sociedad, la emisión y transferencia de acciones, la responsabilidad de los socios, entre otros aspectos.

En resumen, la Ley General de Sociedades es una ley clave para el desarrollo empresarial en el Perú, ya que establece las reglas para la creación y funcionamiento de las empresas y protege los derechos de los socios y de terceros involucrados en las operaciones de las sociedades comerciales.

El convenio firmado entre Borge SAC y PRODERN se basó en esta ley peruana que establece el marco legal para la creación, organización, funcionamiento y disolución de las diferentes formas de sociedades comerciales que se pueden constituir en el Perú.

Plan Nacional de Acción Ambiental – PLANAA 2011-2021

Aprobado por Decreto Supremo No 014-2011-MINAM, contempla en su Meta 7: Gobernanza Ambiental, como Acción Estratégica 7.10, inventariar, evaluar y valorar el patrimonio natural para su conservación, gestión sostenible y articulación en las Cuentas Nacionales. En este sentido, la gobernanza ambiental implicaba la participación de diversos actores (gobierno regional y gobierno local del ámbito de intervención) y la articulación de sus intereses, como las comunidades locales, el sector privado y las organizaciones civiles, con el fin de garantizar una gestión eficiente y efectiva de los recursos naturales y del medio ambiente.

Entre los principales objetivos de la gobernanza ambiental se encuentran: promover la conservación y uso sostenible de los recursos naturales; prevenir y mitigar los impactos ambientales negativos; promover el acceso equitativo y justo a los recursos naturales; y garantizar la participación ciudadana en la toma de decisiones relacionadas con el medio ambiente. Estos objetivos estaban como parte del Marco Lógico del proyecto; ya que la Gobernanza Ambiental se trabajó con los funcionarios regionales, distritales y locales; incidiendo en establecer acuerdos para promover el

uso sostenible de los recursos naturales con un turismo amigable con el medio ambiente. Así mismo se quería garantizar la participación ciudadana, mediante el fortalecimiento de capacidades a los emprendedores locales; y los talleres de sensibilización a todos los beneficiarios dando a conocer los objetivos del proyecto.

Plan de Desarrollo Turístico Local (PDTL)

La Ley N° 29408, Ley General de Turismo, en su artículo 1° declaró de interés nacional el turismo y su tratamiento como política prioritaria del Estado para el desarrollo del país; asimismo, indica que los ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales, y las entidades públicas vinculadas a las necesidades de infraestructura y servicios para el desarrollo sostenible de la actividad turística deben considerar en sus planes, presupuestos, proyectos y acciones, los requerimientos del sector turismo formulados por el ente rector de esta actividad;

Que, a su vez, los artículos 4° y 5° de la referida Ley, señalan que corresponde al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo aprobar y actualizar el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) así como coordinar y orientar a los gobiernos regionales y locales en materia de turismo, fomentando el desarrollo del turismo social y la implantación de estrategias para la facilitación turística, inversión y promoción del turismo interno y receptivo, entre otras; siendo que el Plan de Desarrollo turístico Local (PDTL) se entiende como instrumento de planteamiento y gestión del sector turismo en el ámbito local.

Este plan es un instrumento de planificación y gestión que contribuye a impulsar el desarrollo turístico, social y económico de una localidad como parte de la política de plan de incentivos liderado por el MINCETUR, mediante este instrumento los gobiernos regionales pueden impulsar el desarrollo turístico, social y económico de una localidad. Además, permite la evaluación del potencial turístico de ese territorio y busca orientar las acciones que se deben llevar a cabo a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta factores tales como: la oferta, la demanda, la competencia, las tendencias del mercado y también las características o “vocación” del territorio.

Dentro de los Talleres de sensibilización a los funcionarios, se recalca la importancia de contar con un PDTL, y como parte de los acuerdos entre PRODERN y DIRCETUR, fue que se llevaría a cabo acciones para inventariar todos los recursos turísticos de la zona. Así mismo el proyecto apoyo en el empadronamiento de los emprendedores locales.

Zonificación Ecológica y Económica (ZEE)

La Ley N° 27687, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales – 2002, menciona que los gobiernos regionales se encargan de formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia ambiental y de ordenamiento territorial, en concordancia con los planes de los Gobiernos Locales.

La Ley N° 28611, Ley General del Ambiente - 2005, menciona que los niveles de gobierno coordinan sus políticas de ordenamiento territorial con las propuestas de la sociedad civil, con la aplicación de la ZEE. Establece que corresponde a los gobiernos locales promover, formular y ejecutar planes de ordenamiento urbano y rural, en concordancia con la Política Nacional Ambiental y con las normas urbanísticas nacionales.

La ZEE, es un proceso dinámico y flexible que sirve para identificar las diferentes alternativas de uso sostenible de un territorio, tomando como base la evaluación de sus potencialidades y limitaciones desde el punto de vista físico, biológico, social, económico y cultural.

Una vez aprobada se convierte en un instrumento técnico y orientador del uso sostenible de un territorio y de sus recursos naturales, de gran utilidad para la toma de decisiones y la gestión del territorio por sus autoridades, la sociedad civil y todo aquel ciudadano que necesite realizar alguna actividad en el territorio.

El Ministerio del Ambiente, realiza la asistencia técnica y el seguimiento al proceso de la Zonificación Ecológica y Económica que se desarrolla a nivel nacional en coordinación con los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, con la finalidad de apoyar en la consecución de los resultados esperados en base a criterios técnicos y la normativa legal vigente.

El PRODERN, apoyo al gobierno distrital de Cabana en la elaboración de la Micro ZEE, con lo cual permite la integración de la planificación distrital y la gestión ambiental y económica de la localidad con el objetivo de un uso sostenible de los recursos y un desarrollo equilibrado y justo para todas las partes a nivel económico.

Plan de Desarrollo Regional Concertado Ayacucho – PDRC 2016 – 2021

Es un documento que establece las políticas, estrategias y acciones prioritarias para el desarrollo integral de la región. Este documento es elaborado de manera participativa y concertada entre el gobierno regional, los gobiernos locales, la sociedad civil y otros actores relevantes.

El PDRC se estructura en cinco ejes estratégicos, que son:

- Eje de desarrollo económico y competitividad: busca impulsar el crecimiento económico y la competitividad de la región, promoviendo la inversión, el emprendimiento y el desarrollo de sectores productivos como la agricultura, el turismo y la minería.
- Eje de desarrollo social y humano: busca mejorar la calidad de vida de la población de Ayacucho, a través del fortalecimiento de la educación, la salud, la vivienda y la cultura.
- Eje de desarrollo territorial y ambiental: busca promover el ordenamiento territorial y la gestión sostenible de los recursos naturales, con el objetivo de garantizar el desarrollo humano en armonía con el medio ambiente.
- Eje de desarrollo institucional y gobernabilidad: busca mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión pública, promoviendo la transparencia, la participación ciudadana y el fortalecimiento de las capacidades institucionales.
- Eje de desarrollo de infraestructura y servicios básicos: busca mejorar la calidad y cobertura de los servicios básicos, como la infraestructura vial, el saneamiento básico y el acceso a servicios públicos.

El proyecto estaba enmarcado en los primeros 3 ejes del PDRC, ya que buscaba el desarrollo económico local del Valle, mediante la puesta en valor de los recursos turísticos y fortaleciendo capacidades de los beneficiarios que eran dueños de emprendimientos en su localidad.

Base Administrativa Fondo Concursable PRODERN

El PRODERN, tiene previsto en su planificación a nivel componentes del programa, el apoyo a la generación de experiencias exitosas, a través de un Fondo Concursable, dicho fondo tiene como objetivo la promoción de iniciativas y que se utilicen como fondo de apalancamiento de mayores recursos, en la implementación de proyectos en el ámbito de intervención. El Fondo permitió el cofinanciamiento de proyectos, dirigido al sector público, privado y la sociedad civil.

Esta base administrativa tiene su fundamento legal en:

- Convenio General de Cooperación Internacional entre el Reino de Bélgica y la República del Perú: 7mo Programa indicativo de cooperación (PIC) del 24 setiembre 2009.
- Convenio Específico entre la República del Perú y el Reino de Bélgica relativo al Programa “Desarrollo Económico Sostenible y Gestión Estratégica de los Recursos Naturales en las Regiones De Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín y Pasco” (PRODERN), de 16 de diciembre del 2011.
- Manual de Gestión Administrativa de Programas y Proyectos en el Marco del Convenio General de Cooperación Internacional entre el Reino de Bélgica y la República del Perú.
- Documento Técnico Financiero del Programa.
- Código Civil, en lo que es aplicable a Contratos de Donación.

El Fondo financió iniciativas de base comunitaria, asociaciones de pequeños productores o empresas comunales, que incluyan temas de género y economía social, como parte de los criterios de elegibilidad; para que promuevan y dinamicen sistemas productivos sostenibles, entre los que incluya el turismo y el pago de servicios ambientales, con el fin de promover la competitividad de las actividades económicas locales, integrando conservación y desarrollo con un enfoque de paisajes funcionales. Se esperaba que estas intervenciones permitan mejorar los ingresos de la canasta familiar; también la generación de experiencias, sobre buenas prácticas de usos sostenibles de diversidad biológica, así como de aquellas que promuevan el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

El Fondo Concursable estaba enmarcado bajo los siguientes principios:

- **Equidad y Transparencia:** La convocatoria se realizó a través de medios de comunicación masiva locales para garantizar la igualdad de oportunidad a los postulantes.
- **Interculturalidad.-** Los proyectos tenían que estar enfocados hacia el respeto a la identidad cultural, valorando adecuadamente los conocimientos y las prácticas ancestrales, experiencias de uso y manejo de los recursos naturales, los valores y sistemas simbólicos de las poblaciones y comunidades en la zona de intervención del programa, reconociendo la existencia de sectores sociales vulnerables (mujeres, ancianos, niñas, niños) que al interior de un territorio determinado tienen demanda específicas.
- **Equidad de Género:** Los proyectos tenían que ser diseñados a partir de una perspectiva de equidad en las oportunidades a hombres y mujeres.

Lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario en Perú

La Ley N° 29408, Ley General de Turismo, establece los principios de la actividad turística, los cuales deben ser considerados en la formulación o ejecución de los planes, programas, proyectos y acciones destinados al desarrollo de la actividad turística, entre los que encontramos, desarrollo sostenible, inclusión, calidad, cultura turística, identidad y conservación.

Mediante resolución ministerial N° 054-2007-MINCETUR/DM, se aprueban los “Lineamientos para el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú”, con el objetivo de diversificar la oferta turística nacional, a través del desarrollo de productos turísticos competitivos en el ámbito rural, garantizar la participación, generar empleo, mejorar los ingresos en las poblaciones involucradas y promover la conservación de los recursos existentes.

El proyecto de desarrollo turístico en el Valle del Sondondo, buscaba utilizar el turismo como una herramienta para el desarrollo integral de las áreas rurales, brindando beneficios económicos y sociales a las comunidades locales, al mismo tiempo que se garantiza la preservación de la cultura y la naturaleza en el proceso.

Acorde a los lineamientos el proyecto contemplo la inclusión de la participación comunitaria para garantizar la participación activa de los beneficiarios y autoridades locales en la planificación e implementación de las acciones del proyecto, lo que contribuye al empoderamiento y al desarrollo de las poblaciones locales.

Así mismo se buscaba crear oportunidades de empleo en las áreas rurales de Cabana, Chipao y Carmen Salcedo, mejorando los ingresos de las comunidades a través del turismo, lo que llevaría a un impacto positivo en la economía local; la conservación de los recursos naturales y culturales fue un punto clave como parte de los talleres de sensibilización, para garantizar que el turismo se desarrolle de manera sostenible y no cause daño al entorno.



CAPÍTULO III – DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica fue mixta, combinando la investigación cualitativa y cuantitativa. Esto permitirá tener una visión integral de la ejecución e implementación del proyecto. Mediante el análisis cualitativo se pretende conocer la intervención de los múltiples actores, como la participación del Gobierno Regional y distrital del Valle del Sotomayor, así mismo se harán uso de las encuestas, y focus group a los beneficiarios indicados como parte de la muestra. Se busca analizar los efectos de la implementación y sus resultados en las asociaciones beneficiarias, así como en la mejora de los ingresos de los pobladores y su inversión en mejora de la calidad de vida. En qué medida el fortalecimiento de capacidades ha contribuido a brindar servicios turísticos sostenibles con el medio ambiental.

La información secundaria se obtuvo de una revisión documental, teniendo de referencia la línea de base del proyecto, el sistema informático de seguimiento y monitoreo del PRODERN para revisión de informes y medios de verificación, y el informe final de cierre y transferencia del proyecto.

3.2 Diseño Muestral

Tipo de muestra: Para el análisis cuantitativo la muestra fue representativa mientras que para el análisis cualitativo fue significativa.

Población Objetivo: El universo total son 83 familias beneficiarias que cuenta con emprendimiento de servicios turísticos en restaurantes, hoteles, artesanos; de estos se obtuvo una muestra simple de 31 beneficiarios de los distritos involucrados en el proyecto, con ello se podrá recoger evidencia de los resultados obtenidos, para conocer el impacto, grado de satisfacción y sostenibilidad de las acciones ejecutadas, el criterio principal para la elección fueron las familias que participaron en la evaluación final y sistematización del proyecto.

Así mismo, la muestra cualitativa ayudará a explorar en profundidad las percepciones, desafíos y estrategias de la gestión del proyecto en un contexto más amplio así como identificar patrones y buenas prácticas que podrían no ser evidentes al mirar únicamente datos cuantitativos, para ello se están considerando al jefe del Proyecto, el coordinador

regional, la responsable de monitoreo, el asesor técnico en Ordenamiento Territorial, el especialista en Sistemas de Información Ambiental y la responsable Financiera; también se considerará las autoridades distritales(1 representante por distrito) de Carmen Salcedo, Cabana y Chipao, que estuvieron involucradas durante la ejecución y transferencia de logros del proyecto.

3.3 Variables e indicadores

Gestión del Proyecto, se refiere a conocer los procesos implementados por el proyecto para la ejecución de sus actividades dentro del marco lógico propuesto, enfocado en el proceso de despliegue de componentes, logros del proyecto, evaluación, cierre y transferencia. Teniendo como indicador Porcentaje de Actividades ejecutadas a nivel técnico y financiero, Porcentaje de Inversión por componente, Número de informes aprobados por el comité de directorio del proyecto.

Sensibilización y desarrollo de capacidades, se refiere a conocer las acciones para la sensibilización de los actores de los gobiernos distritales y beneficiarios en base a los logros esperados del proyecto, así como el desarrollo de capacidades para el manejo de una cultura turística y empoderamiento mediante la estrategia de género. Teniendo como indicador número de talleres de sensibilización y número de talleres de fortalecimiento de capacidades, número de mujeres capacitadas.

Fortalecimiento de las redes de turismo local, se refiere a conocer la estrategia para lograr la articulación de los operadores turísticos de la zona, con otros a nivel nacional, involucrando a los gobiernos distritales. Teniendo como indicador el Numero de actores y/o instituciones fortalecidas.

Mejora de Servicios Turísticos, se refiere a los cambios logrados en la infraestructura turística, oferta de servicios, demanda de servicios, atención de servicios, ingresos por servicio, operadores de servicios. Teniendo como indicador: Mejora de vías de acceso, número de monumentos puestos en valor, número de productos turísticos consolidados, Número de Operadores turísticos articulados, número de visitantes, número de puestos creados, monto de facturación consolidada por los servicios.

Efectos en la Mejora de ingresos, Se define por la variación positiva de los ingresos a partir de la implementación del proyecto, teniendo como indicador el Porcentaje de incrementos del ingreso después del Proyecto.

Percepción de mejora en Calidad de Vida de beneficiarios: Se refiere a la sensación de mejora personal y laboral relacionados con el incremento de turistas. Teniendo como indicador el Porcentaje de beneficiarios que perciben que ha mejorado su servicio al cliente, Porcentaje de beneficiarios que sienten que ha mejorado su trabajo, Porcentaje de beneficiarios que consideran ha mejorado su nivel de confort, Porcentaje de mejoras que declaran han podido realizar en su ámbito de vida (vivienda, equipamiento, educación de los hijos)

Percepción del beneficiario sobre las capacitaciones brindadas, se refiere al grado de satisfacción de los beneficiarios con respecto a las acciones de fortalecimiento de capacidades. Teniendo como indicador el Grado de satisfacción de los beneficiarios con respecto a las acciones de fortalecimiento de capacidades.

Percepción del beneficiario respecto al incremento de ingresos en relación con las actividades de turismo, se refiere al grado de satisfacción de los beneficiarios con respecto a la mejora de ingresos como resultado del turismo. Teniendo como indicador el Grado de satisfacción de los beneficiarios con respecto a los resultados del proyecto.

3.3.1 Unidades de análisis

La unidad de análisis es el proyecto de Desarrollo Turístico en el Valle del Sondono, así como sus actores, para examinar los efectos de la intervención del proyecto en la mejora de servicios turísticos y calidad de vida de los beneficiarios la unidad de análisis será el informe final y los beneficiarios del proyecto. Así para evaluar la gestión del proyecto y el cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico se realizará la revisión documentaria de la línea base del proyecto en conjunto al informe final. Para identificar la valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto, la unidad de análisis será el informe final y los usuarios del proyecto.

3.3.2 Fuentes de Información

Las fuentes de información para esta investigación fueron el diagnóstico de Línea Base, informes y documentos de trabajo; hombres y mujeres de las comunidades y representantes del proyecto a nivel de gestión.

3.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Entrevistas semiestructuradas, se utilizará una guía de entrevista, la misma que fue aplicada a los ejecutores del proyecto, dentro del cual se identificó a el jefe de Proyecto, Coordinador Técnico, responsable de Seguimiento, ATN OT y la responsable Financiera.

Encuesta, a través de un cuestionario como instrumento, este fue aplicado mediante una muestra representativa a 31 operadores de turismo de Carmen Salcedo, Cabana y Chipao; la muestra representativa se basa en tener información acerca de la valoración sobre la intervención del proyecto. Dentro de ellos estarán las personas que fueron capacitadas en servicios de hotelería, artesanía, alimentación, entre otros.

Grupo Focal, a través de una guía para grupo focal, fue aplicado a los beneficiarios (31 participantes) y representantes distritales en talleres participativos (1 por distrito), para obtener la percepción del impacto que se logró con el proyecto.

Observación, a través del relato y ficha de registro de los beneficiarios para obtener sus testimonios con respecto al fortalecimiento de capacidades y mejora en su calidad de vida. Así mismo, esta técnica ayudará a comprender los contextos en los que se desarrolla el proceso de la gestión del proyecto y el logro de resultados, lo que puede proporcionar una visión más profunda y contextual de la problemática investigada.

Revisión Documentaria, para conocer información del proyecto, desde una vista inicial, hasta el informe final para evaluar los logros del proyecto. Así mismo se revisaron los avances reportados en los informes mensuales y semestrales. La revisión documentaria incluye el informe de línea base, marco lógico del proyecto, informes de avances, informe final, las bases administrativas para la elección del Operador turístico co-ejecutor del proyecto y el Informe de sistematización del PRODERN.

3.5 Procedimiento de recolección de investigación

La validación de instrumentos de las encuestas y entrevistas fue un proceso esencial para garantizar la confiabilidad y validez de los datos que se recopilan. La validación de estos instrumentos implica varios pasos importantes, como se describe a continuación:

- Definición de los objetivos de la encuesta o entrevista: Antes de comenzar a desarrollar el instrumento, fue importante tener una comprensión clara de los objetivos de la encuesta o entrevista. ¿Qué se espera lograr con la encuesta o entrevista? ¿Cuáles son las preguntas clave que se deben responder?, para el caso del proyecto la entrevista se basó en preguntas abiertas para conocer la estrategia de implementación del proyecto, las limitantes y logros, para el caso de la encuesta esta fue orientada a conocer la percepción de los resultados del proyecto en los beneficiarios locales.
- Diseño de la encuesta o entrevista: Una vez que se comprenden los objetivos de la encuesta o entrevista, se diseñó el instrumento. El diseño de los instrumentos tuvo que ser claro, conciso y fácil de entender para los participantes. Se incluyeron preguntas relevantes para los objetivos de la encuesta o entrevista, que estaban basadas en las variables e indicadores de la matriz de consistencia.
- Pruebas piloto: Se llevo a cabo una prueba piloto vía Google Meet con un pequeño grupo de participantes en este caso con el equipo de gestión del proyecto de PRODERN y 3 beneficiarios locales, uno por cada ámbito de intervención.
- Análisis de datos: Una vez que se han recopilado los datos, se procedió a analizarlos para evaluar la validez y confiabilidad del instrumento. Esto derivó en mejorar y eliminar algunas preguntas que no se respondieron correctamente o que generaron resultados inconsistentes.

3.6 Procedimiento y procesamiento de análisis de datos

El procesamiento de los datos fue alineado acorde a cada variable, indicador y objetivo específico propuesto. Las respuestas obtenidas de cada instrumento se han codificado y han sido categorizadas según la coherencia del documento.

Se utilizó la herramienta de procesamiento de datos MS Excel para la elaboración de gráficos y alineación a la matriz de consistencia de objetivos.

La información que provino de los talleres, por una parte, se empleó para afinar las preguntas en la encuesta, pero también para entender y describir el contexto social, económico, ambiental e institucional y las características generales de los beneficiarios, así como sus percepciones y valoraciones en relación de los resultados del proyecto.

En relación con las encuestas, se diseñó una base de datos en el programa Excel. Las respuestas, a cada una de las preguntas de la encuesta asociadas a los indicadores, se codificaron y luego se trasladaron a la base de datos. Una vez que se completó la base de datos se procesó la información calculando frecuencias por cada indicador. Esta información fue la que se empleó para elaborar los cuadros de resultados.



CAPÍTULO IV - PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS

En este capítulo se expondrán y sustentarán los hallazgos relacionados con los componentes del proyecto “Desarrollo turístico en el Valle del Sondondo” como factores de éxito que explican su aporte al desarrollo económico local, mediante el análisis de las características de diseño e implementación del proyecto; la evaluación de los resultados del fortalecimiento de capacidades y fortalecimiento en la cadena de valor del turismo rural sostenible de la localidad; el análisis de la participación de las organizaciones gubernamentales y sociedad civil.

Así mismo, el análisis de la evaluación del proyecto para conocer los resultados desde la percepción de las comunidades de Cabana, Carmen Salcedo y Chipao.

Con estos hallazgos se pretende formular una propuesta de mejora de intervención en proyectos que promuevan que los actores de comunidades andinas desarrollen sus capacidades mediante la mejora de servicios turísticos.

4.1 Análisis del modelo de gestión del proyecto

4.1.1 Análisis de la Organización a nivel Interno

De acuerdo con el enfoque de Kast y Rosenzweig, una organización está conformada por diversos subsistemas que están articulados entre sí. Se procederá analizando la gestión del proyecto con los siguientes subsistemas:

Subsistema de Objetivos y valores

Este modelo se refiere al conjunto de propósitos o finalidades establecidos en forma dinámica por la empresa para alcanzar su misión global en la sociedad, incluyendo la visión, la misión y los valores empresarios; los objetivos generales y las estrategias para alcanzarlos y las políticas y metas específicas. (Kast y Rosenzweig, 1988).

Para lograr esta visión compartida, el PRODERN aplicó estrategias de sensibilización sobre el concepto del turismo sostenible con los diferentes actores del Valle, desde las autoridades nacionales, regionales y locales: hasta los beneficiarios locales que manejaban emprendimientos en el rubro de hotelería y restaurantes, La Tabla N° 4.1, hace referencia a las estrategias de sensibilización aplicadas por los actores de PRODERN, que en general se basó en sensibilizar a beneficiarios en una cultura de

calidad de servicio; a las autoridades de los distritos se les impartió talleres acerca de la puesta en valor de los recursos turísticos, así como mecanismos para articular y buscar el desarrollo económico local.

Tabla N° 4.1

Estrategia de Sensibilización sobre el turismo sostenible	
Actor	¿Cómo se aplicó la estrategia de Sensibilización en el proyecto?
ATN OT	Se aplicó en los servicios de restaurantes y hoteles.
Director del Proyecto	Consistió en explicar el valor que genera el cuidado de una especie (Condor Andino de Chipao)
Coordinador Regional	Mediante reuniones, talleres, herramientas comunicacionales. Resaltando los beneficios del turismo para la población.
SME	La sensibilización se orientó hacia las autoridades nacionales, regionales y locales, y también incluyó a los proveedores de servicios locales (hotel, restaurante, movilidad, etc) además de operadores turísticos de nivel regional con quienes se buscó articular la propuesta para que se incluya en los paquetes ofertados.

Fuente: Entrevista equipo PRODERN – Año 2023

Según lo descrito por los beneficiarios en las encuestas (Tabla N° 4.2), se reconoce un avance con respecto al objetivo del proyecto “Contribuir a reducir la pobreza de la población beneficiaria como resultado del desarrollo turístico del valle de Sondondo” (PRODERN - Marco Lógico Proyecto Sondondo, 2014), pero se mencionaba que las acciones deberían tener continuidad ya que el incremento de turistas se había dado en un porcentaje mínimo al programado.

De los informes mensuales (PRODERN, Informe Mensual, 2014) se evidencia que hubo una reducción de metas, la cual no se comunicó de manera oportuna a los beneficiarios, no se evidencia claramente la comunicación de cambios en el marco lógico al nivel de beneficiarios.

Sin embargo, se puede identificar como fortaleza que el objetivo del proyecto estaba claro para los actores involucrados del proyecto y hubo una participación de estos para crear el valor compartido teniendo en cuenta el potencial del Valle del Sondondo.

Tabla N° 4.2: Cumplimiento de Objetivos según beneficiarios

Distrito Beneficiario	N° Participantes		Cumplimiento de Objetivo de Proyecto en base a Ingresos, Incremento de Turistas y Mejora de los negocios
	H	M	
Carmen Salcedo	9	3	Consideran positiva la presencia de empresarios, funcionarios y periodistas, esto por el Press Tour, Fam Trip y reuniones de la Mancomunidad y GORE promovidas por el PRODERN. Mencionan que no saben cuál fue el resultado de estas visitas, en relación con la calificación de los servicios turísticos.
Cabana	5	8	Expectativa sobre el incremento del número de turistas, algo que les aseguró el operador para el final del proyecto, sin embargo, esto aún no se ha dado. Consideran que ha sido un buen avance la muestra museográfica del Paisaje Cultural Valle del Sondondo, así como la página de Facebook.
Chipao	2	4	Sobre el aumento del número de turistas, consideran que ha sido nulo. Para el press tour y fam trip les hicieron preparar comida, pero al final les avisaron por teléfono que los visitantes no llegarían. Respecto a capacitación a artesanos, hubo inscripción al inicio del proyecto, pero no se cumplió con capacitarlos, también les dijeron que les darían credenciales para presentarse en ferias, pero no se cumplió. Se conformó la Cámara de Turismo de Chipao, sin embargo, nunca funcionó porque no hubo acompañamiento a la misma. Mencionaron también las pasantías que no se cumplieron.

Fuente: Entrevista Evaluación Final – Año 2017

Subsistema Técnico

Se identifica dentro de los resultados del marco lógico del proyecto (Grafico N° 4.1), que la mayor parte del presupuesto (38%) estaba designado al fortalecimiento de capacidades a los operadores turísticos locales (familias beneficiadas), la fuente de financiamiento proviene en mayor porcentaje de PRODERN. Así mismo, se designó

un 29% a las actividades para la consolidación y desarrollo del destino turístico del Sondondo.

El proyecto priorizó el fortalecimiento de capacidades de los operadores turísticos locales (familias beneficiadas) asignando la mayor parte del presupuesto (38%) a esta área. Esto sugiere que el proyecto buscaba empoderar a la comunidad local y mejorar su participación en el turismo, lo que puede tener un impacto positivo a largo plazo en el desarrollo sostenible del destino de Sondondo.

Así mismo la metodología de planificación y gestión de proyectos se centró en base al Marco Lógico, esto es fundamental para asegurar que el proyecto esté bien estructurado y que los recursos se utilicen de manera efectiva.

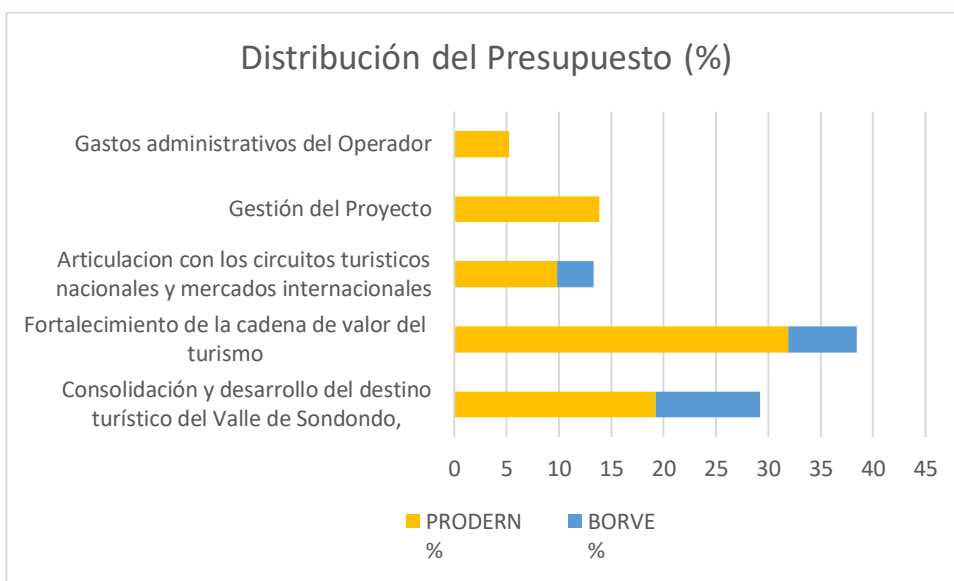
Parte del fortalecimiento de capacidades se especificó en el convenio firmado que en el ámbito de intervención se encontraran 3 especialistas técnico: Un ATN OT(PRODERN), Especialista en Turismo (BORVE) y Coordinador del Proyecto (BORVE); con la finalidad de lograr una comunicación constante con las autoridades de los gobiernos locales involucrados, y con los funcionarios del Ministerio de Cultura, para promover que el Sondondo sea declarado como paisaje cultural. Se evidencia una estrategia sólida para el fortalecimiento de capacidades, la comunicación efectiva con las partes interesadas y un objetivo claro relacionado con la promoción del Sondondo como paisaje cultural. Estos son elementos clave en la gestión exitosa de proyectos, especialmente en proyectos que involucran aspectos culturales y turísticos.

También se logra evidenciar que los gastos administrativos y de gestión del proyecto son asumidos al 100% por el financiamiento de PRODERN.

Esto quiere decir que posiblemente hubo una eficiencia en la gestión de fondos, ya que se gestiona de manera eficiente los recursos financieros, asegurando que los fondos destinados específicamente para actividades operativas no se desvíen hacia otros fines.

Al asumir los gastos administrativos y de gestión, el proyecto puede centrarse más en la implementación directa de sus objetivos y actividades, lo que podría ser beneficioso para lograr resultados concretos en lugar de destinar una parte significativa del presupuesto a costos indirectos.

Gráfico N° 4. 1



Fuente: Marco Lógico del Proyecto

De la revisión documental del informe final del proyecto, se procede a definir en la Tabla N° 4.3, los valores a nivel de línea base, meta programada versus lograda con respecto a la ejecución del gasto. Se puede apreciar que para el resultado 1. Consolidación y desarrollo del destino turístico del Valle de Sondondo, el valor de línea base era que Sondondo recibía 150 visitantes al año, para lo cual se estableció una meta de 165, logrando cumplir con 320 turistas al finalizar el proyecto, el nivel de gasto fue de 100% con respecto al presupuesto de PRODERN y 52% de la contrapartida BORVE.

Para el Resultado 2. Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo, se tenía como meta que 15 proveedores locales se encuentren articulados a la cadena de turismo y como meta lograda 24 proveedores fueron articulados a la cadena de valor de turismo, indicando que se ejecutó al 100% el presupuesto destinado a dicho resultado y 88% de la contrapartida de BORVE.

Para el Resultado 3. Articulación con circuitos turísticos, se tenía como meta 1 producto turístico que contemple los recursos del Sondondo, se logró implementar un recurso turístico denominado Kuntur Ñan o Ruta del Condor. Para este producto se ejecutó el 92% del presupuesto asignado por parte de PRODERN y el 23% por parte de BORVE SAC.

Tabla N° 4.3

Resultados	Valor Línea base	Meta Programada	Meta Lograda	% Avance técnico	Nivel de Gasto PRODERN	Nivel de Gasto BORVE
R1 Consolidación y desarrollo del destino turístico del Valle de Sondondo	150 turistas	165 turistas	320 turistas	194%	100%	52%
R2 Fortalecimiento de la cadena de valor del turismo	13 proveedores locales medianamente articulados	15 proveedores locales articulados a la cadena de valor del turismo.	24 proveedores locales articulados a la cadena de valor del turismo.	185%	100%	88%
R3 Articulación con Circuitos turísticos	1 producto	1 producto	1 producto	100%	92%	23%

Fuente: Informe Final del Proyecto – Año 2016

Del análisis de avances a nivel técnico y presupuestal, se entiende que PRODERN ejecuto aproximadamente el 100% del presupuesto en las actividades del marco lógico, sin embargo, no se tiene evidencias de porque el operador no llego cumplir con su porcentaje de contrapartida.

Subsistema Administrativo

Los autores Kast y Rosenzweig se enfocaron en la importancia de la gestión efectiva de los recursos y la toma de decisiones en la administración de una organización. Una parte importante se enfocó en los procesos y actividades específicos del subsistema administrativo y la otra en la importancia de adaptar la administración a las circunstancias cambiantes del entorno.

De acuerdo con la revisión documental del acuerdo de fondos concursables PRODERN representa al estado, por ende, se especifica el proceso de rendición de cuentas para un uso eficiente y efectivo del presupuesto.

El Manual de Operaciones de fondos concursables menciona que el operador BORVE tenía que elaborar y enviar formalmente informes trimestrales para que se le dieran los desembolsos financieros y puedan ejecutar sus acciones programadas, estos informes luego de ser visados por el especialista de PRODERN, eran revisados a nivel administrativo por el Especialista de Fondos Concursables.

Así mismo se especificó en el manual de operaciones que se cuenta con herramientas informáticas para facilitar el seguimiento y monitoreo de los avances del proyecto, aun así, se presentaban problemas en el proceso de aprobación de dichos informes, como se relata en el siguiente testimonio:

“Se tuvo problemas en el flujo de aprobación de los informes ya que muchas veces llegaba el informe financiero, pero no el técnico, lo cual al identificar el cuello de botella se estableció que los informes sean revisados a nivel técnico cada mes, como lección aprendida se propuso tener reuniones de seguimiento para detectar cuellos de botella que podrían estar afectando la ejecución y/o avances del proyecto”, testimonio de la Especialista en Sistemas de Información Ambiental

Sobre el proceso de gestión logística, el operador BORVE, de acuerdo al convenio de financiamiento firmado del Fondo Concursable, artículo 2.4 Estructura de Ejecución – Gestión del Proyecto; tenía la facultad de realizar toda la gestión logística de los insumos que necesitará para el cumplimiento de sus actividades, siempre y cuando esté afectado a una categoría de gasto concordante al plan operativo del proyecto, de no ser así el gasto sería rechazado al realizar su informe de rendición de cuentas.

Subsistema Estructural

La cogestión es un modelo de gestión en el que dos o más partes comparten responsabilidades y control de un proyecto. Bajo este modelo, cada parte aporta sus recursos y habilidades para lograr un objetivo común. En el caso del proyecto turístico del Valle del Sondondo, este fue implementado bajo el modelo de cogestión según las bases del Acuerdo de Financiamiento N 008-2014-PRODERN, para la parte financiera se visualizan aportes por parte de PRODERN del 80% y contrapartida financiera por parte de BORVE SAC del 20% sobre el presupuesto total. (Tabla N° 4.3). Esta forma de cogestión resulta ser una fortaleza frente a otros modelos de gestión como por ejemplo el de inversión pública, que demanda mayor tiempo para el acceso a recursos financieros, así mismo con el modelo de cogestión se puede garantizar que los proyectos se implementen de manera efectiva y eficientes mediante la responsabilidad compartida de los involucrados.

Tabla N° 4.3 – Presupuesto Total

Nombre del operador o entidades proponentes	Representaciones BORVE S.A.C.
---	-------------------------------

Financiamiento solicitado al PRODERN - CTB.	PEN 350,000
Cofinanciamiento BORVE SAC	PEN 87,500

Fuente: Acuerdo de Financiamiento N 008-2014

Así mismo tenía que mantener al equipo de trabajo con que se ganó el fondo concursable para la ejecución del proyecto, este punto fue tomado como limitante para el operador, pero para PRODERN, era un punto crítico ya que tenía que respetarse el contrato firmado y si un miembro de su equipo desistiera en el camino, tenía que reemplazarse con alguien de un currículum similar o superior, lo cual es una fortaleza ya que de cierta forma se aseguraba la calidad del personal contratado (Artículo 2.4 – Estructura de Ejecución - Responsabilidades)

Subsistema Psicosocial

En este subsistema se enfatiza la importancia de la adaptación y la comunicación efectiva en la administración, se reconoce la importancia del contexto social y emocional en el que operan las organizaciones.

La comunicación efectiva es un factor crítico para el éxito de cualquier proyecto de desarrollo. Para que un proyecto pueda alcanzar sus objetivos, es esencial que todas las partes involucradas se comuniquen de manera clara, coherente y oportuna, bajo esta premisa y analizando los organigramas de Borve y PRODERN (Gráfico N° 4.2, Gráfico N° 4.3), se aprecia que hay una limitante en la articulación de los mismos, ya que no se visualiza la interacción entre el equipo de Borve con el equipo de la sede central en Lima; teniendo en cuenta que cada organización tiene un clima organizacional propio, dentro de roles y funciones el documento del proyecto menciona que PRODERN cuenta con una comunicadora para ver el tema de visibilidad de los proyectos. Sin embargo, de acuerdo con los informes mensuales de avance, se evidencia que la coordinación entre el representante de Borve y la comunicadora no era fluida.

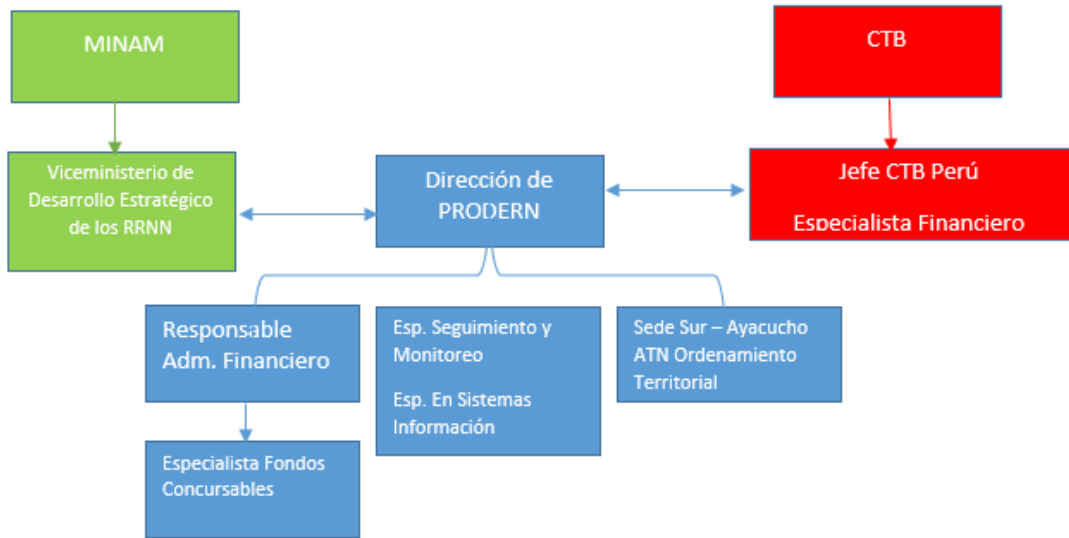
De lo que se puede determinar cómo limitante el no tener claro los roles y funciones en un proyecto bajo cogestión definiendo la forma de comunicación con autoridades desde el inicio del proyecto.

Gráfico N° 4.2



Fuente: Documento Fondo Concursable

Gráfico N° 4.3



Fuente: Documento de Proyecto - Organigrama PRODERN

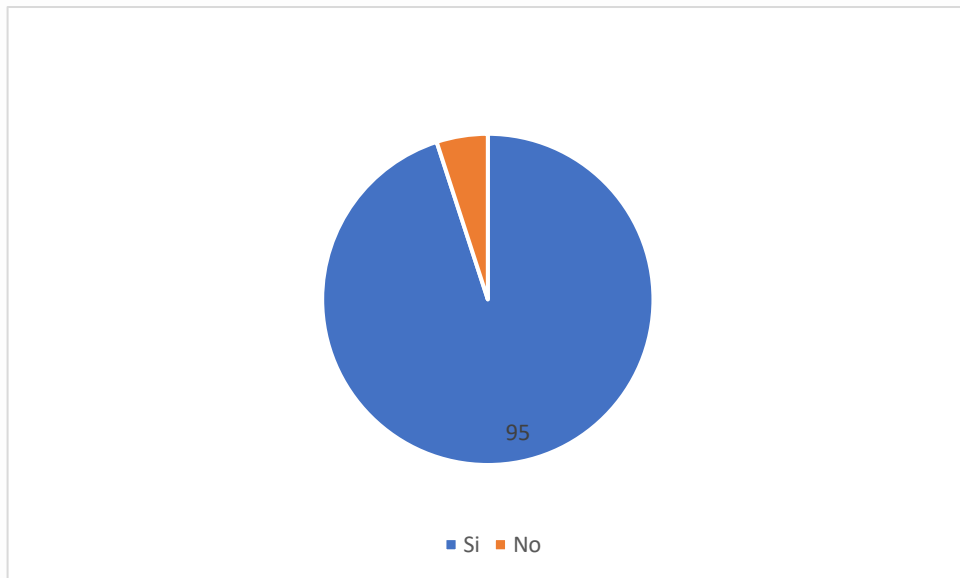
4.1.2 Análisis de la Organización a nivel externo

De acuerdo al informe de liquidación(Gráfico N° 4.4), con respecto a otros proyectos en el del Valle del Sondondo, el proyecto de desarrollo turístico se articuló al proyecto de saberes productivos, el cual es una línea de acción de Pensión 65; en dicho proyecto se trabajaba también con poblaciones vulnerables centralizadas en el adulto mayor, esto fue un punto a favor del proyecto ya que había bastante intercambio en las actividades que se tenían en común, es decir si había un taller para el tema gastronómico, se hacía participar a las personas de saberes productivos para incorporar recetas como se dice “de la abuelita” que ellos manejaban, así mismo cuando se lanzó el producto turístico la ruta del Cóndor, se coordinó con ellos para

que cuenten leyendas o relatos de la ciudad que vienen contándose de generación en generación. (INFORME FINAL, 2016)

El Grafico N° 4.5 muestra el porcentaje de participación de los beneficiarios adulto mayor de pensión 65 en las capacitaciones, relatos de leyendas en la presentación del producto turístico

Gráfico 4.4: Participación de Adulto Mayor (Pensión 65)



Fuente: Encuesta Beneficiarios

Ambos proyectos, el de desarrollo turístico y el de saberes productivos de Pensión 65, se enfocaron en trabajar con poblaciones vulnerables, especialmente adultos mayores. Esto refleja un compromiso social de atender las necesidades de grupos que a menudo son marginados o pasados por alto.

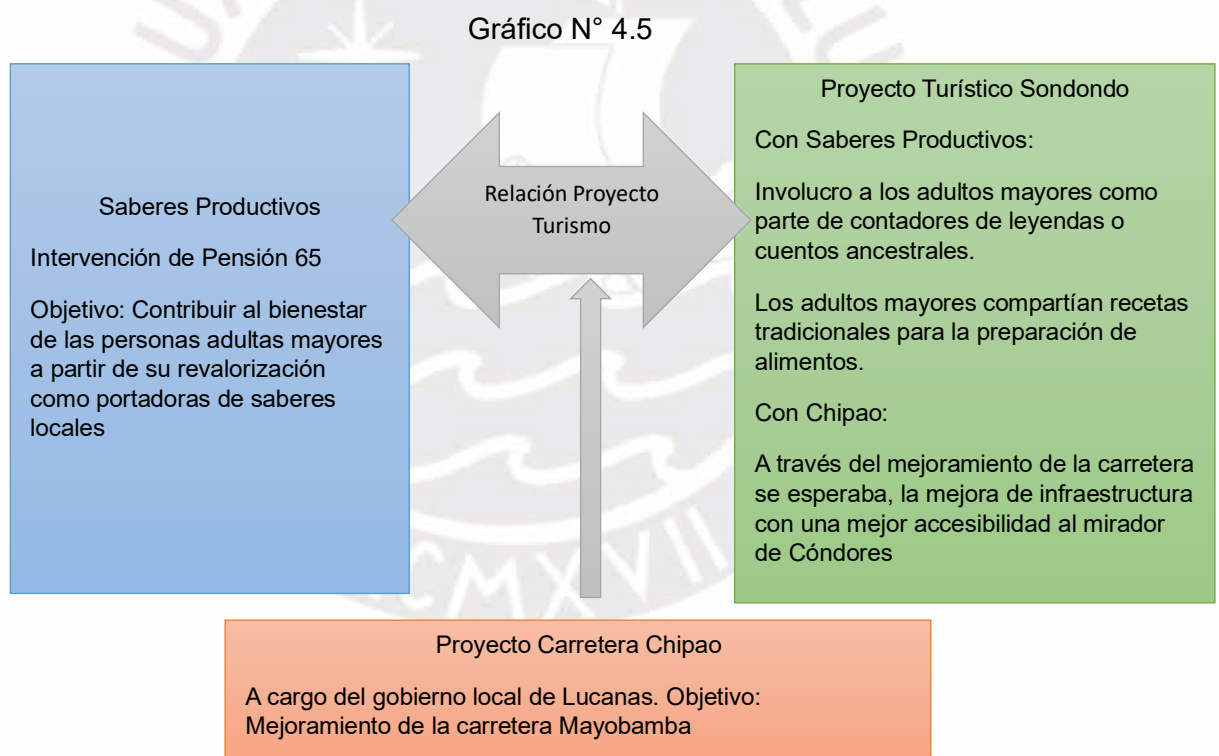
Así mismo la colaboración entre estos proyectos promovió un intercambio de conocimientos y habilidades. Por ejemplo, al involucrar a personas de saberes productivos en talleres gastronómicos, se permitió que transmitieran recetas tradicionales y conocimientos culinarios heredados, lo que es un ejemplo de cómo se puede preservar la cultura y el patrimonio a través de la participación activa de la comunidad.

De lo descrito en el informe de liquidación, al referirse a las recetas como "de la abuelita," se reconoce y valora la sabiduría acumulada de generaciones anteriores. Esto no solo enriquece el proyecto turístico al ofrecer autenticidad, sino que también empodera a las personas mayores al reconocer y utilizar su conocimiento. El incluir leyendas y relatos locales en el producto turístico de la "ruta del Cóndor" muestra un

compromiso con la preservación de la herencia cultural. Esto puede ayudar a mantener vivas las tradiciones y atraer a visitantes interesados en la autenticidad cultural.

Se evidencia que la colaboración entre adultos mayores y otros segmentos de la población demuestra una interacción intergeneracional beneficiosa. Esto puede contribuir a reducir el aislamiento de las personas mayores y fortalecer los lazos sociales en la comunidad.

Como parte de la mejora de acceso a nivel de carretera, el gobierno distrital de Chipao, tenía un proyecto que tenía como objetivo la construcción de la carretera, en este proyecto no se había realizado un diagnóstico ambiental de cómo esta construcción podría poner en para el hábitat del cóndor andino, el cual es la principal atracción de la zona, para esto gracias a la comunicación e intervención directa en el ámbito de acción se logró persuadir a los funcionarios para que realicen dicho diagnóstico.



Fuente: Creación Propia – Informe de Liquidación – Año 2016

Se considera una fortaleza la acción del equipo de PRODERN, el de involucrar a los funcionarios del Ministerio de Cultura, para que realicen visitas al Valle del Sondondo y pueda declararlo patrimonio cultural, esto con la finalidad de tener mayor apoyo del gobierno regional y nacional y los recursos del Valle sean puestos en Valor. Las autoridades del Gobierno Local participaron en talleres de sensibilización acerca del

turismo sostenible y la importancia de la puesta en valor de sus atractivos turísticos, debido a la alta rotación de las autoridades los compromisos tomados no llegaron a implementarse.

Así mismo fue una fortaleza del proyecto que como parte de la estrategia de sensibilización. Las actividades estaban orientadas hacia las autoridades nacionales, regionales y locales, y también incluyó a los proveedores de servicios locales (hotel, restaurante, movilidad, etc) además de operadores turísticos de nivel regional con quienes se buscó articular la propuesta para que se incluya en los paquetes ofertados. Así mismo, como resultado de este trabajo de sensibilización el 13 de agosto del 2015, el municipio de Cabana, declara en la ordenanza N° 008-2015-AL-MDC/A, que declara de interés la conservación del cóndor andino en el marco de implementar el “Plan de Nacional de Conservación del Cóndor Andino en Perú”, a fin de contar con una mejora en la gestión de los recursos naturales en el Valle del Sondondo.

4.2 Efectos de la intervención del proyecto

A continuación, se procederá a dar a conocer los hallazgos con respecto a la mejora de los servicios turísticos, en los ingresos del poblador y en la percepción de la mejora de su calidad de vida de los beneficiarios en el Valle del Sondondo.

4.2.1 Mejora de los Servicios Turísticos

Según el marco teórico de la investigación, uno de los resultados que buscaba lograr el proyecto era la mejora de los servicios turísticos de manera que se pueda generar un incremento de ingresos en los beneficiarios que tenían emprendimientos en la zona como parte del desarrollo del turismo rural sostenible.

Acorde al Manual de Buenas Prácticas para atención de clientes elaborado por DIRCETUR, la calidad de los servicios turísticos se basa en ofrecer una atención al cliente eficiente y amable, contar con una infraestructura y equipamiento en buen estado, mantener una higiene y limpieza adecuadas, proporcionar información turística clara y precisa, y garantizar la seguridad de los turistas.

Bajo ese contexto el proyecto generó las condiciones adecuadas de infraestructura turística de las localidades involucradas, se mejoró las ofertas de paquetes turísticos a través de la mejora de calidad de los servicios turísticos, que permitió la consolidación de productos turísticos.

La mejora de los servicios se llevó a cabo en la Andenería, Casa de Huamán Poma de Ayala (espacio histórico), Señalización en el Mirador del Condor - Mayobamba(Gráfico N° 4.6), Corrales Ancestrales, Ruinas de Kaniche, Iglesia colonial en Cabana, Maqueta de piedra de Luychumarca, se colocó señalización de rutas, cercos, centros de interpretación, explicando la historia del lugar.

Gráfico N° 4.6



Fuente: Galería fotográfica PRODERN

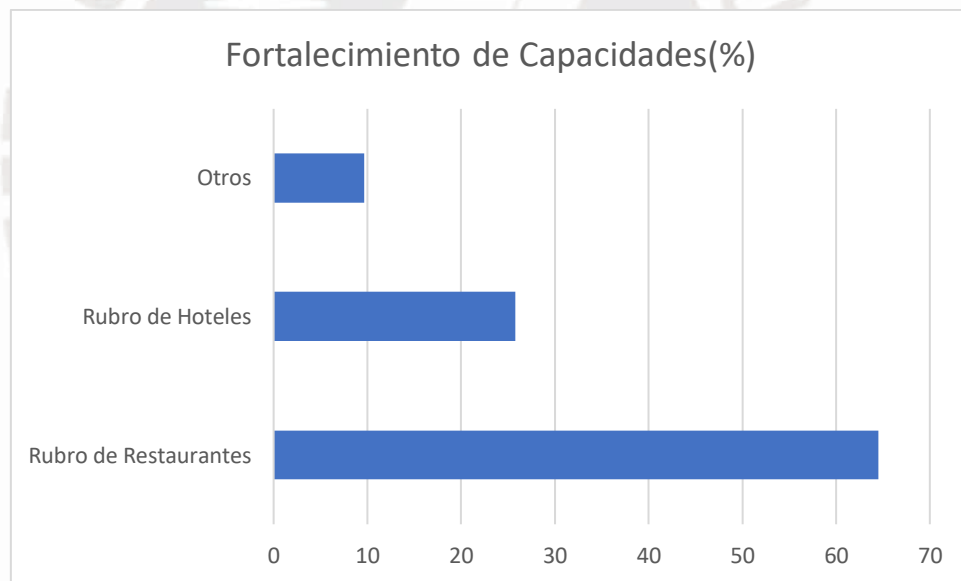
La actividad turística está conformada por un conjunto de productos y servicios que permiten a los turistas gozar de experiencias tangibles (hoteles, restaurantes, aviones, seguridad) e intangibles. Esto es lo que el turista considera “el valor” de la experiencia vivida, que sólo se satisface mediante una cadena de valor en la que un conjunto de actores aporta su trabajo para la oferta de esos valores tangibles e intangibles. (CEPAL, 2017).

Bajo esta definición se encuentra que en el proyecto enfoco en un 90% actividades de implementación y fortalecimiento de capacidades en forma prioritaria para los emprendimientos locales de hotelería y restaurantes, el 10% restante del fortalecimiento de capacidades se consideró a los emprendimientos relacionados a textil artesanal y producción de cerámica

artesanal, así como de proveer a los guías locales de un guion interpretativo a fin de estandarizar criterios. (Gráfico N° 4.7).

Acerca del guion interpretativo, el informe mensual, describe que este fue trabajado en una primera versión por el especialista en turismo de Borve SAC, teniendo en cuenta la información contextual sobre la historia, la cultura y las tradiciones locales del Sondondo así como la sensibilización ambiental, brindando al turista información sobre la flora y fauna local y promoviendo la responsabilidad ambiental, al destacar la importancia de la conservación y la sostenibilidad; luego se trabajó una etapa de validación interna con el equipo interdisciplinario de PRODERN (ATN OT, Coordinador del Proyecto y Especialista SME), finalmente un taller participativo para recoger comentarios y observaciones de los guías locales; esta guía no pudo ser publicada debido al recorte de presupuesto. (PRODERN, Informe Mensual, 2014).

Gráfico N° 4.7



Fuente: Informe de Evaluación Final

De acuerdo con el presupuesto asignado (Tabla N° 4.4), un 10% del mismo se destinó al fortalecimiento de capacidades y un 20% a la contratación de consultorías; estaba previsto que se contratara un servicio de consultoría para la creación del Plan de Desarrollo Turístico del Valle del Sondondo. Este plan se concebía como la guía fundamental que orientaría la consecución de los objetivos del proyecto, al mismo tiempo que se establecerían actividades sostenibles para el período posterior a la finalización del proyecto. Así mismo

se tuvo la participación de especialistas consultores con buen nivel académico y técnico; de acuerdo con lo mencionado por los beneficiarios en las entrevistas. Se presentaron dificultades en la adecuación a los horarios de los usuarios, por lo que las capacitaciones principalmente se realizaban en la noche.

Las autoridades locales y regionales mostraron una muy buena participación, prestando facilidades logísticas y de convocatoria, de acuerdo con lo revisado en la documentación del proyecto se visualiza que el nivel de participación en las capacitaciones fue de un 81% respecto al total de beneficiarios (Gráfico N° 4.8), lo cual muestra que había bastante interés por parte de los emprendedores locales con respecto a los temas tratados en dichas capacitaciones.

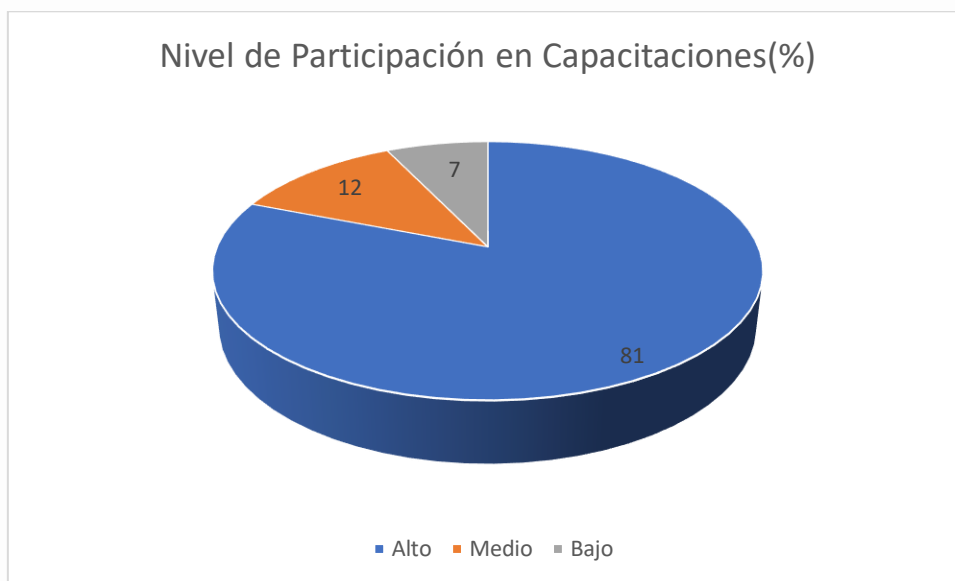
Tabla N° 4.4

Presupuesto por Categorías de Gasto

Rubro	PRESUPUESTO					
	PRODERN		CONTRAPARTIDA		TOTAL	
	Soles	Euro	Soles	Euro	Soles	Euro
CD	315,503	92,514	81,157	23,798	396,660	116,312
Herramientas	0	0	4,097	1,201	4,097	1,201
Insumos	372	109	0	0	372	109
Otros materiales	1,163	341	3,727	1,093	4,890	1,434
Combustible, peajes y parqueos	1,850	542	0	0	1,850	542
Talleres, foros, ferias, pasantías, otros eventos	6,479	1,900	33,277	9,758	39,757	11,658
Materiales de escritorio	9,284	2,722	0	0	9,284	2,722
Servicios de publicidad y difusión	11,116	3,260	2,391	701	13,507	3,961
Otros gastos	27,027	7,925	1,027	301	28,054	8,226
Consultoría	37,257	10,925	33,738	9,893	70,995	20,818
Misiones de supervisión y seguimiento	56,327	16,517	0	0	56,327	16,517
Mano de Obra calificada	71,001	20,819	2,900	850	73,901	21,670
Personal técnico	93,625	27,453	0	0	93,625	27,453
CI	9,116	2,673	0	0	9,116	2,673
Materiales y suministros gastos administrativos	522	153	0	0	522	153
Servicios varios (gastos administrativos)	660	194	0	0	660	194
Personal administrativo	7,934	2,326	0	0	7,934	2,326
Total:	324,619	95,187	81,157	23,798	405,776	118,985

Fuente: Marco Lógico del Proyecto – documento PRODERN – Año 2014

Gráfico N° 4.8



Fuente: Informe de Evaluación Final – Año 2016

De acuerdo con el informe final se encuentra que 42 emprendimientos fueron fortalecidos en las categorías de hotelería y restaurantes, acorde a las buenas prácticas de turismo según DIRCETUR. Con relación a la capacitación en gastronomía se consideró capacitar a los emprendedores que brindaban servicios de alimentación, para ello los beneficiarios indicaron un descontento, pues sólo se capacitó en comida de la costa, ellos consideran que se debería haber capacitado en comidas típicas de la zona. (PRODERN, 2016)

En resumen, se puede evidenciar que el proyecto ha logrado fortalecer 42 emprendimientos en las categorías de hotelería y restaurantes, lo que indica un impacto positivo en el sector turístico local. Este fortalecimiento es fundamental para el desarrollo económico de la región y puede contribuir a la mejora de la calidad de los servicios turísticos. Así mismo, la referencia a la alineación con las buenas prácticas de turismo según DIRCETUR es positiva, ya que indica un compromiso con la sostenibilidad y la calidad en la prestación de servicios turísticos. Esto puede tener un impacto positivo en la atracción y retención de turistas. También se evidencia desafíos en la capacitación en gastronomía ya que los beneficiarios expresaron su descontento porque la capacitación se centró en la comida de la costa en lugar de las comidas típicas de la zona. Esta retroalimentación es importante y sugiere la necesidad de una mayor consideración de la cultura local y la interculturalidad en el diseño de

programas de capacitación. La capacitación en platos autóctonos ayudaría a fortalecer aún más la identidad cultural y la oferta turística local.

Respecto a capacitación a artesanos, hubo inscripción al inicio del proyecto, pero no se cumplió con capacitarlos debido al recorte presupuestal del proyecto como resultado de cambio monetario. Así mismo, se menciona que el proyecto ha trabajado con la participación de grupos familiares porque en el Valle del Sondondo todos los miembros de la familia (hombres y mujeres) participaban en el servicio turístico, el proyecto tuvo una participación constante y activa de 42 líderes de familia (usuarios), la participación de los usuarios se distribuye en 62% de mujeres y 38% de varones participantes en el proyecto, no se logra evidenciar cuantos de ellos participaron en los talleres de gastronomía, talleres de cómo mejorar el servicio hotelero, se entiende que en este grupo se consideraron a las tejedoras, las cuales no recibieron las pasantías que al inicio del proyecto se les ofreció.

Se evidencia que el proyecto enfrentó desafíos debido a un recorte presupuestal resultante de un cambio monetario, lo que llevó a la cancelación de la capacitación planificada para los artesanos. Este recorte tuvo un impacto negativo en la ejecución del proyecto y en la capacidad de proporcionar formación a un grupo importante de beneficiarios.

Un punto positivo es el enfoque en la participación familiar, debido a que el proyecto se centró en la participación de grupos familiares, reconociendo que en el Valle del Sondondo tanto hombres como mujeres participan en la prestación de servicios turísticos. Esta inclusión de las familias conlleva a tener beneficios en términos de equidad de género y desarrollo comunitario.

Hay una necesidad de transparencia en la participación, aunque se menciona la participación de 42 líderes de familia en el proyecto, no se proporciona una clara evidencia de cuántos de ellos participaron en talleres específicos, como los talleres de gastronomía y mejora del servicio hotelero. La falta de claridad en este aspecto puede dificultar la evaluación del impacto real de estas capacitaciones en el grupo beneficiario.

Se menciona que las tejedoras, como parte del grupo beneficiario, no recibieron las pasantías que se les ofrecieron al inicio del proyecto. Esto

resalta la importancia de la transparencia y la comunicación en la gestión de proyectos, ya que las expectativas de los beneficiarios deben ser gestionadas de manera adecuada.

Para lograr la consolidación del desarrollo del destino turístico del Valle del Sondondo se desarrolló un producto turístico denominado “Kuntur Ñan” o La Ruta del Condor, este era un paquete de 3 días 4 noches, el cual involucraba atractivos turísticos de las localidades de intervención directa del proyecto (Carmen Salcedo, Cabana y Chipao) y un distrito de intervención indirecta (Aucara), el producto contaba con estrategias de promoción para obtener ofertas de comercialización por operadores turísticos.

Se evidencia que el proyecto adoptó una estrategia para consolidar el desarrollo del destino turístico del Valle del Sondondo mediante una diversificación del producto turístico y la colaboración con operadores turísticos para asegurar que el producto llegue a un público más amplio y se promueva de manera efectiva en el mercado turístico. Al crear un producto turístico que involucra a múltiples localidades, el proyecto contribuye al desarrollo económico local al atraer turistas a diferentes áreas del Valle del Sondondo. Esto ayuda en la generación de ingresos adicionales para las comunidades.

A continuación, en la tabla N° 4.5 se procede a resumir las actividades realizadas por el proyecto que originaron mejoras en la infraestructura y calidad de servicio con respecto al turismo en el Valle del Sondondo.

Tabla N° 4.5

Actividades con respecto al Fortalecimiento de la cadena de Valor de Turismo en el Valle del Sondondo
Fortalecimiento de Capacidades: Capacitaciones brindadas a emprendimientos gastronómicos para el manejo de alimentos desde su almacenamiento, manipulación en la preparación de estos y la presentación final al consumidor.
Consolidación y desarrollo de Servicios: Esto es a nivel de mejoramiento de infraestructura de emprendimientos locales propios, las actividades principalmente estuvieron enfocadas en

construcción de habitaciones con baños propios y mejoramiento de infraestructura hotelera.

Fuente: Informe Final - Año 2016

En la revisión documental se encontró que el Valle del Sondondo ha sido incluido como parte del Plan Estratégico de Turismo – PERTUR 2020 – 2029, en la región de Ayacucho, esto permitirá definir estrategias y acciones necesarias para incluir el desarrollo de nuevos productos turísticos, la mejora de la calidad de los servicios, la promoción del destino en nuevos mercados, la diversificación de la oferta, la mejora de la gestión turística, entre otras.

En el 2017, DIRCETUR realizó un estudio para evaluar los servicios turísticos de la región Ayacucho, en el cual el distrito de Lucanas, ámbito donde se encuentra el Valle del Sondondo, contaba con 201 servicios de provisión de alimentos y bebidas, 36 hospedajes y 48 artesanos. (Gráfico N° 4.9), y de acuerdo con la línea base del proyecto en el 2014 se contaba solo con 83 servicios turísticos, esto evidencia que el proyecto dejó bases para el incremento de servicios turísticos en la zona de intervención (Tabla N° 4.6)

Gráfico N° 4.9

Provincias donde se ubican los establecimientos de los principales prestadores de servicios turísticos

	Provisión de alimentos y bebidas	Artesanos	Hospedajes	Agencias de viajes	Guías de turismo	Salas de juego autorizadas
Huamanga	1 703	1 972	272	36	22	3
Cangallo	83	178	10	1	-	-
Huancasancos	28	38	7	-	-	-
Huanta	302	91	55	1	-	1
La Mar	220	13	51	-	1	-
Lucanas	201	48	36	-	-	-
Parinacochas	87	9	13	-	-	-
Páucar del Sara Sara	47	23	11	-	-	-
Sucre	35	2	8	-	-	-
Víctor Fajardo	48	451	3	-	-	-
Vilcas Huamán	31	1	8	-	1	-

Fuente DIRCETUR

Tabla N°4.6 Porcentaje Total De Servicios Existentes En El Valle Sondondo

Actividades	Cantidades	%
Total	83	100.0%
Alimentación	29	34.9%
Alojamiento	19	22.9%
Artesanía	16	19.3%
Transporte	9	10.8%
Guía	9	10.8%
Danzante	1	1.2%

Fuente: Encuesta a usuarios de servicios turísticos en el valle de Sondondo. Año 2014

4.2.2 Ingresos de los pobladores

Los ingresos económicos de los pobladores, acorde al marco lógico se calcula en base al indicador “Incremento de, 10% de ingresos anuales provenientes de la actividad turística estrictamente”, acorde al análisis de la línea base los ingresos mensuales de los usuarios se valoriza en un promedio de S/. 565.5, el mismo que con la presencia del proyecto y la ejecución de las actividades de fortalecimiento de capacidades para la mejora de servicios turísticos, se ha incrementado a S/. 710.58 mensual; teniendo un incremento mensual del 16%.

El indicador principal acerca de los ingresos es claro y cuantificable, lo que facilita la evaluación del éxito del proyecto en este aspecto. El análisis muestra claramente que el proyecto ha tenido un impacto positivo en los ingresos económicos de los pobladores. El aumento del 16% en los ingresos mensuales es significativo y demuestra que las actividades del proyecto están contribuyendo a mejorar la situación económica de los beneficiarios.

En los emprendimientos Hoteleros en la línea base se registró que el costo de la habitación por noche variaba entre S/.15.00 - S/. 20.00 actualmente con las mejoras dadas a nivel de infraestructura el valor actual varía entre S/. 30.00 a S/. 35.00.

Este cambio en los costos de las habitaciones refleja el impacto de las mejoras en la infraestructura proporcionadas por el proyecto. El aumento en el costo sugiere que los hoteles ahora ofrecen un nivel superior de comodidad o

calidad, lo que puede atraer a un turista diferente o permitir a los hoteleros cobrar tarifas más altas.

El aumento en el costo de las habitaciones podría tener beneficios económicos tanto para los emprendedores hoteleros como para la comunidad en general. Para los emprendedores, esto podría significar una mayor rentabilidad y capacidad para reinvertir en sus negocios. Para la comunidad, podría significar una mayor captación de ingresos turísticos, aunque el aumento en los costos es una señal positiva, es importante que los emprendedores evalúen la demanda de sus habitaciones a estos precios más altos. Un aumento significativo en los precios podría desalentar a los turistas si no se perciben mejoras sustanciales en la calidad o en los servicios.

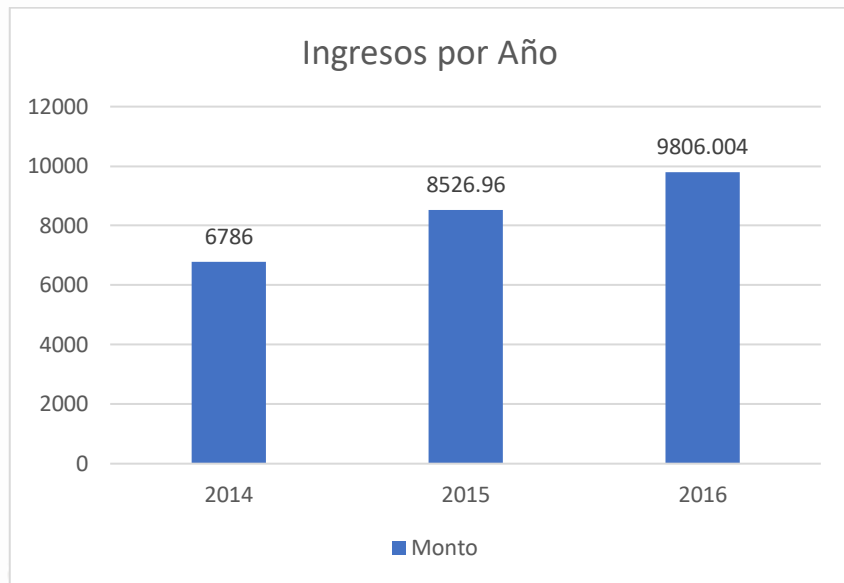
En los emprendimientos gastronómicos en la Línea base se registró que el costo del menú promedio era de S/. 5.00, gracias a las capacitaciones recibidas por el proyecto para influir en la mejora de calidad de preparación, manejo de insumos, y mejora de servicio se puede encontrar platos a la carta de S/. 15.00 – S/. 18.00.

El aumento en los precios de los platos sugiere que los emprendimientos gastronómicos han mejorado su competitividad en el mercado. Los clientes están dispuestos a pagar más por una experiencia gastronómica de mayor calidad, lo que puede contribuir a un aumento en los ingresos y la rentabilidad de estos negocios.

La capacitación fue un factor clave, el fortalecimiento de capacidades en el rubro gastronómico brindadas por el proyecto ha sido fundamental para el éxito de esta mejora. Ha permitido a los emprendedores adquirir las habilidades necesarias para elevar la calidad de sus servicios y productos. Esto destaca la importancia de la formación en el desarrollo de negocios locales.

El Gráfico 4.10 muestra los ingresos aproximados por año, de 42 emprendimientos de los beneficiarios locales, en el cual se observa que hubo un incremento aproximado de 10% en los ingresos obtenidos por turismo, este grafico solo considera el rubro de gastronomía y hotelería.

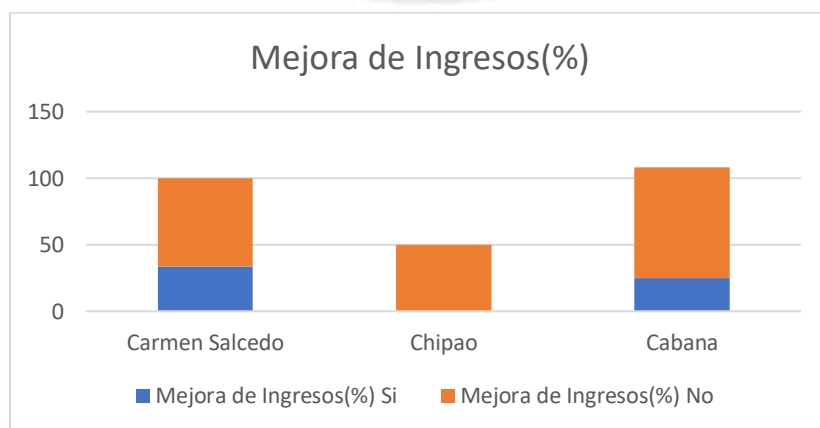
Gráfico N° 4.10



Fuente: Informe de Evaluación Final

Para los beneficiarios, el incremento de ingresos ha sido mínimo, acorde al gráfico N° 4.11, aproximadamente el 70% de beneficiarios entrevistados de Carmen Salcedo, Cabana y Chipao mencionan que no han percibido incremento en gran porcentaje de sus ingresos, sin embargo, tienen grandes expectativas de que suceda, esto debido a la motivación que les ha generado el proyecto. Así mismo debido a la sensibilización y fortalecimiento de capacidades brindados por el proyecto, ellos comenzaron a invertir en la mejora de sus propios negocios, como ya lo han hecho algunos con sus hoteles y restaurantes. Consideran también que es muy importante mantener los estándares de calidad que solicita la DIRCETUR, y que el gobierno local brinde capacitaciones constantes.

Gráfico N° 4.11



Fuente: Entrevista Beneficiarios

Después de llevar a cabo un minucioso análisis que involucra tanto la información extraída de documentos como la recabada a través de entrevistas, se destaca un hallazgo significativo: aquellos individuos pertenecientes al sector de hotelería y gastronomía experimentaron mejoras sustanciales en sus ingresos. Estos beneficiarios no solo participaron en los talleres de fortalecimiento de capacidades, sino que también se vieron favorecidos por las mejoras en la infraestructura de sus alojamientos. Estas mejoras formaban parte de la planificación original del proyecto, tal como se establecía en el marco lógico. Es importante subrayar que, en el contexto de las entrevistas, la muestra de participantes abarcó a tejedores y guías turísticos, quienes lamentablemente no pudieron aprovechar las pasantías ofrecidas debido a restricciones presupuestarias. Esta situación explica su insatisfacción en términos de mejora de ingresos.

4.3 Identificar la Valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto.

Según Gonzales (2002) citado en la investigación de Sanchez (2021), la percepción es la imagen mental que se forma con la ayuda de la experiencia y necesidades; Herrera también señala que aun cuando la percepción ha sido cuestionada desde el inicio de sus estudios por estar basada en la subjetividad, con el tiempo se ha venido demostrando que esta cobra sentido al momento de regular la conducta, ya que todo ser humano actúa de acuerdo con lo que percibe.

Conocer la percepción de los beneficiarios directos de proyectos y programas de desarrollo sostenible es particularmente importante, ya que como señala Sanchez (2021) en su investigación, es la que tiene más valor en comparación a la de otros actores, porque podrían tener una valoración distinta, justamente porque sus aprendizajes no son iguales.

En este sentido, las percepciones de los hombres y mujeres beneficiarios de Cabana, Chipao y Carmen Salcedo, beneficiarios directos del proyecto de Desarrollo Turístico, pueden incidir en sus conductas con respecto a la continuidad de acciones en el turismo sostenible del Valle del Sondondo, incidiendo directamente en la calidad de los servicios turísticos, el cuidado del patrimonio natural, el trato hacia el turista, el cuidado del medio ambiente.

Percepción de mejora en Calidad de Vida de beneficiarios

La actividad turística plantea una singular relación con lo local, al reivindicar el territorio como expresión y construcción social. Los autores Linares y Morales (2014) afirman, que el desarrollo local es la interacción o relación entre agentes, sectores y fuerzas que interactúan en el territorio. Definiéndolo como un complejo proceso de concertación entre agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado ya sea local o regional, con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, justicia social, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad, equilibrio espacial y territorial, cambio social y cultural, con el fin de elevar el nivel de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano que viven en ese territorio o localidad.

Según la ONU se define la calidad de vida como el bienestar general de las personas y las comunidades, abarcando aspectos materiales, sociales, emocionales y espirituales, y el grado en que se satisfacen las necesidades y aspiraciones humanas, se enfatiza la importancia de abordar múltiples dimensiones de la calidad de vida, incluyendo la satisfacción de necesidades básicas, la igualdad de oportunidades, la participación social y la equidad.

En la presente investigación, se quiere conocer la percepción de los beneficiarios con respecto a la sensación de mejora personal, laboral y la percepción de satisfacción en cuanto a participación social y de necesidades básicas.

Acorde a la tabla N° 4.7, se menciona que el 10% de los beneficiarios, mejoraron su confort, gracias a las mejoras que se dieron en sus hoteles y restaurantes (construcciones de habitaciones tipo, mejoramiento de infraestructura), mientras que un 30% de los beneficiarios consideran que las condiciones de las viviendas han mejorado por los programas sociales como Juntos y Pensión 65 que se ejecutaron paralelamente al proyecto de Turismo. Así mismo un 50% de beneficiarios no ha percibido mejoras tangibles en relación con las acciones del proyecto de desarrollo turístico.

Tabla N° 4.7

Percepción de Mejora Calidad de Vida	
Mejora respecto a infraestructura de Hoteles	10%
Mejora respecto a infraestructura de Restaurantes	10%

Mejora respecto a infraestructura de Vivienda	30%
No perciben mejoras en infraestructura	50%

Fuente: Encuesta Beneficiarios - Año 2017

Con respecto a la mejora de servicios básicos de acuerdo con el censo 2017 (Tabla N° 4.8), los índices de población sin servicios básicos se han reducido considerablemente con relación a los datos tomados en la línea base del proyecto. En Cabana, el 1.2% de la población no cuenta con agua dentro de la vivienda, 13.8% no cuenta con desagüe por red pública y el 17.1% no cuenta con alumbrado eléctrico. Para el caso de Carmen Salcedo, el 2.3 % de la población no cuenta con agua dentro de la vivienda, 13.0% no cuenta con desagüe por red pública y el 20.2% no cuenta con alumbrado eléctrico. Finalmente, para Chipao, el 7.1% de la población no cuenta con agua dentro de la vivienda, 35.9% no cuenta con desagüe por red pública y el 33.1% no cuenta con alumbrado eléctrico. En comparación con la Tabla 4.6, se tiene que la mayor parte de beneficiarios cuenta con servicios básicos.

En resumen, los índices de población sin servicios básicos han disminuido significativamente en relación con los datos de línea base del proyecto. Esto indica que se han realizado avances positivos en la provisión de servicios esenciales a la población.

Tabla N° 4.8: Servicio Básicos Lucanas

DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	POBLACION SIN AGUA EN LA VIVIENDA 5/	POBLACION SIN DESAGUE POR RED PUBLICA DENTRO DE LA VIVIENDA 5/	POBLACION SIN ALUMBRADO ELECTRICO EN LA VIVIENDA 5/
UNIDAD DE MEDIDA			%	%	%
AYACUCHO	LUCANAS	CABANA	1.2	13.8	17.1
AYACUCHO	LUCANAS	CARMEN SALCEDO	2.3	13.0	20.2
AYACUCHO	LUCANAS	CHIPAO	7.1	35.9	33.1

Fuente INEI, censo 2017

También como parte de la percepción de mejora de la calidad de vida, se tiene la participación social de la comunidad: de acuerdo con el informe de sistematización se menciona que el PRODERN impulso la creación, formalización e implementación del Banco Comunal en el valle del Sondondo fomentando una participación social a nivel del ámbito del Sondondo.

Este modelo de Banco Comunal y su reglamentación fue consensuada que se viene llevando a cabo en el Valle del Sondondo con la finalidad de generar una cultura financiera en ámbitos de poco acceso a fuentes crediticias formales. De esta forma, se genera un historial de crédito y un ejercicio de formas de pago. Este modelo de economía solidaria ha permitido que los emprendimientos cuenten con pequeños fondos de capital de inversión y comercialización, los mismos que han permitido mejorar los establecimientos en el Valle del Sondondo y el crecimiento de los emprendimientos.

“El banquito comunal nace gracias al PRODERN para apoyar a todos los emprendedores del valle y está organizado por un presidente, un secretario, un tesorero, y sus vocales a nivel del valle. Ahora estamos ahorrando a la vez, ese fondo era préstamo, pero luego dijeron que era sin retorno y ese fondo nos va a servir para seguir mejorando nuestros establecimientos, esta ha sido también una visión muy importante, sin ello no habiéramos podido cumplir con los objetivos y metas que nos exigen, por ejemplo a mi establecimiento le faltaban muchas cosas, pero no teníamos economía, pero apareció la idea y qué bueno, ahora estamos casi el 60% mejorando... Ya tenemos conciencia de que hay que seguir trabajando y mejorando (...).”
(Testimonio del Sr. Plubio Prado, presidente de la Cámara de Turismo de Sondondo).

En resumen, el párrafo resalta la importancia de la participación social de la comunidad como un componente clave en la percepción de mejora de la calidad de vida. Además, destaca la iniciativa específica del PRODERN de establecer un Banco Comunal y su impacto en fomentar la colaboración y la participación a nivel comunitario en el valle del Sondondo. Así mismo, se menciona que este banco se estableció con la finalidad de generar una cultura financiera en un área con poco acceso a fuentes crediticias formales. Esto es crucial para empoderar a la comunidad al brindarles habilidades financieras y acceso a servicios que pueden mejorar su calidad de vida.

Mediante la creación de este Banco comunal se establece un modelo de economía solidaria, la cual ha permitido que los emprendimientos cuenten con pequeños fondos de capital de inversión y comercialización. Esto es fundamental para el empoderamiento económico, ya que brinda a los emprendedores locales la capacidad de mejorar sus negocios y, en última instancia, su calidad de vida.

Percepción del beneficiario sobre las capacitaciones brindadas

Según Procasur (2014) citado en la investigación de Sanchez (2021) señala enfoques diversos, desde metodologías centradas en un esquema de fortalecimiento de capacidades, a través de la asistencia técnica brindada por expertos institucionales y capacitaciones impartidas por profesionales externos, hasta aquellas se basan en la transmisión de conocimientos.

De acuerdo con la revisión de la evaluación participativa, para los beneficiarios de Carmen Salcedo en cuanto al fortalecimiento de capacidades de hoteles y restaurantes, consideran que hubo presencia de buenos profesionales capacitadores, sin embargo, al término del proyecto no hay una continuidad y exigencia en el mejoramiento de los servicios.

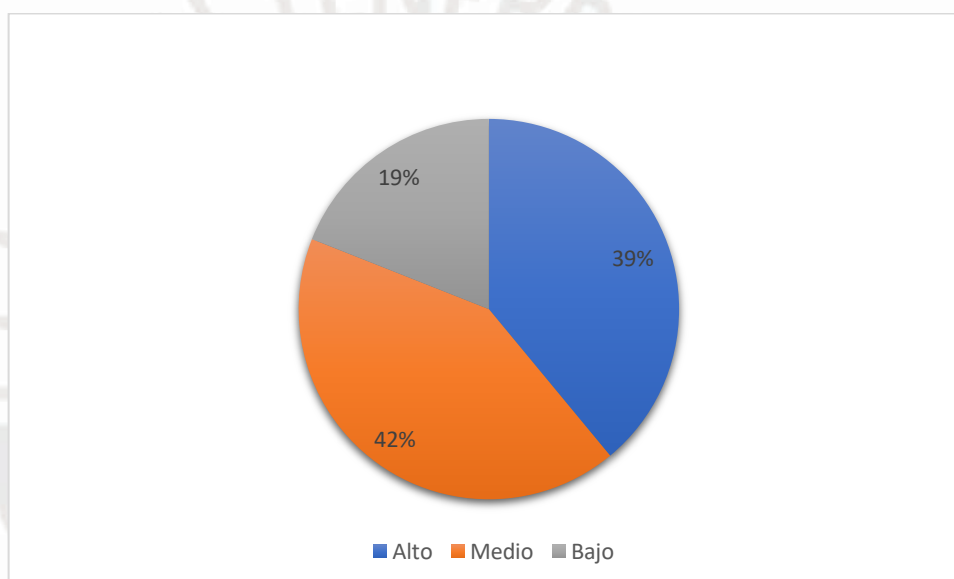
Para los beneficiarios de Cabana y Chipao, consideran que hubo una baja participación de beneficiarios (6 según el padrón de acuerdo con el informe final) se debió a que no hubo una comunicación adecuada, pues los representantes de BORVE invitaron directamente a algunos negocios, pero existe malestar porque otros hubiesen querido participar; consideran que en el futuro esto se debe comunicar a través de la radio, que es un medio masivo de uso en la localidad. Con relación a la capacitación a restaurantes, existe descontento, pues mencionaron que sólo se capacitó en comida de la costa, y ellos consideran que el turista puede apreciar la comida típica con una adecuada preparación.

Respecto a capacitación a artesanos, hubo inscripción al inicio del proyecto, pero no se cumplió con capacitarlos, también les dijeron que les darían credenciales para presentarse en ferias, pero no se cumplió. A los beneficiarios no les llegó una comunicación oficial que dichas acciones se habían retirado debido al recorte presupuestal. La información del recorte de actividades y modificación de estas en el marco lógico, no fueron comunicadas a los beneficiarios de manera oportuna.

Mencionan que se conformó la Cámara de Turismo de Chipao, sin embargo, nunca funcionó porque no hubo acompañamiento a la misma por parte de las autoridades locales. En el 2022, se tuvo un reconocimiento a la Cámara de Turismo del Valle del Sondondo, por parte de la municipalidad de Lucanas, esta gestión fue realizada por el comité de personas, que fueron beneficiarios en el proyecto de turismo.

El gráfico N° 4.12, muestra que un 39% de beneficiarios del ámbito de intervención (Cabana, Carmen Salcedo y Chipao) tienen un grado de satisfacción alta con respecto al fortalecimiento de capacidades, que incluyó las capacitaciones de acuerdo con las buenas prácticas de DIRCETUR, en mejora de la calidad de servicios turísticos; 42% tienen un grado de valoración medio, debido a que consideraban que se pudo brindar las capacitaciones en preparación y presentación de comida típicas de la zona. Se tiene un grado de satisfacción bajo de 19% de beneficiarios, debido a que ellos consideran que no se cumplió con lo ofrecido, con respecto a las pasantías y participación en ferias para los emprendimientos de tejido artesanal.

Gráfico N° 4.12
Grado de Satisfacción sobre el Fortalecimiento de Capacidades



Fuente: Encuesta Beneficiarios

Los hallazgos encontrados de los párrafos mencionados anteriormente se relacionan con conceptos clave en teoría de desarrollo y participación comunitaria, incluyendo participación, empoderamiento y fortalecimiento de capacidades. Aquí están los hallazgos y su relación con estos conceptos:

Hallazgos en Participación Comunitaria:

Baja participación en Cabana y Chipao: La baja participación de beneficiarios en Cabana y Chipao está relacionada con la noción de participación comunitaria. La falta de comunicación adecuada y la selección directa de algunos negocios para participar

pueden haber excluido a otros miembros de la comunidad. Esto demuestra que una participación efectiva requiere un enfoque inclusivo y una comunicación transparente.

Formación de la Cámara de Turismo en Chipao: La formación de la Cámara de Turismo en Chipao, aunque no tuvo éxito, es un ejemplo de un intento de fomentar la participación activa de la comunidad en la gestión de sus propios recursos turísticos. Sin embargo, la falta de apoyo de las autoridades locales muestra que la participación puede verse obstaculizada por la falta de colaboración institucional.

Malestar en Cabana y Chipao: El malestar expresado por los beneficiarios en Cabana y Chipao debido a la comunicación insuficiente y la falta de inclusión en el proyecto sugiere que la comunidad no se sintió empoderada en el proceso de toma de decisiones. El empoderamiento implica que la comunidad tenga voz en las decisiones que afectan su vida y entorno.

Fortalecimiento de Capacidades: La capacitación en hoteles y restaurantes se destaca la percepción positiva de los beneficiarios en Carmen Salcedo con respecto a la calidad de la capacitación en hoteles y restaurantes. Esto está relacionado con el fortalecimiento de capacidades, que implica proporcionar a las personas las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar sus servicios y condiciones de vida.

Descontento con la capacitación de artesanos: El descontento expresado por los artesanos debido a la falta de capacitación y a la no entrega de credenciales se relaciona con la falta de fortalecimiento de sus capacidades y a la falta de comunicación entre ejecutores y beneficiarios. La capacitación prometida no se tradujo en un aumento real de sus habilidades y recursos.

Percepción del beneficiario respecto al incremento de ingresos en relación con las actividades de turismo

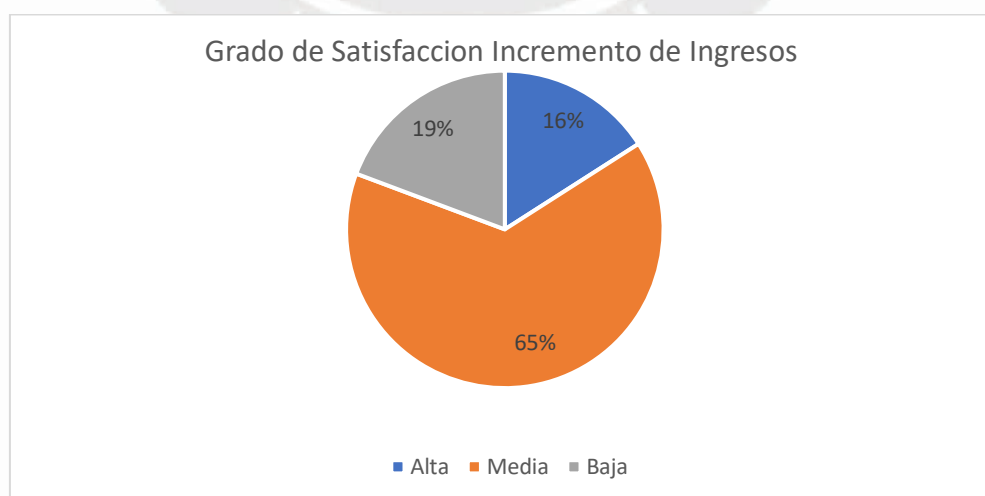
El turismo rural puede tener un impacto positivo en el incremento de ingresos en zonas rurales, generando empleo, dinamizando la economía local y diversificando las fuentes de ingresos de los habitantes de estas zonas. Así mismo con esta alternativa económica los habitantes de zonas rurales pueden generar ingresos a través de la oferta de alojamiento y actividades turísticas.

Según el Marco Lógico del proyecto se especificó como meta que 50 beneficiarios incrementen en 10% sus ingresos anuales provenientes de la actividad Turística, sin embargo, de la revisión del informe de liquidación se menciona que como meta lograda se tuvo que 42 beneficiarios mejoraron su calidad de servicios en base a enfoques de gastronomía y hotelería.

Los beneficiarios mencionan que se han incrementado las visitas de turistas nacionales, esto lo atribuyen al proyecto, debido a que fueron participes de los esfuerzos en la promoción del producto turístico denominado “Kuntur Ñan” o “Ruta del Cóndor”, así mismo como parte de una estrategia de promoción del destino turístico se habilito el Facebook del Valle del Sondondo, para llegar a otros sectores mediante el manejo de una red social y llegar a otro público objetivo.

El grafico N° 4.13 muestra el grado de satisfacción respecto al incremento de ingresos, el 65% tienen una valoración media, debido a que tenía expectativas altas con respecto al número de visitas que recibirían luego de la presentación del producto turístico. El 19% de beneficiarios tienen una valoración baja hacia este resultado, debido a que no cumplió con las pasantías de los artesanos en tejidos, así mismo cuando se realizó el press tour y fam trip les hicieron preparar comida, pero al final les avisaron por teléfono que los visitantes no llegarían. Un 16% consideran que incrementaron sus ingresos en un 10%, y tienen expectativas de que esto seguirá en aumento, debido a la participación y sensibilización de la comunidad y de las autoridades regionales y locales.

Gráfico N° 4.13



Fuente: Encuesta Beneficiarios

Desde una perspectiva de desarrollo local, el proyecto ha logrado impactar positivamente al incrementar el turismo local en el Valle del Sondono. La participación activa de la comunidad en la promoción del producto turístico "Kuntur Ñan" y la creación de una página de Facebook demuestran un compromiso real con el desarrollo de su área. Esto sugiere un enfoque en el desarrollo económico local al utilizar los recursos turísticos existentes para generar ingresos y empleo en la comunidad.

Sin embargo, el análisis también resalta desafíos significativos en términos de desarrollo local y disminución de la pobreza. A pesar del aumento en las visitas de turistas nacionales, la valoración media del 65% de los beneficiarios sugiere que las expectativas iniciales podrían haber sido demasiado altas, lo que podría haber llevado a desilusiones. Además, el 19% de los beneficiarios expresan una valoración baja, indicando que no cumplieron sus expectativas y que la cancelación de eventos turísticos y pasantías afectó negativamente sus ingresos.



CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El desarrollo turístico rural sostenible es un tema importante en la actualidad, en el proyecto de desarrollo turístico en el Valle del Sondondo, las actividades se centraron en el desarrollo sostenible buscando un equilibrio adecuado entre los aspectos medioambientales, económicos y socioculturales para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

El proceso sistemático y secuencial de promoción de un nuevo destino turístico desarrollado en el Valle del Sondondo permitió internalizar en las autoridades políticas y en la sociedad civil las bondades del turismo rural como una actividad generadora de riqueza y de desarrollo local, y que al contar con un marco político y social que lo respalda, se garantiza la sostenibilidad de esta; ello exige que desde el inicio se involucre a una diversidad de actores y establecer roles y funciones claros considerando aportes concretos por actores.

Se concluye que el proyecto enfocó sus recursos en la sensibilización de actores de la sociedad civil y autoridades gubernamentales para el desarrollo y puesta en valor de los recursos del Sondondo, creando una visión empresarial en los prestadores locales de servicios; principalmente en la mejora de calidad de los servicios turísticos, sin embargo, las acciones no fueron suficientes debido a que se evidencia metas inconclusas, como la mejora de carreteras y vías de acceso, capacitaciones a las organizaciones de tejedores, entre otros.

Conclusiones respecto a la gestión del proyecto, la sensibilización y fortalecimiento de capacidades:

El modelo de gestión que se aplicó para el proyecto de desarrollo turístico del Valle del Sondondo fue bajo el enfoque de cogestión, tipo Fondos Concursables, basada en un sistema de cooperación interinstitucional en el cuál las acciones se ejecutaron directamente en el ámbito de intervención, por la empresa ganadora del Fondo en este caso Borge SAC. Los roles y responsabilidades no fueron compartidos por la red de actores, lo cual fue una debilidad para el proyecto, PRODERN cumplía con la función en el seguimiento de avance técnico y financiero, cabe resaltar que por parte de PRODERN en la zona de intervención solo se tenía al ATN OT, por lo cual la

visibilidad de los avances y resultados fueron identificados por los beneficiarios como único actor a Borve SAC.

Acerca del enfoque de Cogestión empleado por el proyecto, este ayudó a que las acciones se operativizaran rápidamente en la zona de intervención evitando la burocracia de los procesos estatales, tomando en cuenta la participación de la comunidad, beneficiarios y gobiernos locales y el regional. Así mismo la asistencia técnica era directa en la zona de intervención, se concluye que el proyecto es más efectivo y eficiente cuando los que lideran las acciones están en el ámbito de intervención trabajando de la mano con los actores involucrados, en el proyecto la participación del ATN OT fue clave para la obtención de los resultados.

Se logra visualizar que desde el planteamiento del proyecto se buscó el empoderamiento de la población teniendo roles compartidos entre la sociedad civil y la empresa privada, es por ello por lo que el enfoque de empoderamiento fue clave para que los beneficiarios y autoridades locales puedan tener conocimiento del potencial del Valle en cuanto al turismo rural sostenible. Así mismo el desarrollo de competencias turísticas rurales fue clave, ya que la comunidad participó activamente identificando las mejoras en los servicios brindados, lo cual tendría como consecuencia un incremento de turistas e ingresos para la localidad.

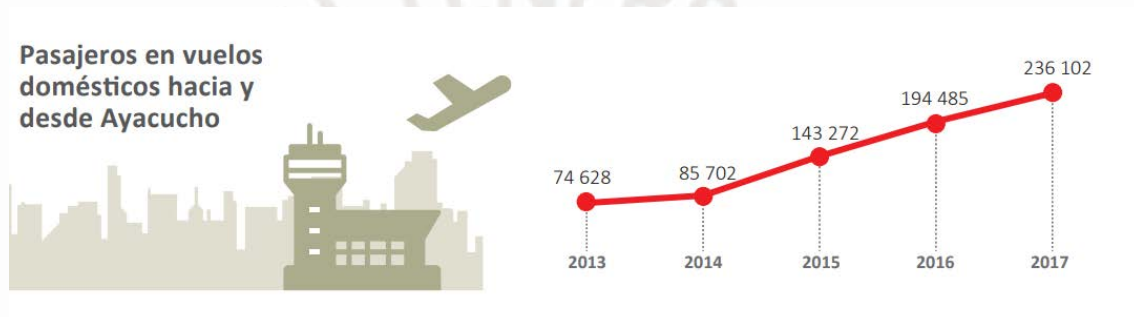
Un factor positivo como parte de la gestión del proyecto fue la identificación de potencialidades a nivel de recursos turísticos, y creación de visión empresarial en los beneficiarios del Sondondo. Así mismo, este modelo de gestión no ha sido meramente asistencial, sino que ha buscado el desarrollo de las capacidades de la comunidad para que puedan dar la sostenibilidad al finalizar el proyecto, contribuyendo al desarrollo humano. Para mayor efectividad del desarrollo turístico los gobiernos locales deben tomar acuerdos para incluir presupuesto en sus planes de desarrollo concertado de los gobiernos locales.

Un proceso clave en el proyecto, en el que se obtuvo mejores resultados fue el de fortalecimiento de capacidades locales (autoridades, propietarios de negocios de hoteles y restaurantes), identificando, poniendo en valor y/o potenciar atractivos turísticos presentes en la zona, involucrar a proveedores de servicios turísticos de otros ámbitos para conectar la propuesta a un circuito de turismo más amplio. Articular el trabajo con entidades nacionales y regionales vinculadas a turismo para que puedan actuar como proveedores de servicios (capacitación y asistencia técnica) e incorporen

la ruta turística en los circuitos turísticos que promueven los operadores turísticos de la región.

El crecimiento turístico del país es un factor importante que permitirá atraer más turistas a la zona, mientras este crecimiento se mantenga se puede mantener e incrementar el ingreso de turistas a la Ruta del Cóndor. Como se muestra en la Figura N° 5, el incremento en el 2017 a la región Ayacucho fue más del 200% comparado al 2014, se tiene conocimiento de acuerdo con el informe final que hubo participación de autoridades regionales y locales en la sensibilización de mejora de servicios turísticos y creación de un turismo sostenible.

Figura N° 5



Fuente MINCETUR

El desarrollo de proyectos de desarrollo turístico demanda de tiempo mayor del que normalmente pueden tener proyectos de desarrollo. Ello exige desde el inicio involucrar a una diversidad de actores y establecer roles y funciones claros e involucrar con aportes concretos por actores. El proyecto desde establecer, a la par que el diseño, la estrategia de sostenibilidad del proyecto que asegure que una vez concluido las actividades desarrolladas puedan seguir ejecutándose, siendo asumidas por los diferentes actores.

Algunos factores negativos identificados son:

- Carencia de un plan de riesgos, con este plan se hubieran identificado las estrategias sobre los diversos riesgos que se presentaron en el proyecto como el de tipo de cambio de moneda, ya que debido a ello se redujeron metas en los resultados y no se comunicaron a los beneficiarios originando un descontento.

- Existencia de un estilo de gestión vertical donde la toma de decisiones lo hacen el cuerpo directivo y cuerpo técnico sin incluir la participación de actores sociales en las decisiones. No se han identificado mecanismos o instancias de coordinación o articulación interinstitucional, a pesar de que en la descripción de los actores internos y del entorno se incluía la participación del Estado, la empresa privada y la sociedad civil.
 - Un factor negativo es que no existía niveles de comunicación efectiva generando la superposición de actividades; es decir, la cadena era que para temas/problemas técnicos el operador Borge tenía que comunicarse con el ATN OT, pero muchas veces estos problemas no se informaban al ATN OT, sino directamente al director ejecutivo del PRODERN, lo cual causaba fastidio en el clima organizacional.
 - El modelo de Fondos Concursables requiere mucho presupuesto en gastos administrativos, ya que los gastos del personal administrativo y técnico salía del presupuesto del Proyecto.
 - Los beneficiarios confundieron la visibilidad del PRODERN con la institución ejecutora, ellos percibían que todo lo que se estaba haciendo era gracias a Borge SAC. Al parecer la visibilidad de los resultados no estaba asociado en un plan de comunicaciones.
- De lo analizado se demuestra cómo la participación comunitaria, el empoderamiento y el fortalecimiento de capacidades son elementos interconectados en un proyecto de desarrollo. Para lograr un impacto positivo y sostenible, es esencial que la participación sea inclusiva y que la comunidad esté empoderada para tomar decisiones y asumir la responsabilidad de su desarrollo, respaldada por una capacitación efectiva que fortalezca sus habilidades y recursos.
 - Para lograr un desarrollo local sostenible y una disminución efectiva de la pobreza, es fundamental que los proyectos aborden las expectativas realistas de los beneficiarios y ofrezcan un apoyo continuo y seguimiento adecuado. Además, la promoción del turismo local debe ir de la mano con la creación de empleo y el fortalecimiento de capacidades locales para garantizar un impacto duradero en la mejora de las condiciones de vida de la comunidad y la reducción de la pobreza.

5.2 Recomendaciones

El turismo rural comunitario puede ser una actividad beneficiosa para las comunidades locales, debido a que puede generar empleo e ingresos, así como fomentar la conservación del patrimonio cultural y natural. Algunas recomendaciones para proyectos de turismo rural comunitario son:

- Se recomienda que antes de iniciar todo proyecto dentro de la línea de base, se evalúen los riesgos que podrían afectar en el alcance de los resultados. Así mismo, la elaboración de un análisis FODA sería recomendable para identificar los factores internos y externo de la implementación del proyecto de manera que se puede asegurar los resultados y objetivos.
- Cuando se realiza un proyecto con enfoque de gobernanza y empoderamiento de los beneficiarios, estos deben tener “voz y voto” en decisiones que los involucren, es por ello por lo que se recomienda formar un comité de gestión con representación de los beneficiarios y las Instituciones intervinientes para que la toma de decisiones se asuma en conjunto con participaciones activas.
- Se recomienda que el proyecto debe tener un plan de comunicaciones como parte de la estrategia de intervención, en donde se identifique claramente el nivel de información que necesite cada involucrado y cómo se manejará la visibilidad de los resultados del proyecto. Esto parte desde la reorganización de la estructura del organigrama donde se deben generar líneas de comunicación. Es por ello por lo que se considera importante contar con un plan de comunicaciones en donde se defina las responsabilidades y roles de los involucrados en el proyecto incluyendo a los beneficiarios.
- Sería recomendable que los proyectos tuvieran acciones de sistematización de resultados, ya que es un proceso importante para mejorar la efectividad de un proyecto o programa. Dicho proceso implica recopilar y analizar datos e información para identificar las lecciones aprendidas y documentar los resultados en un informe accesible y claro. Los resultados son compartidos con los interesados para permitir la mejora continua.
- Se recomienda involucrar a las autoridades regionales y/o distritales de manera que se continúe con las acciones de seguimiento y monitoreo de los

resultados implementados, así mismo logren incluir en sus presupuestos las acciones relacionadas a la sostenibilidad del turismo rural en la localidad.

- Se recomienda que los proyectos deben incluir acciones de empoderamiento, para que se pueda delegar el liderazgo a integrantes de la comunidad que puedan mantenerse organizados para la continuidad del desarrollo Turístico, esto al parecer se dio en el proyecto ya que la continuidad se vio evidenciada en el reconocimiento del comité del Valle del Sondondo en el 2022.
- La interculturalidad y la inclusión social se han evidenciado mediante la participación y fortalecimiento de los emprendimientos de los beneficiarios directos, revalorando su cultura y herencia ancestral. A la vez, se promovió la participación de personas adultos mayores, adultas y jóvenes durante las capacitaciones logrando una inclusión social y generacional debido a la interacción, experimentación y aprendizaje conjunto, donde cada uno aportó sus saberes, inquietudes y propuestas.
- En los hallazgos se pudo evidenciar que el proyecto solo tuvo impacto en el fortalecimiento de capacidades, pero para sus otros objetivos como articulación con otros operadores turísticos no hubo resultados, así mismo el porcentaje de incremento de ingresos no fue el esperado por los beneficiarios, es por ello por lo que se debe analizar la pertinencia y el costo/beneficio al momento de lanzar una iniciativa de Fondo Concursable.
- Una recomendación en este tipo de proyectos es que se deben implementar acciones para ofrecer experiencias auténticas, los visitantes buscan experiencias auténticas que les permitan conocer la cultura, las tradiciones y el modo de vida de la comunidad local. Es importante ofrecer actividades y tours que muestren la verdadera vida rural, como la participación en actividades agrícolas y artesanales.
- Es importante contar con acciones de promoción y difusión, mediante estas acciones se puede atraer visitantes y generar ingresos. Se pueden utilizar diferentes herramientas de marketing, como sitios web, redes sociales, material promocional, entre otros.

CAPÍTULO VI - PROPUESTA APLICATIVA

Guía para la creación de proyectos de desarrollo turístico rural sostenible apoyadas en la experiencia del proyecto de Desarrollo Turístico del Valle del Sondondo

Descripción de la Propuesta:

El turismo rural sostenible representa una opción para el desarrollo económico local, social y ecológico de las comunidades rurales, para lo cual es necesario desarrollar productos y servicios turísticos apropiados que ayuden a generar ofertas diferenciadas de acuerdo con el patrimonio con el que cuenta la localidad. Este tipo de turismo es una forma de viajar que respeta el medio ambiente, la cultura y el bienestar de las comunidades locales

El Perú en su condición de país megadiverso reúne condiciones apropiadas para desarrollar, de manera sostenible, el Turismo Rural Comunitario como parte de la estrategia de diversificación de la oferta y la captación de nuevos segmentos y nichos de mercado. Las experiencias de desarrollo de Turismo Rural Comunitario surgidas a la fecha en el Perú, se han dado por iniciativa, en su mayoría, de emprendedores que identificaron oportunidades de negocio para atender una incipiente demanda, así como proyectos desarrollados en los últimos años con el apoyo de organizaciones de cooperación al desarrollo, empresas privadas y personas emprendedoras. (MINTUR)

Esta guía pretende dar lineamientos para la implementación de proyectos de desarrollo turísticos rurales, en base a la experiencia del proyecto de Desarrollo Turístico del Sondondo, y definición de acciones estratégicas para la asistencia técnica, incorporando además aquellos aspectos identificados en la investigación y que son necesarios para abordar los desafíos que supone el desarrollo de turismo rural sostenible.

Proceso de Implementación

En base a los hallazgos de la investigación se propone el siguiente proceso para la implementación de proyectos de desarrollo turísticos rurales sostenibles (Gráfico N° 6.1):

1. Identificación del Potencial Turístico

La identificación del potencial turístico es el primer paso que se propone en el proceso de implementación de proyectos de desarrollo turísticos, ya que es importante conocer las bondades y limitaciones que tenga el ámbito de intervención. Esto puede incluir la identificación de destinos turísticos que tengan un enfoque en la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente, así como la promoción de estos destinos a nivel local, regional e internacional.

Es importante identificar los atractivos turísticos y las características únicas de cada zona rural para poder desarrollar estrategias turísticas efectivas y sostenibles.

Algunos aspectos que se pueden considerar en este punto son:

- Identificación de atractivos naturales, definir cuáles son los principales atractivos turísticos en el área rural de intervención. Esto puede incluir paisajes, bosques, ríos, lagos, andenería entre otros. Si es posible contar como salida de este paso el inventario de recursos turísticos del ámbito a intervenir.
- Patrimonio cultural, la riqueza cultural de una zona rural puede ser un gran atractivo turístico, como por ejemplo la preservación de patrimonio arqueológico, arquitectura histórica, tradiciones culturales, gastronomía local, entre otros.
- Actividades al aire libre: muchos turistas buscan experiencias en contacto con la naturaleza, por lo que es importante considerar actividades como senderismo, ciclismo de montaña, deportes acuáticos, entre otros.
- Turismo Vivencial: En algunos casos, el turismo vivencial o rural comunitario puede ser una forma efectiva de involucrar a las comunidades locales en el turismo y generar ingresos para ellos. Esto puede incluir visitas a comunidades locales, aprendizaje de técnicas tradicionales o intercambio cultural.
- Producción local: La producción local puede ser un gran atractivo turístico, ya que permite a los visitantes conocer la producción de alimentos, artesanías y otros productos locales. Esto también puede incluir visitas a fincas, bodegas y otros lugares donde se producen productos locales.

2. Identificación y Sensibilización de Beneficiarios

La identificación y sensibilización de los beneficiarios es un proceso clave en el desarrollo turístico rural sostenible, ya que permite asegurar la participación activa y el compromiso de la comunidad local en el proyecto.

Es importante identificar a las comunidades locales que se beneficiarán directa o indirectamente del proyecto de desarrollo turístico. Estos pueden incluir propietarios de pequeñas empresas turísticas, dueños de hoteles, restaurantes, agricultores locales, artesanos, organizaciones comunitarias y otros miembros de la comunidad. Así mismo se debe identificar y desarrollar los espacios de gobernanza para un trabajo conjunto con las autoridades locales de la zona a intervenir, esto asegurara la sostenibilidad y continuidad de las acciones.

Como parte de la identificación y sensibilización del proyecto se propone:

- Mapeo de actores, la cual es una técnica que busca identificar a los actores claves permitiendo analizar sus intereses, su importancia e influencia sobre los resultados de una intervención.
- Presentación del proyecto y el objetivo de este a la comunidad
- Sensibilización sobre sostenibilidad: sensibilizar a los beneficiarios sobre la importancia de la sostenibilidad en el turismo y cómo pueden contribuir a la conservación del medio ambiente y la revalorización de la cultura local.
- Participación en la toma de decisiones: Es importante involucrar a los beneficiarios en la toma de decisiones del proyecto de desarrollo turístico y considerar sus opiniones y necesidades.

3. Fortalecimiento de Capacidades

De la experiencia del proyecto turísticos del Valle del Sondondo este resultado fue el más resaltante, ya que por medio del fortalecimiento de capacidades se brinda a los beneficiarios asesoría técnica, capacitaciones, talleres, pasantías entre otros, para la mejora de calidad de los servicios que ellos brindan. Así mismo el fortalecimiento de capacidades contribuye en la diversificación de los productos turísticos, aumentar la

competitividad del destino, promover la cultura local, generar empleo y desarrollo económico local, y fomentar la sostenibilidad.

4. Articulación en cadena de valor del turismo

La cadena de valor del turismo comprende todas las etapas del proceso turístico, desde la planificación del viaje hasta la experiencia del turista en el destino turístico. Este proceso involucra a múltiples actores, incluyendo a los prestadores de servicios turísticos, los intermediarios turísticos, las autoridades locales, los proveedores de insumos y los turistas.

Esta articulación se debe realizar por varios frentes como:

Organizaciones gubernamentales: desempeñan un papel clave en la planificación y desarrollo del turismo en una región o destino turístico, se tiene como regulación que la región debe contar con un Plan Estratégico Regional de Turismo PETFUR, en donde se establece las políticas y regulaciones adecuadas para el sector turístico, las líneas de acción para promover la cooperación entre los diferentes actores del turismo, brindar asistencia técnica y financiera a los actores turísticos locales y desarrollar programas de capacitación y formación.

Asociaciones de prestadores de servicios turísticos: estas organizaciones pueden representar y defender los intereses de los prestadores de servicios turísticos y promover su desarrollo y competitividad. Así mismo generar espacios de cooperación entre los mismos.

Asociaciones de intermediarios turísticos: Estas organizaciones pueden promover la cooperación entre los intermediarios turísticos y los prestadores de servicios turísticos, brindar capacitación y asistencia técnica y establecer alianzas estratégicas con otros actores del turismo.

5. Creación de actividades turísticas sostenibles

Este proceso que busca ofrecer a los visitantes una experiencia turística auténtica y satisfactoria, al mismo tiempo que se minimiza el impacto negativo en el medio ambiente, se respeta la cultura y las comunidades locales, y se contribuye al desarrollo económico y social de la región.

Para ello se debe contar con el liderazgo, participación, conocimiento e involucramiento, directo e indirecto, de la población local en el desarrollo de la oferta y la operación comercial. (MINCETUR). Es importante involucrar a las comunidades locales en el proceso de creación de actividades turísticas sostenibles, para que puedan aportar sus conocimientos y tradiciones y participar en la toma de decisiones.

Se debe asegurar una planificación y gestión sostenible de las actividades turísticas, lo que implica la adopción de prácticas responsables en la gestión de los recursos naturales, el control del impacto ambiental, la promoción de la cultura local, la protección de los derechos de las comunidades locales y la distribución justa de los beneficios económicos.

6. Medición del Impacto

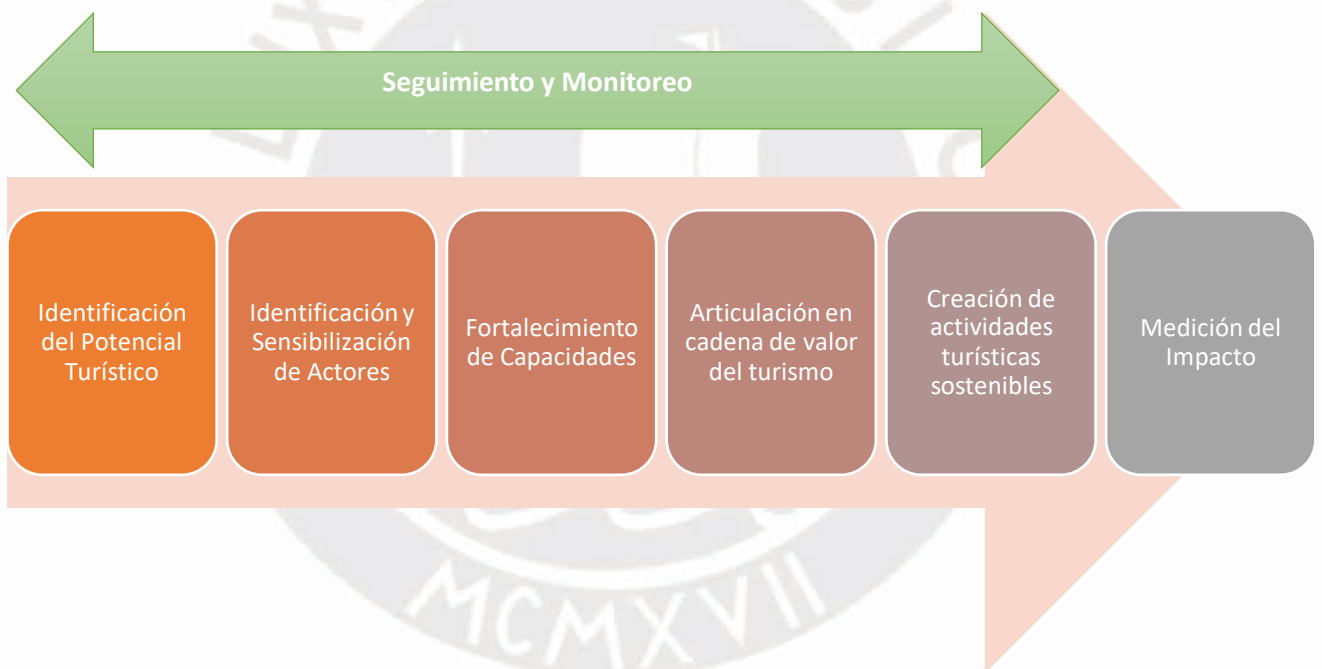
La medición del impacto permitirá evaluar los resultados y conocer si los objetivos planteados se lograron.

Para el PNUD la medición del impacto en proyectos de desarrollo turístico se basa en los siguientes aspectos:

- Identificación de objetivos claros: Es importante que el proyecto tenga objetivos claros y medibles en términos de impacto en el desarrollo turístico.
- Identificación de indicadores clave: Se deben definir indicadores clave que permitan evaluar el grado de éxito en el logro de los objetivos. Estos indicadores pueden incluir, por ejemplo, el número de turistas que visitan la zona, la cantidad de empleos generados, la mejora en la calidad de vida de la población local, entre otros.
- Recopilación de datos: Es necesario recopilar datos sobre los indicadores clave definidos, antes y después de la implementación del proyecto. Esto permitirá comparar los resultados y evaluar el impacto del proyecto, para ello es fundamental la elaboración de la línea base del proyecto.

- **Análisis de datos:** Los datos recopilados deben ser analizados para determinar si el proyecto ha logrado los objetivos establecidos y si ha tenido un impacto positivo en el desarrollo turístico de la zona.
- **Evaluación de la sostenibilidad:** Además de medir el impacto a corto plazo, es importante evaluar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. Esto implica analizar si el proyecto ha creado condiciones para un desarrollo turístico sostenible, que beneficie a la población local sin dañar el medio ambiente.
- **Retroalimentación y ajustes:** Es importante recoger retroalimentación de los actores involucrados en el proyecto y ajustar las estrategias en consecuencia para lograr una mayor eficacia y sostenibilidad.

Gráfico N° 6.1



Fuente: Elaboración propia

Estrategia de Implementación

De la experiencia del sondeo se pudo conocer que el proyecto empleó diversas estrategias a lo largo de la ejecución del proyecto para lo cual se define las más resaltantes a poder replicarse:

Estrategias enfocadas a los beneficiarios, organizaciones y autoridades locales

Gobernanza efectiva, mediante ella, se empodera a los habitantes de la zona para que puedan participar con voz y voto. En el contexto del turismo, la gobernanza es especialmente importante porque el turismo es un sector complejo que involucra a múltiples actores, como los turistas, los residentes locales, las empresas turísticas, los gobiernos locales y las organizaciones no gubernamentales. Para que el turismo sea sostenible y beneficioso para todas las partes involucradas, se necesita una gobernanza adecuada que garantice la cooperación, la transparencia, la responsabilidad y la equidad en la toma de decisiones.

Para lograr una gobernanza efectiva, se necesita que los beneficiarios estén sensibilizados y sientan el proyecto como suyo; así mismo involucrar a las autoridades locales, asegurara la sostenibilidad del proyecto.

Desarrollo Económico Local, esto se refiere a la identificación de oportunidades de crecimiento económico y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de la actividad turística en un ámbito determinada. El turismo puede ser una fuente importante de empleo en zonas rurales y/o con alto nivel de desempleo.

Es importante promover la zona turística y sus atractivos, a través de campañas de promoción y difusión en medios locales, nacionales e internacionales. La promoción turística debe estar orientada a atraer turistas que valoren la naturaleza, la cultura y la historia del lugar.

Fortalecimiento de Capacidades, fortalecimiento de capacidades es una estrategia clave para el desarrollo sostenible de proyectos turístico.

La DIRCETUR promueve diversas estrategias para el fortalecimiento de capacidades, incluyendo la capacitación, asesoría técnica, transferencia de conocimientos, la promoción de alianzas estratégicas y el acceso a financiamiento.

Estrategias en la Gestión del Proyecto

La gestión de un proyecto es fundamental en cualquier tipo de proyecto, una gestión eficiente y efectiva, lograra que se cumplan las acciones propuestas en el tiempo y con los recursos financieros proyectados.

Se definen algunos puntos a considerar para una adecuada gestión del proyecto:

Plan de Comunicaciones, generalmente la organización ejecutora cuenta con un plan de comunicaciones interna, pero para el logro de objetivos del proyecto se debe elaborar un plan de comunicaciones donde se especifique el nivel de participación de todos los actores, así como que tipo de comunicación y la frecuencia de este.

Plan de Riesgos, identificar los posibles riesgos que podrían afectar al proyecto turístico. Los riesgos pueden ser internos (como la falta de financiamiento o la falta de recursos) o externos (como desastres naturales, cambios en las regulaciones gubernamentales, entre otros). Es importante que se identifiquen todos los posibles riesgos para poder gestionarlos adecuadamente.

Herramientas de Seguimiento y Monitoreo, el seguimiento y monitoreo son procesos críticos en cualquier proyecto de desarrollo turístico, ya que permiten evaluar el progreso del proyecto y hacer ajustes necesarios para asegurar el logro de objetivos previstos. Las herramientas de seguimiento y monitoreo deben apoyar a que este proceso se realiza de forma eficiente. Para la experiencia del Sondondo este se apoyo de herramientas informáticas, y de informes elaborados en campo mensualmente, identificando posibles cuellos de botella.

Sistematización de Experiencia, La sistematización de la experiencia de la implementación de un proyecto turístico puede ayudar a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos encontrados durante el proceso. Es recomendable identificar las lecciones aprendidas durante el proceso de implementación, incluyendo lo que funcionó bien y lo que no funcionó. Esto puede ayudar a mejorar el proceso en el futuro, así mismo documentar el proceso facilitara el proceso de transferencia de conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Azcárate, T., Benayas, J., Nerilli, G., & Justel, A. (2019). *Guía para un turismo sostenible: Retos del sector turístico ante la Agenda 2030*. REDS, Madrid. <https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2019/10/Gu%C3%ADa-para-un-turismo-sostenible-REDS-RTI-web.pdf>

Banco Mundial (2002). *Empoderamiento y Reducción de la Pobreza*. Coedición con Alfaomega Colombiana S. A. Primera edición

Banco Mundial (2006). *Desarrollo Económico Local: Un instructivo para el desarrollo y la implementación de las estrategias y planes de acción de desarrollo económico local*. <https://shorturl.at/rOSX1>

BID (2018, 13 de diciembre). *Fondos concursables: una estrategia para financiar la formación para el trabajo*. Consultado el 20 de marzo de 2023. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/fondos-concursables-una-estrategia-para-financiar-la-formacion-para-el-trabajo/>

CEPAL (2017). *Fortalecimiento de la cadena de Valor de Turismo en República*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41644/S1700486_es.pdf

Conservación Internacional – CI. (2018). *Enfoque del Paisaje Sostenible*. https://www.conservation.org/docs/default-source/publication-pdfs/ci_laf-sustainable-landscape-approach-implementation-guidebook-spanish.pdf?Status=Master&sfvrsn=56da1801_2

Coraggio, J. L. (2004). *La gente o el capital: desarrollo local y economía del trabajo*.

Cupe Oropeza, E. (2015). *Proyecto turístico en el Valle del Sondondo*. <http://ccahuana-cabanasur.blogspot.pe/2015/10/kuntur-nan-un-nuevo-producto-turistico.html>

DIRCETUR (2013). *Manual de Buenas Prácticas para la Atención de Clientes* https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documento_Cultur/07_mbp_acientes/MBP_AC_Mandos_Medios.pdf

FAO (2022) *Guía práctica para la incorporación del enfoque de interseccionalidad en proyectos y programas de desarrollo rural sostenible*. <https://www.fao.org/3/cc2823es/cc2823es.pdf>

Gobierno Regional Ayacucho. *Plan de Desarrollo Concertado para el 2016 al 2021*. Consultado el 01 de enero de 2023. <https://shorturl.at/iuU05>

Gobierno Regional Ayacucho, *Recuperación de los Recursos Turísticos del Valle de Sondondo*. Proyecto. Consultado el 27 de enero de 2023 http://www.regionayacucho.gob.pe/Grde/marcos/comercio%20y%20turismo/sub%20sectores%20DIRCETUR/Doc/INFORME_SONDONDO.pdf

INEI (2018). *Mapa de Pobreza monetario provincial y distrital*. Consultado el 19 de Marzo de 2023. <https://shorturl.at/EFQT5>

KAST, Freemont y ROSENZWEIG, James (1988) *Administración en las organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. Ciudad de México: Mc Graw Hill. Versión publicada en BOBADILLA, Percy (compilador).

Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo (2019) *Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú*. <https://shorturl.at/bjpLX>

Ministerio de Cultura (2019). *Paisaje Cultural del Valle del Sondondo*. <https://shorturl.at/etBCZ>

Moreno Freites, Z., Ziritt Trejo, G., & Silva, H. (2019). *Turismo Sostenible: percepciones, bienestar ciudadano y desarrollo local*. *Revista Venezolana de Gerencia*, volumen 2.

PNUD, UNFPA, UNWOMEN y UNICEF (2013). *Ampliando la Mirada: La Integración de los Enfoques de Género, Interculturalidad y Derechos Humanos en la Programación para el Desarrollo*. <https://shorturl.at/ijMUZ>

PNUD (2022). *Gobernanza Efectiva*. Consultado el 25 de enero de 2023. <https://shorturl.at/bsL26>

PNUD, *Proyecto de Sostenibilidad Financiera (PSF) para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) CAJA DE HERRAMIENTAS*. Consultado el 25 de enero de 2023. <https://shorturl.at/izl89>

PRODERN (2014). *Bases Administrativas*. [Archivo de procesador de textos 'Word' – Archivo personal Rossina Suarez, Especialista Financiera]

PRODERN (2015) *Contexto Institucional*, Fecha de Consulta: 01/25/2023 <http://prodern.minam.gob.pe/contexto-institucional>

PRODERN (2014) *Marco Lógico del Proyecto*. [Archivo Excel – Archivo personal Luis Alcántara, Especialista FC]

PRODERN (2015) *Informe Mensual Sondondo*. [Archivo Excel – Archivo personal Luis Alcántara, Especialista FC]

PRODERN (2015) *Línea Base del Proyecto Valle turístico del Sondondo*. [Archivo de procesador de textos 'Word' – Archivo personal Luis Alcántara, Especialista FC]

PRODERN (2016) *Informe Final del Proyecto Valle turístico del Sondondo*. [Archivo de procesador de textos 'Word' – Archivo personal Luis Alcántara, Especialista FC]

PRODERN (2018) *Sistematización del Programa PRODERN*. [Archivo de procesador de textos 'Word' – Archivo personal Rossana Pacheco, Especialista SME]

Sánchez, M. (2021). *Factores que inciden en la operación de comités productivos en cuatro comunidades nativas en el departamento de Ucayali para la asociatividad con fines comerciales*.

Sariego, I. (2012). *El Turismo Rural Comunitario en Perú*. *Estudios Turísticos*, n.º 192 (2012), pp. 113-143. <https://shorturl.at/uLQ28>

Solari, A. (2013). *Siete teoremas sobre el desarrollo local*. *Realidad Económica*, 14, 19-30.

USAID (2010) *Estrategia Fortalecimiento de Capacidades*. <https://shorturl.at/frD58>

Anexos

Anexo N° 01 - Matriz de Consistencia

Anexo N° 02 - Mejoras a nivel de servicios turísticos en el Valle del Sondondo



Anexo N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN									
Objetivo General	Objetivo Especifico	Variable	Definición de la variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica	Preguntas	Codigo
Conocer los factores que contribuyeron al logro de los objetivos del proyecto de Desarrollo Turístico para la mejora de los Servicios turísticos en el Valle del Sondondo, examinando los efectos de la intervención en la mejora de servicios turísticos y la calidad de vida de los beneficiarios,	1. Conocer los efectos de la intervención del proyecto en la mejora de los servicios turísticos, en los ingresos del poblador y en la percepción de la mejora de su calidad de vida de los beneficiarios en el Valle del Sondondo.	1.1 Mejora de Servicios Turísticos	Se refiere a los cambios logrados en la infraestructura turística, oferta de servicios, demanda de servicios, atención de servicios, ingresos por servicio, operadores de servicios	1.1.1 % Mejora de vías de acceso	Proyecto	Linea Base Informes de Seguimiento Informe de Evaluación	Revisión documental	¿Se logró mejorar las vías de acceso al Valle del Sondondo?	RV1.1.1.1
				1.1.2 N° de monumentos puestos en valor				¿Existe un inventarios de recursos turísticos?	RV1.1.2.1
				1.1.3 N° de productos turísticos consolidados				¿Cuántos recursos turísticos fueron puestos en valor?	RV1.1.2.2
				1.1.4 N° de Operadores turísticos articulados				¿Cuántos productos turísticos están articulados?	RV1.1.3.1
				1.1.5 N° de visitantes				¿Cuántos Operadores turísticos fueron articulados?	RV1.1.4.1
				1.1.5 N° de puestos creados				¿Cuál fue el numero de puestos turísticos/emprendimientos creados?	RV1.1.5.1
1.1.6 Monto de facturación consolidada									

<p>analizando la gestión del proyecto y el cumplimiento de las metas e identificando la valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto, con la finalidad de formular una propuesta de mejora en gerencia de proyectos turísticos en comunidades andinas.</p>			por los servicios.				¿Cuánto es el monto facturado por los servicios turísticos?	RV1.1.6.1
	1.2 Efectos en la Mejora de ingresos	Se define por la variación positiva de los ingresos a partir de la implementación del proyecto	1.2.1 % de incrementos del ingreso después del Proyecto.	Beneficiario	Linea Base Informe Final Beneficiarios	Revisión documental	¿Cuál es el rango promedio de ingresos antes y después del proyecto?	RV1.2.1.1
	1.3 Fortalecimiento de las redes de turismo local	Se refiere a conocer la estrategia para lograr la articulación de los operadores turísticos de la zona, con otros a nivel nacional, involucrando a los gobiernos distritales	1.3.1 N° de actores y/o instituciones fortalecidas.	Proyecto	Linea Base Informe Final Funcionarios de Gobierno Distrital Carmen Salcedo de Andamarca y Chipao Beneficiarios participante en el comite de turismo	Revisión documental	¿Cuántos actores se fortalecieron durante la gestión del proyecto?	RV1.3.1.1
							¿Hubo participación de los gobiernos locales?	RV1.3.1.2
	2. Analizar la gestión del proyecto, la sensibilización y	2.1 Gestión del Proyecto	Se refiere a conocer los procesos implementados	2.1.1 % de Actividades ejecutadas a nivel técnico y	Proyecto	Informe Final Informes trimestrales	Revisión documental	¿Cuál es el porcentaje de Actividades ejecutadas según el ML?




	fortalecimiento de capacidades , así como el desarrollo de redes de turismo local, como cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico		por el proyecto para la ejecución de sus actividades dentro del marco lógico propuesto, enfocado en el proceso de despliegue de componentes, logros del proyecto, evaluación, cierre y transferencia	financiero 2.1.2 % de Inversión por componente 2.1.3 N° de informes aprobados por el comité de directorio del proyecto.	Marco Logico Jefe de Proyecto Coordinador Técnico Responsable SME	Entrevista	¿Cuáles son los desafíos que ha enfrentado en la implementación/ejecución del proyecto?	E.2.1.1.1
			Entrevista	¿Cuáles son las estrategias que influyeron en el logro de resultados?		E.2.1.1.2		
			Revisión documentaria	¿Cuál es el porcentaje de inversión por componente?		RV.2.1.2.1		
			Revisión documentaria	¿Cuál es el porcentaje de resultados logrados?		RV.2.1.3.1		
	2.2 Sensibilización y desarrollo de capacidades	Se refiere a conocer las acciones para la sensibilización de los actores de los gobiernos distritales y beneficiarios en base a los logros esperados del proyecto, así como el desarrollo de	2.2.1 N° de talleres de sensibilización 2.2.2 N° de talleres de fortalecimiento de capacidades 2.2.3 N° de mujeres capacitadas	Proyecto	Informes mensuales Marco Logico Jefe de Proyecto Coordinador Técnico Responsable SME	Revisión documentaria	¿Cuál es el porcentaje de recursos destinado a la sensibilización de actores?	RV.2.2.1.1
						Entrevista	¿Cuál fue la estrategia de sensibilización en los actores?	E.2.2.1.1
						Revisión documentaria	¿Cuál es el porcentaje de recursos destinado a fortalecimiento de capacidades?	RV.2.2.2.1
						Entrevista	¿Qué categorías fueron considerados en el fortalecimiento de capacidades?	E.2.2.2.1

		capacidades para el manejo de una cultura turística y empoderamiento mediante la estrategia de género.				Revisión documentaria	¿Cuál es el número de mujeres capacitadas?	RV.2.2.3.1
3. Identificar la valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto.	3.1 Percepción del beneficiario sobre las capacitaciones brindadas	Se refiere al grado de satisfacción de los beneficiarios con respecto a las acciones de fortalecimiento de capacidades.	3.1.1 Grado de satisfacción de los beneficiarios con respecto a las acciones de fortalecimiento de capacidades.	Proyecto	Beneficiarios	Encuesta	¿Cuál es la valoración que tienen los beneficiarios acerca del fortalecimiento de capacidades brindados por el proyecto?	C.3.1.1.1
	3.2 Percepción del beneficiario respecto al incremento de ingresos en relación con las actividades de turismo	Se refiere al grado de satisfacción de los beneficiarios con respecto a la mejora de ingresos como resultado del turismo	3.2.1 Grado de satisfacción de los beneficiarios con respecto a los resultados del proyecto.	Proyecto	Beneficiarios	Encuesta	¿Cuál es la valoración que tienen los beneficiarios respecto al incremento de ingresos relacionados a las actividades de turismo?	C.3.2.1.1
	3.3 Percepción de mejora en Calidad de	Se refiere a la sensación de mejora personal y	3.3.1 % de beneficiarios que perciben	Proyecto	Beneficiarios	Encuesta	¿Cuál es la valoración que tienen los beneficiarios respecto al servicio que brinda al turista?	C.3.3.3.1

	Vida de beneficiarios	laboral relacionados con el incremento de turistas	que ha mejorado su servicio al cliente 3.3.2 % de beneficiarios que sienten que ha mejorado su trabajo 3.3.3 % de beneficiarios que consideran ha mejorado su nivel de confort 3.3.4 % de mejoras que declaran han podido realizar en su ámbito de vida (vivienda, equipamiento, educación de los hijos)		Encuesta	¿Cuál es la valoración que tienen los beneficiarios(artesanos) respecto a la mejora de su trabajo?	C.3.3.3.2
					Encuesta	¿Cual es el porcentaje de beneficiarios que consideran mejoras en su nivel de confort?	C.3.3.3.3
					Encuesta	¿Cual es el porcentaje de beneficiarios que consideran mejoras en su ámbito de vida?	C.3.3.3.4

Anexo N° 02

Mejoras a nivel de servicios turísticos en el Valle del Sondondo

Evidencia	Mejora
	<p>Como parte del fortalecimiento de Capacidades en manejo de alimentos en el Restaurante Flor de Qantu - Distrito de Chipao - Utilización de tappers para el almacenamiento de los alimentos. Así como el uso de mandil y guantes para manipulación en la preparación de los alimentos.</p>
	<p>Hostal Galindo - Distrito de Carmen Salcedo</p> <p>Construcción de una habitación para huéspedes con baño privado</p> <p>El techo es de madera y teja andina, paredes de cemento y ladrillos.</p>
	<p>Hospedaje Cielo Azul - Distrito de Carmen Salcedo</p> <p>Construcción de un portal de ingreso al hospedaje con material de concreto y puerta de Madera</p> <p>Así mismo se realizó la refacción y Empedrado del pasadizo de ingreso al Hospedaje con piedra laja y cemento.</p>

	<p>Hospedaje Cielo Azul - Distrito de Carmen Salcedo</p> <p>Construcción de habitaciones de material noble en el segundo nivel de Hospedaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 habitaciones simples - 1 habitación matrimonial con baño privado
	<p>Restaurante Montecárlo - Distrito de Cabana</p> <p>Implementación y mejoramiento de baños diferenciados</p>

Fuente: Informe Final - 2016

