

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Competencias claves para la gestión del ecoturismo en bosques del  
Perú categorizados como Áreas de Conservación Privada**

Trabajo de Investigación para obtener el grado de Bachillera en Gestión presentado por:

FIGUEROA RIVERA, Diana Gladis  
TRIVEÑO LEON, Dalia Valeria

Asesoradas por Mgtr. Maria Elena Del Rosario Esparza Arana

Lima, diciembre de 2020

# ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Tema.....	2
2. Planteamiento del problema.....	2
3. Preguntas de investigación.....	3
3.1. Pregunta general.....	3
3.2. Preguntas específicas .....	3
4. Objetivo de investigación .....	3
4.1. Objetivo General .....	3
4.2. Objetivos Específicos .....	3
5. Justificación .....	4
6. Viabilidad .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
1. Definiciones .....	6
1.1. ¿Qué es el turismo? .....	6
1.2. Tipos de turismo.....	7
1.3. Ecoturismo .....	8
2. Gestión del turismo en áreas naturales .....	10
2.1. Áreas naturales y protección de los atractivos turísticos naturales.....	10
2.1.1. La gestión del turismo en los bosques .....	12
2.2. Enfoque sistémico en el turismo .....	14
3. Competencias para la gestión del ecoturismo en los bosques.....	19
3.1. ¿Qué son las competencias?.....	19
3.2. Actores y roles en la gestión del ecoturismo en bosques .....	20
3.3. Competencias identificadas para la gestión del ecoturismo en los bosques.....	25
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL.....	30
1. Tendencia de turismo global: Ecoturismo .....	30
1.1. Turismo y vulnerabilidad.....	31
2. Potencial del ecoturismo en el Perú.....	32
3. Modelos de gestión de áreas naturales en el Perú .....	34
3.1. Áreas Naturales Protegidas (ANP).....	34
3.2. Áreas de Conservación Privada (ACP).....	36
3.3. Áreas de Conservación Regional (ACR) .....	37
4. Desafíos en la gestión ecoturística de los bosques como Áreas de Conservación Privada en el Perú.....	38

4.1. Revisión de casos del ecoturismo en bosques en Áreas de Conservación Privada en el Perú .....	38
4.2. Análisis del sistema ecoturístico de bosques en el Perú .....	41
5. Principales desafíos para el desarrollo de competencias de gestión de los bosques en las comunidades .....	52
5.1. Competencias incorporadas en los programas de capacitación de los actores en el ecoturismo .....	52
5.2. Identificación de competencias requeridas en las comunidades locales para la gestión del ecoturismo en bosques que son Áreas de Conservación Privada .....	54
5.3. Análisis FODA enfocado en competencias para la gestión de bosques con la categoría de Áreas de Conservación Privada .....	56
CAPÍTULO IV: APLICABILIDAD .....	61
CONCLUSIONES .....	63
REFERENCIAS .....	65
ANEXO A: Gantt del trabajo de investigación .....	74
ANEXO B: Modelos de Sistemas Turísticos .....	75
ANEXO C: Clasificación de competencias según distintos autores .....	77
ANEXO D: Tipos de bosques en el Perú .....	79
ANEXO E: Productos de Shiwi: Empresa peruana .....	81
ANEXO F: Principales entidades relacionadas con el turismo en el Perú .....	82
ANEXO G: Búsqueda de fuentes bibliográficas .....	84

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de turismo.....	7
Tabla 2: Categorías de las Áreas Naturales por objetivos de manejo según la UICN .....	11
Tabla 3: Categorías de bosques en el mundo .....	13
Tabla 4: Cruce de las clasificaciones de Alles y Ernst & Young Consultores .....	20
Tabla 5: Roles del Forestry Officer y sus funciones .....	22
Tabla 6: Identificación de actores y roles de la gestión y turismo en los bosques.....	24
Tabla 7: Competencias necesarias para la gestión y turismo en bosques según roles .....	25
Tabla 8: Competencias según cruce de clasificaciones de Alles y Ernst & Young .....	28
Tabla 9: Contribución económica del turismo mundial .....	31
Tabla 10: Categorías de las ANP peruanas y sus equivalencias con las de UICN .....	35
Tabla 11: Actores de un Área Natural Protegida .....	45
Tabla 12: Líneas de acción en el Plan de Gestión del Incentivo .....	48
Tabla 13: Priorización de competencias según la perspectiva de los actores .....	53
Tabla 14: Clasificación de las competencias de las comunidades para el ecoturismo en bosques como ACP en el Perú.....	55
Tabla 15: FODA del sistema del ecoturismo en los bosques del Perú gestionados como ACP ..	57
Tabla 16: FOFADADO del sistema ecoturístico de los bosques en el Perú gestionados como ACP, enfocado en el desarrollo de competencia .....	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de sistema turístico según Varisco ..... 18



## RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación es identificar las competencias claves para la gestión del ecoturismo de los bosques del Perú categorizados como Áreas de Conservación Privada (ACP). Para esto, en el marco teórico, se revisan distintas perspectivas teóricas sobre el ecoturismo, y se describe la gestión del ecoturismo en áreas naturales, a partir de un enfoque sistémico. Posteriormente, se definen las competencias para los actores y sus roles en la gestión del ecoturismo en bosques.

En el marco contextual, se describe la tendencia global del ecoturismo y su potencial en el Perú. Además, se conceptualizan los distintos modelos de gestión de las áreas naturales en el Perú y se enfatiza en la categoría de ACP; para luego, con la información recolectada de fuentes secundarias y entrevistas exploratorias, identificar con ayuda del modelo de sistema turístico de Varisco aquellos desafíos en su gestión, la cual es realizada por las comunidades locales. Es así que, se identifican los actores principales, sus roles y las competencias necesarias para desarrollar sus respectivas funciones y así influir en una correcta gestión del ecoturismo. Finalmente, se plantean estrategias, que a partir del desarrollo de las competencias identificadas, van a permitir maximizar los beneficios y mitigar los retos encontrados en el ecoturismo en los bosques de ACP.

El alcance del trabajo, es la identificación de las competencias para la gestión del ecoturismo de manera teórica; entonces, se recomienda validar los hallazgos en estudios de campo y adaptarlo al área en específico del sujeto de estudio.

Palabras clave: Gestión del ecoturismo / Competencias / Enfoque sistémico del turismo / Comunidades locales / Áreas de Conservación Privada

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objetivo identificar las competencias claves para la gestión del ecoturismo en los bosques clasificados como Áreas de Conservación Privada. La importancia de su estudio radica en la gran oportunidad que representa una correcta gestión del ecoturismo en el país, puesto que incentiva la conservación y preservación de las áreas naturales y su abundante biodiversidad, así como el desarrollo de los actores que están involucrados en la gestión.

La investigación se estructura en cinco capítulos. En el primer capítulo, se presenta el problema de investigación, a partir del cual se formulan las preguntas de investigación, las cuales servirán como guía para el desarrollo del trabajo. Consecuentemente, en función de las preguntas de investigación, se plantea tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la investigación. Luego, se expone la justificación de la relevancia del tema y se finaliza el capítulo mencionando la viabilidad de la investigación. En el segundo capítulo, se define el ecoturismo y su relación con el turismo sostenible; asimismo, se describe la gestión del turismo en áreas naturales sobre la base de la protección de los atractivos turísticos naturales. Después, se describe el enfoque sistémico en el turismo y se explica la relevancia de gestionar un área natural desde una perspectiva integrada e interrelacionada. En ese sentido, desde una perspectiva sistémica, se identifican los actores y roles en la gestión del ecoturismo en bosques para, finalmente, identificar las competencias requeridas para cada rol. En el tercer capítulo, se mencionan las tendencias del turismo global y las del ecoturismo en el Perú, del mismo modo, se describe la vulnerabilidad del sector frente a algunas amenazas. Luego, se expone el potencial del ecoturismo en el Perú y se explican los tres modelos peruanos de gestión de las áreas naturales. A continuación, se expresan los desafíos en la gestión de los bosques como Áreas de Conservación Privada en el Perú, para lo cual se identifican los actores y las competencias que cada uno de ellos debe desarrollar. Finalmente, se definen los principales desafíos para el desarrollo de competencias en los actores mencionados para la gestión del ecoturismo en los bosques. El cuarto capítulo contiene la utilidad práctica y teórica de la investigación, así como los principales hallazgos y limitaciones para su aplicación. Finalmente, el quinto capítulo expone las conclusiones obtenidas del desarrollo de toda la investigación.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1. Tema

Competencias claves para la gestión del ecoturismo en los bosques del Perú categorizados como Áreas de Conservación Privada.

## 2. Planteamiento del problema

Según la Unión internacional para la Conservación de la Naturaleza (1996), el ecoturismo es el segmento del turismo que se realiza en áreas naturales, promoviendo la conservación y el bajo impacto en los visitantes, así como la realización de actividades que benefician socioeconómicamente a las poblaciones locales.

A nivel global, el ecoturismo se encuentra en constante crecimiento, a una tasa de más del 20% anual, dos o tres veces más rápido que el sector turismo; en adición, esto se ve reflejado en el incremento de la cuota de mercado que creció del 7% en el 2010 al 25% en el 2016 (Leal, 2017).

El Perú, de acuerdo con Chevarría, Nielsen, Salazar y Wong (2016), tiene gran potencial para ser un referente del ecoturismo a nivel internacional, debido a su gran biodiversidad, al contar con más de 75 Áreas Naturales Protegidas respaldadas por el Estado (Chevarría et al., 2016). Así, en términos económicos el desarrollo de este segmento del turismo en áreas naturales en el país generó, en el año 2017, un ingreso anual de 2,340 millones soles, de los cuales 536 millones benefician directamente a las personas a través de ingresos y salarios, con la generación de empleo de más de 36,000 personas (Conservation Strategy Fund, 2018). Por otro lado, la preferencia por el ecoturismo se verá posiblemente reforzada en el contexto de la pandemia del SARS-CoV-2 (Covid 19) por las medidas tomadas por el gobierno para reactivar el turismo, como el acceso gratuito a distintos atractivos privilegiándose a las áreas naturales del país como destinos que ayudan a evitar los contagios al ser ventilados y poco congestionados (MINCETUR, 11 de mayo 2020).

A pesar de los atractivos de la diversidad ecológica, el turismo en el Perú, en comparación de otros países de la región, capta un menor número de visitantes (Chevarría et al., 2016), aunque, esta brecha se está viendo reducida, porque el ecoturismo se encuentra en crecimiento. Esto implica nuevos desafíos en la gestión de las áreas naturales, que es donde se desarrolla el ecoturismo, siendo más complejo garantizar su sostenibilidad, tanto para el Estado como para las comunidades locales del lugar en cuestión.

En ese sentido, se requiere desarrollar competencias de gestión en las comunidades locales, que permitan la conservación de la naturaleza en conjunto con la promoción del turismo. Tal como lo menciona Solano (2020), son las capacidades de las personas, entendidas como competencias, en aspectos técnicos, legales, institucionales, socioeconómicos y financieros las que garantizan que la gestión del área turística sea exitosa y se logre alcanzar las metas planteadas.

### **3. Preguntas de investigación**

#### **3.1. Pregunta general**

¿Cuáles son las competencias claves para la gestión del ecoturismo en los bosques del Perú categorizados como Áreas de Conservación Privada?

#### **3.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son las distintas perspectivas teóricas sobre el ecoturismo?
- ¿Cómo se gestiona el sistema de ecoturismo en los bosques? y ¿cuáles son las competencias requeridas para los actores involucrados en la gestión del ecoturismo en los bosques?
- ¿Cuáles son las tendencias del turismo y el potencial del ecoturismo en el Perú?
- ¿Cómo se gestiona el ecoturismo en los bosques en el Perú? y ¿cuáles son las principales competencias a desarrollar en las comunidades locales para la gestión del ecoturismo en bosques categorizados como Áreas de Conservación Privada?

### **4. Objetivo de investigación**

#### **4.1. Objetivo General**

Identificar las competencias claves para la gestión del ecoturismo de los bosques del Perú categorizados como Áreas de Conservación Privada

#### **4.2. Objetivos Específicos**

- Presentar las distintas perspectivas teóricas sobre el ecoturismo
- Describir la gestión del sistema de ecoturismo en los bosques e identificar los actores, sus roles y sus competencias requeridas
- Describir las tendencias del turismo y el potencial del ecoturismo en el Perú

- Describir los modelos de gestión de bosques en el Perú e identificar las principales competencias a desarrollar en las comunidades locales para la gestión del ecoturismo en bosques categorizados como Áreas de Conservación Privada

## **5. Justificación**

La investigación se centra en el ecoturismo por dos razones principales. La primera por la necesidad de compatibilizar el desarrollo del turismo con el cuidado del medio ambiente y la preservación de diversas especies, dado el carácter megadiverso del Perú. La segunda, por el crecimiento que ha tenido el ecoturismo en el país en los últimos años. Además, según PromPerú (2020), esta tendencia se ha visto reforzada post cuarentena, encontrándose que, al analizar la intención de viaje de los peruanos, el 55% de los vacacionistas considera los paisajes y la naturaleza para elegir su destino.

Lamentablemente, a pesar de la gran oportunidad que representa el desarrollo del ecoturismo, muchas de las comunidades rurales vinculadas no se ven beneficiadas, debido al desconocimiento en la gestión del turismo. Por otro lado, si bien existen estudios previos sobre la gestión del turismo en comunidades rurales, estos tienden a enfocarse en el turismo vivencial o comunitario, más no en el ecoturismo. Además, el trabajo servirá de referencia a aquellos proyectos turísticos sostenibles en cualquier localidad del Perú. En este sentido, la investigación puede aportar a aplicar exitosamente los conceptos académicos a casos particulares de gestión de áreas naturales por comunidades rurales.

Finalmente, esta investigación aportará a la literatura sobre el tema, pues, las investigaciones existentes suelen ser descriptivas y centradas en el análisis de casos particulares desde la gestión, pero no desde la perspectiva de las competencias del gestor.

## **6. Viabilidad**

En primer lugar, se contó con acceso a recursos bibliográficos de repositorios de tesis de diversas universidades del país, con información acerca del turismo sostenible y sus modelos de gestión; así como fuentes oficiales de datos, en especial los informes del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) y del Ministerio del Ambiente (MINAM). En segundo lugar, se ha identificado a expertos en ecoturismo, a quienes se entrevistó de manera exploratoria con el fin de conocer los problemas de la gestión del turismo sostenible. Finalmente, se contó con un plan de trabajo y recursos tecnológicos adecuados para mantener constante comunicación con los expertos del tema para el desarrollo de la tesina. Dicho plan se elaboró definiendo metas para el

desarrollo progresivo de la investigación, compatibles con los plazos establecidos en el curso Seminario de Investigación 1. Para ello se utilizó la herramienta diagrama de Gantt (ver Anexo A).



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco teórico de la investigación, el cual se divide en tres subcapítulos. El primero brinda definiciones sobre el turismo, tipos de turismo y el ecoturismo. El segundo se refiere a la gestión del turismo en áreas naturales, resaltando la importancia del enfoque sistémico, sus modelos y su gestión. El tercer punto se centra en las competencias requeridas para la gestión del ecoturismo en los bosques.

### 1. Definiciones

#### 1.1. ¿Qué es el turismo?

Etimológicamente, la palabra turismo se deriva de la palabra latina “tornus”, la cual hace referencia a la acción de movimiento y retorno (Zapata, 2009, como se citó en Córdova, Crisóstomo, Salazar, & Zarate, 2017). Para De la Torre, la palabra deriva del latín “tornus” y “tornare”, cuyo significado es redondear, tornear, girar; así como del sufijo “ismo” que se refiere a la acción que realiza un grupo de personas (1980, como se citó Ibáñez & Cabrera, 2011). Por lo tanto, el turismo puede definirse como las personas que viajan con la intención de regresar a su domicilio habitual. En el año 1965 la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Viaje y Turismo Internacional, definió por primera vez el turismo, como aquel conjunto de interacciones, actividades de transporte, hospedaje, diversión y enseñanza que son efecto del traslado o desplazamiento de las personas, con múltiples y diversas finalidades, que a su vez se definen por sus deseos o motivaciones (como se citó en Camarena & Coral, 2016).

Posteriormente se han planteado distintas definiciones del turismo, siendo la más aceptada la propuesta por la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT), según la cual el turismo es:

Un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico (OMT, 2020c).

Con base en la definición de la OMT, en el marco legal peruano se entiende por turismo a “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, ya sea por negocios o con fines de ocio, pero nunca relacionados con el ejercicio de una actividad remunerativa en el lugar visitado” (MEF, 2011).

## 1.2. Tipos de turismo

El turismo puede dividirse, según Ledhesma (2018), en función del objetivo del turista, clasificándose en 4 tipos de turismo: corporal, material, intelectual y ambiental. Por otro lado, Córdova y Crisóstomo (2017) clasifican el turismo en 2 tipos según la modalidad de las actividades que el turista realiza: turismo tradicional y turismo no convencional. Por su parte, Camarena y Coral (2016) dividen el turismo en 9 categorías: agroturismo, ecoturismo, turismo comunitario, cultural, deportivo, rural y vivencial. Finalmente, se presenta la clasificación de Fuller (2008) de acuerdo a las actividades que se realizan en cinco tipos: recreacional, cultural, histórico, de la naturaleza y rural. En la tabla 1 se presenta una breve descripción de cada una de las clasificaciones mencionadas.

**Tabla 1: Tipos de turismo**

Autor	Tipos	Definición
Ledhesma (2018)	Turismo corporal	Es aquel que está centrado en el cuerpo de la persona que realiza la actividad turística, y puede ser por salud, por gestación, por ejercicio como deporte y de aventura.
	Turismo material	Es cuando la actividad turística gira en torno a la posesión de objetos, el cual puede darse por transferencia de mercancías, por negocios, empresarial y de lujo.
	Turismo intelectual	Se da cuando el objetivo del turista es algún proceso intelectual/sensorial, y puede ser religioso, educativo, gastronómico y virtual.
	Turismo ambiental	Es cuando la actividad turística gira en torno al contexto ambiental y humano, este puede ser de naturaleza y social.
Córdova y Crisóstomo (2017)	Turismo tradicional	Según el MINCETUR es la actividad turística tradicional, que es desarrollada mediante programas predeterminados por agencias de viajes, y que por lo general incluyen servicios integrales incluidos en el programa como alojamiento, transporte, alimentación (2006).
	Turismo no tradicional	Según el MINCETUR ejemplos de este tipo de turismo son las caminatas, canotaje, observación de la naturaleza y aquellas visitas que necesitan de accesos y servicios no convencionales; en este sentido, dentro de esta categoría se encuentra el turismo rural, turismo rural comunitario, turismo de aventura y ecoturismo (2006).
Camarena y Coral (2016)	Agroturismo	Es cuando la actividad turística se relaciona con las actividades propias del campo (Ibáñez y Rodríguez, 2012).
	Ecoturismo	Se da cuando la actividad turística colabora con el bienestar de la comunidad del destino turístico, mediante la generación de recursos que ayuden en la protección y desarrollo de su cultura y comunidad (Ibáñez y Rodríguez, 2012).

**Tabla 1: Tipos de turismo (continuación)**

Autor	Tipos	Definición
Camarena y Coral (2016)	Turismo comunitario	Es aquel que asegura la repartición igualitaria de beneficios sociales y económicos, así como permite la participación democrática y desarrollo sustentable de la comunidad (Beeton, 2006, citado en Fernández, 2011).
	Turismo cultural	Es cuando los turistas tienen el deseo de conocer otras culturas e identidades culturales, y realizan actividades como gastronomía, literatura, folclore y costumbres (Ibáñez y Rodríguez, 2012).
	Turismo deportivo	Se da cuando la actividad turística está relacionada con el deporte (Analistas económicos de Andalucía, 2005).
	Turismo rural	Definido como aquel turismo que se realiza fuera de una ciudad y se realizan actividades de recreación como pesca, canotaje, alojamiento y contacto con la naturaleza (Ejarque, 2005).
	Turismo vivencial	Es cuando hay interacción con comunidades ya sean campesinas o nativas, en la cual se benefician las comunidades y los turistas (MINCETUR, 2007).
Fuller (2008)	Turismo recreacional	Es cuando la motivación es disfrutar de los paisajes, para lograr relajarse.
	Turismo cultural	Tiene por objeto el conocimiento de monumentos, sitios históricos, culturales y artísticos, así como elementos inmateriales como tradiciones. Una de sus variables es el turismo étnico.
	Turismo histórico	Es aquel que se da en general mediante visitas guiadas a museos, catedrales, monumentos y centros históricos.
	Turismo de la naturaleza	Se da cuando el recurso o atractivo turístico es el patrimonio natural. Este puede ser ecológico, cuando es con fin educativo ambiental, y ecoturismo, cuando promueve la interacción naturaleza-comunidad, y se realiza de manera sostenible.
	Turismo rural/verde/agroturismo	Se puede dar a través de la experiencia de compartir el espacio y tiempo con los pobladores locales del destino, así como puede enfocarse en los paisajes, fauna y flora.

### 1.3. Ecoturismo

De acuerdo con Guerrero y Ramos (2014), el turismo es una actividad motivada por el carácter y las preferencias de los visitantes (como se citó en Córdova & Crisóstomo, 2017); sin embargo, el turismo no solamente impacta en el visitante, sino que genera también un impacto en los pobladores del lugar visitado (Fuller, 2008). Por consiguiente, se deben considerar las consecuencias que las actividades turísticas generan en los espacios y comunidades que se visitan. Desde esa perspectiva surge el concepto de turismo sostenible.

En efecto, para hablar de turismo sostenible, es necesario referirse al concepto de desarrollo sostenible, que proviene del Informe de Brundtland de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, el cual se refiere al desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras (Naciones Unidas, 1987). Por tanto, debe dar respuesta a diferentes impactos negativos en el medio ambiente, producidos por la actividad humana relacionada al turismo tradicional, que ocasiona alteraciones en paisajes naturales, contaminación de playas y bosques, generación de basura, entre otros problemas. Como menciona la OMT, se debe garantizar una experiencia memorable para los turistas, aumentando su conciencia ambiental y promoviendo en ellos las prácticas de turismo sostenible (2020d).

Como es de suponer, el turismo sostenible requiere la participación del Estado y de la población local para proteger los recursos ecológicos. Es por eso que es considerado de la siguiente manera:

Proceso de cambio cualitativo producto de la voluntad política que, con la participación imprescindible de la población local, adapta el marco institucional y legal, así como los instrumentos de planificación y gestión, a un desarrollo turístico basado en un equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo. (Ivars, 2001, p 11, como se citó en Cardoso, 2006).

Camarena y Coral (2016) también resaltan la necesidad de que exista una participación informada de todas las partes interesadas y un fuerte liderazgo político para lograr consensos. Además, mencionan que se debe dar un proceso continuo de seguimiento de los impactos del turismo sostenible, para introducir medidas preventivas y correctivas cuando sea necesario.

En ese sentido, se puede notar que los objetivos del turismo sostenible están alineados a las definiciones del ecoturismo, turismo de naturaleza o ambiental que proponen Ledhesma (2018), Camarena y Coral (2016) y Fuller (2008). El ecoturismo está asociado al aprovechamiento de recursos naturales y culturales del destino turístico que debe tratarse con criterios de responsabilidad, calidad y sustentabilidad. Además, Báez y Acuña (2003) y la Sociedad Internacional de Ecoturismo (2020) exponen que el ecoturismo debe ser responsable en el uso y manejo de los atractivos y recursos de la zona, honesto respecto a la forma en cómo se elabora y se presenta la oferta turística, educativo tanto para los turistas como las comunidades locales por la información que fluye de la interacción de ambos, respetuoso con los modos de producción y forma de vida de las comunidades del destino turístico, interactivo con las personas y con los recursos naturales y culturales, y democrático en el sentido que los beneficios generados de la

actividad turística son repartidos de forma equitativa para incentivar la participación y conservación de la comunidad y sus áreas.

En este sentido, acorde con Martínez (2017) y la OMT (2020e), el ecoturismo incluye la conservación de la naturaleza y de los recursos naturales para reducir el impacto negativo sobre el entorno natural y sociocultural del destino turístico, permite que las comunidades del lugar obtengan otras formas de empleo e impulsa beneficios económicos alternativos al tradicional. Por ello, los turistas interesados en el ecoturismo son motivados por la contemplación e interacción con la biodiversidad, así como en áreas naturales históricas y culturales (Zapata, 2009, p. 33, como se citó en Córdova & Crisóstomo, 2017, p. 16). Todo esto, según la Sociedad Internacional de Ecoturismo (2020), con el propósito de la integración y conservación de las comunidades y los viajes sostenibles; para lo cual, los actores deben seguir principios como minimizar los impactos físicos, sociales, conductuales y psicológicos, generar conciencia ambiental y cultural, generar beneficios económicos para la conservación, para la comunidad local y para la empresa, ofrecer experiencias positivas e interpretativas del entorno, y reconocer los derechos y creencias de las comunidades locales.

En síntesis, para fines del presente trabajo se define el ecoturismo como aquel tipo de turismo que se realiza en contacto con el área natural, necesariamente de manera sostenible, con la finalidad de promover el desarrollo económico, social y ambiental de las áreas y comunidades donde se desarrolla.

## **2. Gestión del turismo en áreas naturales**

Considerando que el ecoturismo se desarrolla en un área natural, este subcapítulo se centra en la descripción de las áreas naturales, su gestión y los actores involucrados.

### **2.1. Áreas naturales y protección de los atractivos turísticos naturales**

Tal como mencionan Soler y Moragues (2015), la conservación del patrimonio natural y cultural, es un objetivo que concierne a la política pública. Por ello, se establecen áreas protegidas para asegurar espacios que las personas puedan disfrutar a través de las generaciones (Solano, 2020).

Estas áreas protegidas conservan y protegen el hábitat natural de millones de especies de flora silvestre y fauna de un modo responsable y seguro para así mantener el equilibrio ambiental (Solano, 2020). En ese sentido, si bien es responsabilidad de los Estados proteger el patrimonio natural y cultural que existe en cada territorio, la iniciativa de preservar las áreas naturales puede pertenecer tanto al sector público como al privado.

En el primer caso, cuando la iniciativa es del Estado, se reconoce que un área natural es diferente y posee características únicas, por lo cual, el Estado decide protegerla. Además, a nivel global, existe una tendencia a proteger espacios silvestres, pues, por un lado, se obtienen los beneficios directos de la conservación y, por el otro lado, existe la responsabilidad de evitar la pérdida de diversidad biológica, reducir el impacto negativo del cambio climático y asegurar espacios en los que se desarrollen las especies silvestres sin riesgo para ellas y para la salud humana (Solano, 2020).

En el segundo caso, se encuentran las familias, comunidades y organizaciones que han reconocido la importancia de proteger las áreas naturales, por lo cual, han comenzado a proteger voluntariamente cabeceras de cuencas, planificar e implementar estrategias de educación ambiental que promuevan el contacto responsable con la naturaleza, entre otras iniciativas que cambien positivamente las relaciones entre las personas y los espacios que las rodean (Monteferri, 2019). En adición, también buscan que el Estado reconozca estos espacios como reservas voluntarias, reservas naturales, reservas privadas o áreas de conservación privada (Monteferri, 2019).

Por otro lado, es importante mencionar que las áreas protegidas se clasifican en categorías que sirven como instrumentos para enlazar el modelo de gestión con las condiciones y potencialidad de cada área natural. Por tal motivo, no todos los países establecen las categorías del mismo modo, puesto que tanto las necesidades como los objetivos de conservación varían en cada territorio (Solano, 2020). Por ejemplo, en el caso peruano, se cuenta con una categoría exclusiva, el santuario histórico, que protege espacios con un entorno natural que representa una muestra extraordinaria de patrimonio, como el caso Machu Picchu (Solano, 2020). En este sentido, a continuación, se presenta la clasificación por objetivos de manejo de la UICN de áreas naturales que son protegidas.

**Tabla 2: Categorías de las Áreas Naturales por objetivos de manejo según la UICN**

Categoría UICN	Objetivo y definición
I. Protección Estricta	Ia: Reserva Natural Estricta. Conservar a escala regional, nacional o global ecosistemas, especies (presencia o agregaciones) y/o rasgos de geodiversidad extraordinarios: dichos atributos se han conformado principalmente o exclusivamente por fuerzas no humanas y se degradarían o destruirían si se viesan sometidos a cualquier impacto humano significativos.
I. Protección Estricta	Ib: Áreas Natural Silvestre. Proteger la integridad ecológica a largo plazo de áreas naturales no perturbadas por actividades humanas significativas, libres de infraestructuras modernas y en las que predominan las fuerzas y procesos naturales, de forma que las generaciones presentes y futuras tengan la oportunidad de experimentar dichas áreas.

**Tabla 2: Categorías de las Áreas Naturales por objetivos de manejo según la UICN (continuación)**

Categoría UICN	Objetivo y definición
II. Conservación y protección del ecosistema	II: Parque Natural. Proteger la biodiversidad natural junto con la estructura ecológica subyacente y los procesos ambientales sobre los que se apoya, y promover la educación y el uso recreativo.
III. Conservación de los rasgos naturales	III: Monumento natural. Proteger rasgos naturales específicos sobresalientes y la biodiversidad y los hábitats asociados a ellos.
IV. Conservación mediante manejo activo	IV: Área de gestión de hábitats / especies. Mantener, conservar y restaurar especies y hábitats.
V. Conservación de paisajes terrestres y marinos y conservación	V: Paisaje terrestre o marino protegido. Proteger y mantener paisajes terrestres/marinos importantes y la conservación de la naturaleza asociada a ellos, así como otros valores creados por las interacciones con los seres humanos mediante prácticas de manejo tradicionales.
VI. Uso sostenible de los recursos naturales	IV: Área protegida manejada. Proteger los ecosistemas naturales y usar los recursos naturales de forma sostenible, cuando la conservación y el uso sostenible puedan beneficiarse mutuamente.

Fuente: UICN (2020b)

Finalmente, como se explicó anteriormente, el ecoturismo se desarrolla necesariamente de manera sostenible y en áreas naturales, puesto que los atractivos turísticos son la flora y fauna, principalmente. Por lo tanto, el desarrollo de este tipo de turismo debe ser compatible con los objetivos de conservación y protección tanto de los atractivos turísticos como de las mismas áreas naturales, por lo que se puede afirmar que el ecoturismo se puede desarrollar en áreas protegidas.

### *2.1.1. La gestión del turismo en los bosques*

Un bosque es un ecosistema natural conformado por diversas especies de plantas, animales, hongos y microorganismos; y, se caracteriza porque estos elementos se interrelacionan de modo que son capaces de autoabastecerse, es decir, no necesitan de la intervención del ser humano para perdurar (ARBA, s/a). Por otro lado, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2020) los bosques son “tierras que se extienden por más de 0,5 hectáreas dotadas de árboles de una altura superior a cinco (5) metros y una cobertura de copa superior al 10%, o de árboles capaces de alcanzar esta altura in situ. No incluye la tierra sometida a un uso predominantemente agrícola o urbano”. Además, su clasificación se da considerando diversos factores como el clima, el impacto de las actividades humanas, el tipo de follaje y la vegetación, como se puede observar en la tabla 3.

**Tabla 3: Categorías de bosques en el mundo**

Categoría de las características de los bosques	Descripción del bosque dentro de cada categoría
Bosque primario	Bosques con árboles de especies nativas. La evidencia de actividades humanas no es visible y los procesos ecológicos del bosque no están ampliamente alterados.
Bosque natural modificado	Bosques con especies de árboles nativos que han crecido naturalmente. Hay evidencia de actividades humanas que han modificado el bosque. Un ejemplo es un área donde algunos árboles fueron cortados en el pasado.
Bosque seminatural	Bosques con especies de árboles nativos que han crecido porque los humanos han sembrado semillas o han plantado pequeños árboles o, han ayudado con el crecimiento de especies de árboles nativos.
Plantación forestal productiva	Bosques artificiales mayormente con especies de árboles no nativos (y en algunos casos nativos). Estos bosques han sido plantados a propósito para la producción de productos de madera o productos no maderables del bosque. Las personas crean una plantación productiva al sembrar las semillas o al plantar pequeños árboles.
Plantación forestal protegida	Bosques artificiales mayormente con especies de árboles no nativos (y en algunos casos nativos) que han sido plantados a propósito para obtener.

Fuente: FAO (2008)

La importancia de los bosques, principalmente, radica en los beneficios que ofrecen, que son determinantes para el bienestar humano y el desarrollo económico, pues, mediante su uso, las personas pueden mejorar su calidad de vida (UICN, 2020a). Estos están relacionados con los aspectos de ambiente, agua, biodiversidad y clima (FAO, 2011), ya que permiten la preservación del suelo, protegen e influyen en la calidad de los suministros hídricos, albergan diversas especies endémicas y ayudan a reducir los impactos negativos del cambio climático.

Por lo tanto, las actividades turísticas que se realicen en los bosques deben contribuir con el cuidado y la preservación de los mismos. Dicho de otro modo, el mejor tipo de turismo para los bosques es el ecoturismo, puesto que impulsa tanto el desarrollo social como el desarrollo ambiental (FAO, 2011). Así, según la FAO (2011), las excursiones se han convertido en populares actividades turísticas a nivel mundial y el dinero recabado con dicha actividad permite costear el desarrollo local y la conservación forestal.

Es importante recalcar que, si bien los bosques pueden ser autosuficientes, o pueden autoabastecerse como se mencionó anteriormente, la intervención humana es necesaria para su protección y conservación. En este sentido, resulta necesario que las personas que intervienen y

están en contacto con estas áreas cuenten con conocimientos y habilidades específicas según las características geográficas y biológicas de cada bosque.

Por lo mencionado, la gestión del ecoturismo en bosques debe lograr, principalmente, la conservación de la naturaleza y facilitar el desarrollo de la comunidad local. Sin embargo, no es posible conseguir ambos objetivos con actividades independientes, visiones aisladas y sin incluir los efectos de los factores externos, puesto que los bosques son más que un simple conjunto de árboles, y, las consecuencias de las actividades que se realizan en ellos no dependen únicamente de un solo actor, sino de la interrelación de los diferentes actores del sistema. Por lo tanto, la gestión del ecoturismo requiere un enfoque integral, que incluya a todos los elementos que intervienen y afectan la consecución de los objetivos; es decir, es necesario analizarlo desde un enfoque sistémico para lograr captar las interacciones de los distintos elementos (Camarena & Coral, 2016; Boch & Merli, 2015).

En ese sentido, a continuación, se explicará la importancia del enfoque sistémico en general, para luego exponer los distintos modelos de sistemas turísticos existentes en la literatura.

## **2.2. Enfoque sistémico en el turismo**

De acuerdo con Senge (1990) y Bertalanffy (1976), un sistema es un conjunto de elementos o cosas que son interdependientes, interrelacionados y que interactúan entre ellos para dar forma a algo complejo que representa el todo: el sistema. Sin embargo, cabe aclarar que las personas construyen el sistema en sus mentes al decidir integrar los elementos que ven y categorizarlos según propiedades; es decir, los sistemas son interpretaciones que incluso pueden no ser “elementos” como tal, sino ideas o comportamientos (Senge, 1990). Es así que un sistema puede representar la integración de componentes tangibles (unidades orgánicas, reglas, contratos, normas, personas, recursos financieros y físicos) y componentes abstractos o intangibles (división del poder, cultura organizacional, valores, conocimientos y estrategias).

### *2.2.1. El sistema turístico*

Desde la década de los 60's, diferentes autores han interpretado el turismo como un sistema (Vásquez, Osorio, Arellano & Torres, 2013), siendo este un conjunto organizado de elementos/factores interdependientes e interrelacionados entre sí (Boullón, 2006; OMT, 1998, como se citó en Camarena & Coral, 2016). Esto puesto que no es posible analizar el turismo dejando de lado las relaciones de los diversos elementos que lo componen sin caer en visiones reduccionistas con perspectivas únicas como la económica o social (Varisco, 2013), ya que los elementos que interactúan en el turismo son complejos por la heterogeneidad (distintos), interdefinibilidad (se definen mutuamente en su relación) y dependencia de sus elementos o

subsistemas (Bosch & Merli, 2015). Es así que estos autores plantean que el éxito o fracaso de la gestión dependerá de los esfuerzos en la coordinación de los distintos actores, por lo que es necesario conocer sus roles y funciones para su articulación en favor de alcanzar los objetivos del sistema.

Además, analizar el turismo desde una perspectiva sistémica será de utilidad porque brinda una visión de la interacción de todos los elementos que conforman la gestión del turismo, esto es, los recursos intangibles, tangibles y actores para lograr la consecución de sus metas (Camarena & Coral, 2016; Boch & Merli, 2015). Por tal motivo, Bosch y Merli (2015), señalan que la visión sistémica del ecoturismo muestra su totalidad, más allá de los elementos que lo componen; y que, la característica más importante de la totalidad es la sinergia, pues, se refiere a que cada subsistema interactuando entre sí genera un producto mayor al que obtendría cada elemento trabajando de manera independiente, que no sería viable si no se define un modelo sistémico, pues, resulta difícil intervenir si no se tiene una visión completa de las relaciones causales y los efectos que generan sobre el mismo.

En este sentido, Medina y Rosado (2014), también reconocen la importancia de crear sinergias para aprovechar los impactos positivos, y minimizar o prevenir posibles impactos negativos en el sistema. De este modo, se requiere analizar, describir y establecer causas y consecuencias dentro del sistema turístico, así como entre el sistema y su entorno, para posteriormente generar planes de acción (Bosch & Merli, 2015).

Por tanto, analizar el turismo como un sistema, mediante el uso de algún modelo establecido de sistemas turísticos, adaptado y aplicado al contexto específico en el cual se desarrolla, resulta adecuado y necesario para conseguir resultados integrales y completos. Así, un destino turístico está conformado por cada producto, servicio y experiencia, y se convierte en un sistema solo cuando existe colaboración e intercambio entre los actores que participan (Avram & Gozner, 2012; Bosch & Merli, 2015).

### *2.2.2. Modelos de sistemas turísticos*

En la literatura se puede encontrar múltiples modelos de sistemas turísticos (ver Anexo B); es así que el primer modelo presentado es el de Gunn, el cual tiene un enfoque económico, y está segmentado en factores internos como la demanda y oferta, y externos como la competencia y las políticas. Sin embargo, en este modelo, las relaciones en el sistema se analizan desde su perspectiva económica de oferta y demanda, resaltando elementos como la condición del nivel adquisitivo del turista, por lo cual, el funcionamiento del sistema turístico se limita a la capacidad

y disposición de gasto del turista y reduce un estudio integral (1994, como se citó en Regalado-Pezua, 2009; Vásquez et al., 2013).

Desde el enfoque geográfico, se encuentra el modelo de Leiper, con una segmentación regional de origen, de destino, de ruta de tránsito y de medios que intervienen en estos; es así que se enfoca en el desplazamiento, teniendo como principal objeto de análisis las relaciones que surgen entre los dos sitios (salida y llegada) y el transcurso de uno a otro (1995, como se citó en Jiménez, 2005). Por tanto, este modelo no resulta adecuado, puesto que se centra en elementos y relaciones, como el punto de salida y el desplazamiento, que no son considerados para el presente trabajo.

Por otro lado, se presenta el modelo de la OMT (1998) y el modelo de Boullón (2006), los cuales tienen similar estructura y enfoque de mercado con elementos como la oferta, demanda, espacio geográfico o producto turístico, siendo los centrales la oferta y demanda. En ese sentido, estos modelos están focalizados en el proceso de ventas del producto turístico y no contemplan la relación con el medio ambiente (Bosch & Merli, 2014).

Otro modelo de sistema turístico es el propuesto por Varisco (2016), el que representa un análisis completo; es decir, cuenta con un enfoque básico al integrar la estructura del turismo mediante los elementos -subsistemas- de este (demanda, oferta, superestructura, infraestructura y comunidad receptora). Además, en su segunda etapa, el modelo muestra un enfoque interdisciplinario al considerar algunas dimensiones que permiten su análisis desde distintas perspectivas académicas (social, cultural, económica, ambiental y política), que no se corresponden con los subsistemas sino que atraviesan a cada uno de estos. Finalmente, Varisco añade a su análisis una tercera etapa que brinda un enfoque transdisciplinario, al integrar e interrelacionar cada uno de los elementos y dimensiones en un espacio geográfico particular, denominado territorio. Es este último elemento, no incluido en los otros modelos mencionados, el que destaca para el desarrollo de esta investigación, puesto que su incorporación brinda una perspectiva territorial que permitirá la comprensión no solo de los elementos del turismo, sino también de cómo las características de cada territorio en particular afectan y se ven afectadas mutuamente con los demás elementos y dimensiones. Asimismo, el elemento territorial del modelo de Varisco es importante en términos de gestión, puesto que no basta con las actividades que realicen los miembros de las comunidades, sino que los efectos o impactos dependen de la coordinación y tipo de vínculo con otros actores del entorno y los recursos del bosque; el cual, como se mencionó anteriormente, no puede analizarse adecuadamente sin la visión integral e interrelacionada de todos sus elementos, externos e internos.

Por otro lado, este modelo es utilizado en actividades de extensión para conocer un destino turístico de manera integral, reconocer las necesidades de acción conjunta de sus actores, y los efectos y potenciales efectos de las interrelaciones en el turismo, para así plantear talleres de capacitación con los actores locales (Varisco, 2016). Por tanto, al tener como objetivo plantear acciones para impulsar el desarrollo del turismo a través del reconocimiento de las necesidades de los actores, se considera adecuado para el presente trabajo, que tiene como objetivo identificar aquellas competencias de los actores locales a partir de las necesidades presentes y futuras en el sistema para la consecución de la conservación ambiental y desarrollo social. Además, al contar con un enfoque territorial que permite el análisis transdisciplinario, se reconoce la importancia de la organización de todos los actores del sistema para el éxito de las actividades ecoturísticas (Medina & Rosado, 2014).

En ese sentido, se detallarán las tres etapas del modelo de Varisco. La primera consta de cinco elementos que representan los subsistemas y que muestran la estructura del destino turístico. Estos elementos son los siguientes:

- Demanda: Incluye la demanda real y potencial, que muestran el comportamiento de los turistas, su perfil, cantidad, características y gasto promedio.
- Oferta: Integra los recursos o atractivos turísticos (naturaleza y cultura), el equipamiento (organizaciones que brindan servicios referentes al turismo como hospedaje, transporte y alimentación) y las actividades productivas (fundamentales para analizar impacto económico, que pueden ser comercio, artesanía).
- Infraestructura: Son las obras y servicios necesarias para el desarrollo de todas las actividades turísticas. Pueden ser internet, tecnología, vías de acceso y telecomunicaciones.
- Superestructura: Es el subsistema institucional, conformado por organismos públicos, privados y del tercer sector, que influyen en el funcionamiento del sistema turístico, directa o indirectamente. Un tema relevante es la capacitación a los integrantes del sistema, como productores y emprendedores.
- Comunidad receptora: Población local del destino turístico que no necesariamente participa de actividades turísticas.

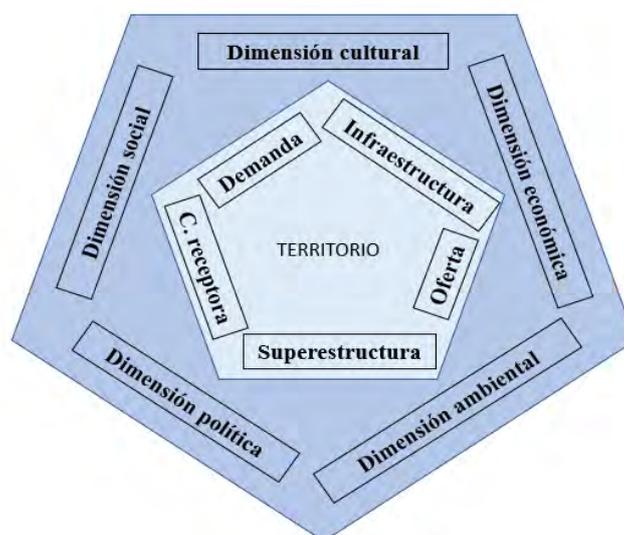
La segunda etapa consta de cinco dimensiones, las cuales están en relación unas con otras, que ayudan a investigaciones más complejas. Es importante señalar que es una división instrumental, artificial y difusa, puesto que en el sistema todas están interconectadas y son transversales a todos los subsistemas ya descritos. Asimismo, estas dimensiones sirven para

describir el entorno en el que se desarrolla el sistema turístico. En este sentido, las cinco dimensiones son las siguientes:

- D. económica: Analiza los determinantes económicos, como políticas fiscales, monetarias y cambiarias en las actividades turísticas y el efecto turístico en la economía.
- D. política: Describe aspectos de la política que lo envuelven, como marco regulatorio, estructuras y todas aquellas relacionadas al turismo. Además de beneficios para la diversificación económica, generación de empleo y revalorización del patrimonio.
- D. social: Analiza la interrelación entre los grupos sociales y el turismo, y su evolución en el tiempo. Se debe entender social en sentido estricto, puesto que esta dimensión analiza principalmente los mecanismos de inclusión y exclusión de los beneficiados del turismo, tales como la inserción de jóvenes y mujeres en las actividades turísticas.
- D. cultural: Analiza la relación entre cultura y turismo, así como los conflictos entre ambos.
- D. ambiental: Es una de las más recientes y analiza los efectos del turismo en el ambiente. Se debe considerar ambiental en sentido restringido solo a ecosistemas naturales que pueden ser transformados por acciones humanas. Incluye aspectos como monitoreo de impacto ambiental y la importancia de los servicios en el medio.

Finalmente, la tercera etapa, la cual es el centro, es el territorio, entendido como la estructura social que se da por el entorno físico, biológico, y “la construcción social emergente de las múltiples relaciones entre los actores” (Varisco, 2016, p. 66). Además, es en el territorio que los enfoques interdisciplinarios de las dimensiones se convierten en transdisciplinarios.

**Figura 1: Modelo de sistema turístico según Varisco**



Fuente: Varisco (2016)

En síntesis, el estudio del ecoturismo en las áreas naturales, como lo son los bosques, debido a su complejidad en elementos y actores, debe realizarse con una visión integral, la cual es brindada por el enfoque sistémico, y es ahí que radica la importancia de su uso en el presente trabajo. Es así que, a través del modelo sistémico de Varisco, posteriormente se logrará identificar las relaciones existentes en el territorio estudiado.

### **3. Competencias para la gestión del ecoturismo en los bosques**

La gestión del ecoturismo en áreas naturales requiere que las personas encargadas cuenten con las competencias necesarias para su éxito. En concordancia con esto, Ernst & Young Consultores (2008) expone que las personas son las que hacen posible el buen rendimiento y éxito de una organización, puesto que son quienes realizan las acciones, actividades y tareas necesarias para la consecución de las metas propuestas. Es por esto que resulta necesario una correcta e integrada gestión de los recursos humanos en el ecoturismo, la cual actualmente es manejada a través del análisis de conductos observables y evaluables; es decir, las competencias.

Por este motivo, se partirá de definir qué se entiende por competencias, para posteriormente identificar los principales actores y roles involucrados en la gestión del ecoturismo encontrados en investigaciones internacionales; finalmente, identificar aquellas competencias que se requieren en la gestión del ecoturismo en bosques según los roles identificados.

#### **3.1. ¿Qué son las competencias?**

De acuerdo con Ernst & Young Consultores (2008), Spencer y Spencer (1993) y Levy-Leboyer (1997), las competencias son aquellas características de comportamientos individuales, que varían entre las personas, relacionadas con su efectividad y desenvolvimiento en el trabajo o situación, y que pueden ser observables, medibles y demostrables (como se citó en Alles, 2007).

Además, Ernst & Young Consultores (2008) agrega que estas “pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, y en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta”. En ese sentido se mencionan dos tipos de competencias: las competencias diferenciadoras, que distinguen a la persona con una valoración positiva; y las competencias de umbral o esenciales, que son las mínimamente necesarias o adecuadas. Por otro lado, se clasifica las competencias según su especificidad en conocimientos específicos, las que son de carácter técnico como la informática, contabilidad, análisis financiero; y, por otro lado, las habilidades/cualidades, que son capacidades para la consecución del éxito en el puesto de trabajo como son la aptitud directiva, liderazgo, capacidad de síntesis, trabajo en equipo, entre otras (Ernst & Young, 2008). Por su parte, Levy-Leboyer (1997), agrega que las competencias individuales de las distintas personas en una

organización deben converger para definir las competencias organizacionales (como se citó en Alles, 2007).

Finalmente, Alles integra estos conceptos, y define las competencias como aquellas “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (2007, p. 29). Además, reúne las clasificaciones de competencias existentes según autores (ver Anexo C). Cabe señalar que, para fines del presente trabajo se usará la clasificación de Ernst & Young Consultores y el modelo de competencias de Martha Alles por ser las más recientes y complementarias. En este sentido, mediante el cruce presentado en la tabla 4 de las clasificaciones de ambos autores se logrará identificar y clasificar de manera idónea las competencias de los distintos actores que se encuentran y son parte del sistema turístico de los bosques.

**Tabla 4: Cruce de las clasificaciones de Alles y Ernst & Young Consultores**

		Ernst & Young Consultores	
		Conocimientos específicos	Habilidades y cualidades
Alles	Competencias Cardinales	Las competencias de carácter técnico que son transversales para todos los actores.	Capacidades personales y habilidades blandas que son transversales para todos los actores.
	Competencias específicas	Competencias de carácter técnico para grupos específicos (puestos o familias de puestos), áreas o niveles.	Capacidades personales y habilidades blandas para grupos específicos (puestos o familias de puestos), áreas o niveles.

Adaptado de Alles (2007), Ernst & Young Consultores

### 3.2. Actores y roles en la gestión del ecoturismo en bosques

Las funciones y actividades que realizan los actores o gestores de áreas naturales, sobre todo aquellas que buscan su conservación y aprovechamiento sustentable, son complejas e integrales, por lo que para lograr cumplirlas es necesario el desarrollo de competencias (Ministerio de Agricultura y Bosques de Buthan, 2019). Además, según Wolf y Primmer (2006), es a través de la interrelación e intercambio de información de los distintos actores que se logra el aprendizaje y desarrollo adecuado de las competencias necesarias para la gestión de los recursos naturales, independientemente de si se tienen fines comerciales, como el turismo, o no. Es decir, el punto clave para la consecución de objetivos de conservación, que se da a través de una correcta gestión de estas áreas, se puede lograr con la participación de distintos actores en los diferentes sectores, ya sea público, privado o del tercer sector. Es por esa interacción entre los distintos

actores que resalta la importancia del enfoque sistémico, el cual ayuda a observar sus relaciones, y consecuentemente identificar aquellas competencias que serán fundamentales para la gestión del ecoturismo en los bosques.

En ese sentido, el autor hace una especial mención a la participación de estructuras profesionales y organismos como asociaciones, especialistas, propietarios, universidades y agencias de estado que ayudan al desarrollo del conocimiento y educación. Por ejemplo, destaca la necesidad de contar con un biólogo por área que facilite la información adecuada para la conservación de la biodiversidad. Asimismo, precisa que para lograr aprovechar el intercambio de información producto de la interrelación de los gestores de los bosques y otros actores del sistema turístico, es necesario tener las competencias internas adecuadas para identificar a los consultores adecuados, hacer buenas preguntas y comprender e internalizar la información a la que se accede.

Sin embargo, en Finlandia, que es donde se realiza el estudio de Wolf y Primmer (2006) la gestión privada de los bosques está a cargo de personal adaptado localmente, que pueden ser sus propietarios, los cuales suelen ignorar el desfase del aprendizaje, que es interactivo e iterativo, y que evoluciona constantemente. Además, se observó que la trayectoria educativa y profesional de estos trabajadores y administradores de los bosques era limitada. A partir de ello, se halló una correlación negativa entre años de trabajo y capacitación y buenas prácticas, puesto que, al contar con una base de conocimientos técnicos adquiridos por la práctica, muchas veces desfasados, se obstaculiza el aprendizaje de nuevos conocimientos y técnicas.

En ese sentido, varios estudios resaltan la importancia de los miembros de las comunidades locales, puesto que dependen del bosque y participan activamente en su conservación y gestión (Barquín, Chachón, Panfil, Adeleke, Florian & Triraganon, 2014). Según Burgos, Saldaña y López (2019) estos actores habitan en los bosques, por eso cuentan con conocimientos tradicionales sobre las especies forestales, así como conocimientos en formas y usos de apropiación de recursos forestales. Es decir, la mayoría de los conocimientos de manejo y aprovechamiento de recursos forestales se basan en los conocimientos tradicionales, por lo que estas prácticas tienen un papel importante en la cultura de las propias comunidades. Sin embargo, en muchas de estas comunidades, especialmente comunidades indígenas, existe el miedo a la pérdida de conocimientos y tradiciones ancestrales, lo que limita su aceptación y genera rechazo a nuevas técnicas y conocimientos de conservación (Carson, Kentatchime, Djomo, Njabo, Cole y Godwin, 2018). Es por eso que, según Barquín et al. (2014), en muchos casos estas comunidades forman parte de los denominados grupos vulnerables, ya que están altamente expuestos a tensiones y cuentan con baja capacidad de adaptación a los cambios reales o esperados porque no

cuentan con acceso a los activos con los que se construyen medios de vida seguros. Por tal motivo, la comunicación de los miembros de la comunidad con otros actores (tanto del sector privado como público) presenta dificultades que limitan el desarrollo de diversas iniciativas que podrían ser beneficiosas para los miembros de las comunidades locales y los bosques (Barquín et al., 2014).

En adición, la Sociedad para la Protección de los Bosques de New Hampshire (Society for the Protection of New Hampshire Forest, 2020) brinda recomendaciones de buenas prácticas de gestión de bosques dependiendo de las actividades que se realicen en estos. Por ejemplo, si obtienen madera del bosque, el personal encargado debe tener conocimientos técnicos forestales sobre el sitio, el terreno y sus recursos naturales. Entre estos conocimientos destaca la planificación de ubicación de carreteras y cruces de agua para garantizar su calidad, evitar la formación de surcos y la erosión del suelo. Asimismo, deberá identificar necesidades de amortiguamiento en caso de humedales, y todos los elementos para garantizar que estos no afecten el suelo, las especies de plantas y animales, y las comunidades. Por otro lado, si las actividades son agrícolas también es fundamental realizar un plan de manejo y mejores prácticas de gestión del sitio y suelo; es así que el autor señala que es necesario tener un control del acceso de los ganados a las redes de agua, así como control sobre las franjas de filtrado de aguas superficiales para los campos de cultivo, todo esto para evitar la erosión del suelo.

Por otra parte, el Departamento de Servicios Forestales y Parques del Gobierno de Bhutan, en su programa de fortalecimiento de capacidades de los servidores públicos en función de sus competencias, reconoce al “Forestry Officer” como uno de los puestos claves en los que se debe identificar y desarrollar las competencias para la gestión de las áreas naturales (Ministerio de Agricultura y Bosques de Buthan, 2019). Es así que, el autor señala que el Forestry Officer cumple tres roles claves, el de experto técnico, de socio estratégico y el de defensor del medio ambiente; además, expone las funciones principales según rol (ver tabla 5).

**Tabla 5: Roles del Forestry Officer y sus funciones**

Rol	Funciones
Experto técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenerse actualizado con las últimas tendencias de I+D en silvicultura y gestión de la biodiversidad.</li> <li>- Conocer las políticas, reglas y regulaciones de los bosques y biodiversidad.</li> <li>- Orientar y compartir conocimiento de la conservación y gestión de bosques con los colegas y partes interesadas.</li> <li>- Integrar el programa de mitigación y adaptación del cambio climático en la gestión de bosques.</li> </ul>

**Tabla 5: Roles del Forestry Officer y sus funciones (continuación)**

Rol	Funciones
Socio estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contactar y atraer a personas de la comunidad fomentando la participación, conservación y utilización de prácticas de gestión tradicional.</li><li>- Revisar marcos normativos y recomendar modificaciones.</li><li>- Colaborar con socios para buscar financiamiento y apoyo técnico.</li></ul>
Defensor del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atraer agencias de conservación ambiental claves y otras partes interesadas para garantizar la gestión participativa sostenible.</li><li>- Garantizar el cumplimiento de las normas y reglamentos forestales de conservación y protección de los recursos.</li><li>- Generar conciencia en la ciudadanía sobre la importancia de proteger y gestionar adecuadamente los recursos naturales y medioambientales.</li><li>- Crear estándares de servicios para garantizar su prestación eficiente.</li></ul>

Fuente: Ministerio de Agricultura y Bosques de Buthan (2019)

Por otro lado, según UICN, y Soler y Moragues (2015) como competencia específica del personal de turismo de áreas naturales que está en contacto directo con el turista, es necesario contar con conocimientos de las características, normas, recursos, así como de los valores naturales y culturales de la zona. Asimismo, se debe tener la habilidad de comunicación efectiva para el trato con el turista, manejo del inglés, primeros auxilios y seguridad.

Finalmente, es importante mencionar los riesgos y necesidades ambientales que tienen que afrontar los actores en la gestión de los bosques. Estos, de acuerdo con Wolf y Primmer (2006), pueden darse en consecuencia del cambio y evolución conforme al tiempo, por lo que se vuelve fundamental que los distintos actores entiendan y aprendan a conservar estas áreas para lograr competitividad y efectividad en las estrategias comerciales como el turismo.

Así, De Agostini, Calvani, Cacciatore, Ascoli, Tonarelli, Prat-Guitart y Marchi (2020), plantean que es importante tener en cuenta los riesgos por incendios forestales, para lo cual brindan alternativas efectivas de solución como la planificación de territorios resistentes y resilientes al fuego, a través de prácticas como silvicultura, agricultura, conservación y planificación urbana. Asimismo, mencionan la necesidad de incentivar la cultura de riesgo compartido por los distintos actores involucrados en los bosques, así como mejorar la toma de decisiones de largo plazo respecto a la estabilidad de economías rurales, de paisajes y protección de los ecosistemas.

Es por todo lo anterior, que en la tabla 6 se han identificado los principales actores para la gestión de bosques y los roles que cumplen<sup>1</sup>. Los roles “experto técnico”, “socio estratégico” y “defensor del medio ambiente”, han sido propuestos por el Ministerio de Agricultura y Bosques

---

<sup>1</sup> En la tabla se definen aquellos roles que no han sido conceptualizados anteriormente, asimismo, solo se define una vez los roles incorporados por primera vez.

de Buthan (2019); mientras que, los demás roles son una construcción propia en función de las características requeridas para cada actor, identificadas a partir de las investigaciones de Burgos, et al. (2019), Barquín et al. (2014), Carson et al. (2018), la Sociedad para la Protección de los Bosques de New Hampshire (Society for the Protection of New Hampshire Forest, 2020), Soler y Moragues (2015), Wolf y Primmer (2006), y De Agostini et al. (2020).

**Tabla 6: Identificación de actores y roles de la gestión y turismo en los bosques**

Actores	Roles
Funcionario del bosque (Forestry Officer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experto técnico (ET)</li> <li>- Socio estratégico (SE)</li> <li>- Defensor del medio ambiente (DMA)</li> </ul>
Personal relacionado con actividades turísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusor (D): Aporta en la difusión de los valores naturales del bosque y la cultura de la zona.</li> <li>- Comunicador (C): Fomenta el diálogo con los turistas, incluso en un idioma diferente al nativo.</li> <li>- Seguridad (S): Brinda seguridad a los turistas que visitan el bosque y atiende los casos que requieren primeros auxilios.</li> </ul>
Miembros de las comunidades locales y propietarios <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protector del bosque (PB): Aportan en la preservación de los bosques y las especies que habitan en ellos mediante sus conocimientos tradicionales y protege los límites territoriales del bosque.</li> <li>- Productor y consumidor (PYC): Participan en el aprovechamiento de recursos naturales mediante sus conocimientos tradicionales.</li> <li>- Experto técnico (ET)</li> <li>- Defensor del medio ambiente (DMA)</li> </ul>
Organizaciones sin ánimos de lucro (asociaciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protector del bosque (PB)</li> <li>- Difusor (D)</li> <li>- Experto técnico (ET)</li> <li>- Defensor del medio ambiente (DMA)</li> <li>- Socio estratégico (SE)</li> </ul>
Universidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedor de conocimiento (PC): Ayudan al desarrollo del conocimiento y educación.</li> <li>- Experto técnico</li> </ul>
Especialistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experto técnico (ET)</li> </ul>
Agencias de Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusor (D)</li> <li>- Defensor del medio ambiente (DMA)</li> <li>- Socio estratégico (SE)</li> <li>- Proveedor de conocimiento (PC)</li> </ul>

<sup>2</sup> Se asume que los miembros de las comunidades locales y los propietarios habitan en los bosques, sin embargo, no siempre ocurre esto con los propietarios. En esas ocasiones no cuentan con los conocimientos tradicionales descritos en la tabla.

### 3.3. Competencias identificadas para la gestión del ecoturismo en los bosques

En función de los actores y roles descritos anteriormente, se han identificado aquellas competencias necesarias para desempeñar los roles determinados para la gestión del ecoturismo en los bosques. Las competencias del experto técnico, socio estratégico y difusor del medio ambiente, fueron propuestas por el Ministerio de Agricultura y Bosques de Buthan (2019) en su diagnóstico situacional sobre las competencias de los actores en bosques del país. Además, a partir de las características descritas por Burgos, et al. (2019), Barquín et al. (2014), Carson et al. (2018), la Sociedad para la Protección de los Bosques de New Hampshire (Society for the Protection of New Hampshire Forest, 2020), Soler y Moragues (2015), Wolf y Primmer (2006), y De Agostini et al. (2020), en diversas investigaciones en países como México, Estados Unidos y España, mencionadas en la sección anterior, se construyeron nuevos roles para la gestión del ecoturismo en los bosques. Asimismo, se tomó de referencia el listado de competencias propuestas por Arce (2009) en su programa de capacitación para funcionarios públicos en la gestión de bosques, para poder categorizarlas en cada uno de los roles descritos anteriormente. Para esto, se priorizó las competencias considerando las similitudes en las definiciones de competencias propuestas por Arce y las definiciones de los roles mencionados, y así clasificar las competencias oportunas en cada uno de los roles. Cabe mencionar que las definiciones de las competencias son según el diccionario de Alles (2009).

La tabla 7 identifica las principales competencias según roles para la gestión de bosques.

**Tabla 7: Competencias necesarias para la gestión y turismo en bosques según roles<sup>3</sup>**

	ET	SE	DMA	D	C	S	PB	PYC	PC
<b>Conocimiento del entorno:</b> Conocimientos del cuidado de bosques y de la cultura de la zona.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Ética:</b> Garantizar que la planificación y ejecución de prácticas beneficien a la comunidad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Colaboración, cooperación e integración:</b> Construir redes de apoyo, generar confianza y seguridad dentro y fuera del área, trabajar en cooperación con múltiples partes interesadas de manera efectiva, compartir conocimiento y buscar el fomento y generación de este a partir de las relaciones de distintos actores.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Compromiso:</b> Pasión por alcanzar objetivos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X

<sup>3</sup> En esta tabla se utilizan las abreviaturas presentadas en la Tabla 6: Identificación de actores y roles de la gestión y turismo en los bosques.

**Tabla 7: Competencias necesarias para la gestión y turismo en bosques según roles (continuación)**

	ET	SE	DMA	D	C	S	PB	PYC	PC
<b>Adaptabilidad:</b> Comprender los cambios en los clientes, los mercados, la tecnología e incorporar los cambios en la silvicultura, gestión y políticas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Iniciativa:</b> Es propositivo, proactivo en temas referentes a la conservación y protección de las áreas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Orientación al trabajo en equipo:</b> Trabajar como un miembro del equipo para lograr objetivos comunes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Credibilidad:</b> Mantener la ética profesional, ganar confianza y seguridad de la clientes y partes interesadas relevantes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Comunicación asertiva:</b> Capacidad de expresar sus ideas e información de manera comprensible para todo tipo de público.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Escucha activa:</b> Capacidad de escuchar atentamente a los demás, comprender su sentir, necesidades y exigencias.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Profesionalismo:</b> Mantener altos estándares de conducta profesional y ética.	X		X	X	X	X			X
<b>Aprendizaje:</b> Actualización constante de conocimientos y pensamiento flexible.	X			X	X			X	X
<b>Liderazgo:</b> Capacidad de incentivar, motivar y ejercer influencia en el pensamiento y conducta de un grupo determinado.				X	X			X	X
<b>Orientado al servicio:</b> Comprender las necesidades de los clientes, desarrollar planes y actividades para satisfacer sus necesidades.			X	X	X	X			
<b>Movilización de recursos:</b> Movilizar recursos humanos y materiales para un desempeño eficiente y efectivo.			X				X	X	
<b>Negociación:</b> Construir un consenso a través de la coordinación y el compromiso, y fomentar la cooperación.		X							X

**Tabla 7: Competencias necesarias para la gestión y turismo en bosques según roles (continuación)**

	ET	SE	DMA	D	C	S	PB	PYC	PC
<b>Experiencia técnica y funcional:</b> Tener conocimiento especializado acerca de los bosques, su biodiversidad y temas relacionados.	X								X
<b>Análisis y pensamiento crítico:</b> Tener conocimiento especializado en investigación y análisis estadísticos para la toma de decisiones informadas.	X								X
<b>Fomento de innovación y tecnología:</b> Tener capacidad de revisar, proponer nuevas ideas, y recomendar tecnología relevante.	X								X
<b>Formación/coaching:</b> Reconocer las brechas de capacidad de los subordinados, fomentar su crecimiento, brindar oportunidades, propiciar el cuidado del medio ambiente, y brindar orientación constante.	X								
<b>Gestión de conflictos:</b> Manejar los conflictos a través de decisiones imparciales y con juicio crítico.			X						
<b>Agudeza empresarial:</b> Explorar oportunidades económicas, evaluar riesgos y amenazas, analizar tendencias comerciales, desarrollar un plan maestro de negocios.		X							
<b>Habilidades interpersonales y de comunicación:</b> Fomentar relaciones interpersonales y tener habilidades de comunicación y escritura efectiva, comunicación contextual (verbal y no verbal), uso de información técnica con precisión, y herramientas TIC apropiadas.		X							
<b>Conocimiento de idiomas:</b> Conocer, comprender y hablar en al menos otro idioma, de preferencia inglés, para poder comunicarse con turistas.					X				
<b>Orientado a la prevención:</b> Comprender los riesgos a los que se exponen los visitantes, desarrollar planes de prevención para evitar accidentes.						X			
<b>Conocimientos de primeros auxilios:</b> técnicas para atender inmediatamente a un herido hasta que llegue la asistencia médica profesional.						X			

A partir de la información de la tabla 7, recolectada de la literatura empírica global, en la tabla 8 se clasifican las competencias identificadas según los modelos de Alles y Ernst & Young Consultores antes mencionados.

**Tabla 8: Competencias según cruce de clasificaciones de Alles y Ernst & Young**

		Ernst & Young	
		Conocimientos específicos	Habilidades y cualidades
A l l e s	Competencias Cardinales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Escucha activa</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Orientación al trabajo en equipo</li> <li>- Ética</li> <li>- Colaboración, cooperación e integración</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Credibilidad</li> </ul>
	Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia técnica y funcional</li> <li>- Conocimientos de idiomas</li> <li>- Análisis y pensamiento crítico</li> <li>- Fomento de innovación y tecnología</li> <li>- Agudeza empresarial</li> <li>- Orientado a la prevención</li> <li>- Aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Formación/Coaching</li> <li>- Profesionalismo</li> <li>- Negociación</li> <li>- Habilidades interpersonales y de comunicación</li> <li>- Orientación al servicio</li> <li>- Gestión del conflicto</li> <li>- Movilización de recursos</li> </ul>

Como se puede observar, en la gestión del ecoturismo en los bosques se identifican 9 roles. Cada uno de dichos roles comprende diversas competencias que pueden o no ser exclusivas para cada rol. Además, al clasificar las competencias según el cruce planteado, se evidencia que la mayoría de ellas forman parte de las habilidades y cualidades, es decir, son competencias que no se refieren a conocimientos técnicos. Por otro lado, en relación a los conocimientos específicos, la mayoría de competencias son para actores determinados, pues, se requieren competencias especializadas para una adecuada gestión del ecoturismo en los bosques. Cabe mencionar que la consecución de los objetivos de conservación y desarrollo local, solo será posible mediante la interrelación entre los diversos actores del sistema.

En síntesis, el capítulo presentó, en primer lugar, las definiciones de los términos pertinentes para este trabajo como el turismo, los tipos de turismo y el ecoturismo. En segundo lugar, se pasó a explicar la gestión del turismo en Áreas Naturales, para lo cual se describió la

importancia de proteger la naturaleza y se reconoció la participación de actores como el Estado, las comunidades locales y las organizaciones para lograr el cuidado de dichas áreas. Asimismo, se definió la gestión en los bosques y la necesidad de una visión sistémica para alcanzar sus objetivos de conservación de la naturaleza y de promoción del desarrollo de las comunidades locales. Luego, con base en el modelo de Varisco, se conceptualizó el sistema turístico con el fin de contar con un análisis completo e integral del ecoturismo y sus relaciones, bajo un enfoque territorial. Finalmente, se explicó la importancia de las personas en la gestión del ecoturismo en los bosques y a partir de ello se adoptó la clasificación de Alles y Ersns & Young para identificar las competencias que deben tener los distintos actores en una gestión exitosa.



## CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se realiza una descripción del ecoturismo en el Perú, para luego delimitarlo al ecoturismo realizado en los bosques gestionados como Áreas de Conservación Privada. En primer lugar, se realiza una introducción a la tendencia de turismo global, el ecoturismo, respaldado con cifras mundiales y, en segundo lugar, se presenta el potencial ecoturístico en el Perú. En tercer lugar, se describen los modelos de gestión de áreas naturales en el Perú, para así hacer la aproximación a las Áreas de Conservación Privada (ACP) como uno de estos modelos. En cuarto lugar, se identifican los desafíos en la gestión ecoturística de los bosques que funcionan como ACP en el Perú, para lo cual se utiliza el modelo de sistema turístico de Varisco (2016), con el fin brindar información del contexto y de la estructura del sistema ecoturístico en los bosques peruanos. Finalmente, se identifican los principales desafíos para el desarrollo de competencias de gestión de los bosques en las comunidades locales, lo cual se realiza a partir del análisis FODA y el cruce de información en el FOFADADO.

### 1. Tendencia de turismo global: Ecoturismo

Según Leal (2017), el turismo sostenible en áreas naturales, que enmarca la definición del ecoturismo, ha tenido un crecimiento significativo en la cuota de mercado del turismo, pasando del 7% en el 2010, al 25% en el 2016. Además, según cifras de la Organización Mundial del Turismo, hasta antes del COVID-19, el ecoturismo ha sido “uno de los segmentos de turismo que crece más rápido en todo el mundo y crece a un ritmo de más del 20 por ciento anual - dos o tres veces más rápido que la industria turística en general” (Leal, 2017, p. 9). Por lo tanto, se puede afirmar que, el ecoturismo ha sido una tendencia en los últimos años, que se manifiesta en la preferencia de los turistas por lugares con atractivos naturales y donde se ofrecen servicios sostenibles.

Es así que, a nivel mundial, tal como señala el reporte de Statista (2020), Tourism Worldwide, los factores que promueven a los turistas a realizar viajes ambientalmente amigables, son principalmente el ser impresionados por las vistas y paisajes naturales que el destino les ofrece, con el 60% de aprobación del total de encuestados; seguido del factor de notar que su visita impacta positivamente en el destino, con el 54% de aprobación, todo esto de un total de 12,134 personas encuestadas mayores de 18 años de distintos países como Australia, Brasil, Canadá, China, Alemania, Francia, India, Italia, Japón, España, Inglaterra y Estados Unidos.

Por otro lado, en el año 2015 según Nielsen Company, 66% de turistas tenían predisposición de pagar más por viajes que muestran ser sostenibles social y medioambientalmente (Leal, 2017). Asimismo, en el 2019 más del 70% de los turistas consideran

que se debe optar por opciones de viajes sostenibles, y que estas medidas deben tomarse lo más pronto posible; además, también más del 70% consideran que las compañías de viajes deben sumarse a esta tendencia y ofrecer servicios sostenibles ambientalmente (Statista, 2020).

### 1.1. Turismo y vulnerabilidad

El turismo es un sector económico que genera fuertes ingresos para los países; sin embargo, también es uno de los sectores de mayor vulnerabilidad en situaciones de crisis, como de guerra, ambiental o de salud. Por tanto, es preciso prestar especial atención a la gestión del riesgo en el sector turístico. En este sentido, en primer lugar, se mencionará su impacto económico global en una situación de prosperidad como la presenciada en los últimos años; para luego exponer su impacto en una situación de crisis como la del presente año.

La contribución del turismo a la economía mundial se presenta en la tabla 9, la cual muestra un crecimiento continuo en el sector durante el periodo 2016-2019, representando en el último año el 10% de los ingresos a nivel mundial. Además, se conoce que en el 2016 el ecoturismo contribuyó a la economía mundial con aproximadamente 132 miles de millones de dólares.

**Tabla 9: Contribución económica del turismo mundial**

Contribución histórica del turismo y ecoturismo en miles de millones de dólares		
Año	Directo	Indirecto
2016	2,381	7,650
2017	2,567	8,240
2018	2,750	8,810
2019	2,892	9,258

Adaptado de: Statista (2020)

Además, en el 2019, según Statista (2020), la industria del turismo habría generado ingresos de 685,065 millones de dólares, y se había proyectado que para el 2020 estos crecerían a 711,944 millones; sin embargo, ante la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del Covid-19, el turismo se ha visto afectado fuertemente, por lo que el crecimiento se ha visto interrumpido. Este quiebre se ve reflejado en el replanteamiento de dicha proyección, puesto que se pronostica una disminución de los ingresos a 447,412 millones de dólares, lo cual representa una caída de casi 40%.

Asimismo, según la OMT (2020b), en mayo hubo una reducción de 98% de visitantes por turismo a nivel global, que representa un aproximado de pérdida de 320 billones de dólares. Además, también señala que el turismo internacional, al mes de agosto del 2020, descendió en más del 70% en comparación con el año anterior. Por otro lado, el empleo en el sector turístico se redujo significativamente y alcanzó 100.8 millones de empleos perdidos en el mundo.

Todo esto indica que las pérdidas económicas ante una crisis sanitaria en el sector turismo son cuantiosas, y reafirma la importancia de la gestión del riesgo en este sector. Por este motivo, más adelante, desde la perspectiva de los recursos humanos, se señalará la gestión del riesgo como una oportunidad, y necesidad de aprendizaje para los gestores de los espacios turísticos.

## **2. Potencial del ecoturismo en el Perú**

Perú es un país megadiverso, ya que cuenta con una gran riqueza natural y cultural. Según el exviceministro de Turismo, Roger Valencia, esto lo convierte en un destino turístico privilegiado y atractivo mundialmente, por lo que Perú debe ser promocionado como destino turístico sostenible (MINCETUR, 23 de mayo de 2017).

En el contexto económico, según World Travel & Tourism Council (2020), el consumo de viajes y turismo interno en Perú desde el año 2010 hasta el año 2019, ha crecido constantemente, puesto que se ha pasado de 11 miles de millones de dólares estadounidenses a 17.3 miles de millones de dólares estadounidenses. Además, la contribución de las actividades de viaje y turismo en el Perú, a finales del 2019, representó el 9.3% del total del PBI.

Con respecto a los hábitos de viaje de los peruanos, según PromPerú (2020) el 56% de la población ya tiene el hábito de viajar. Estos viajeros realizaron durante sus viajes, en primer lugar, turismo urbano (88%) y, en segundo lugar, turismo de naturaleza (55%), en el cual destacan las actividades de pasear por lagos y lagunas, visitar aguas termales y, finalmente, visitar reservas naturales (PromPerú, 2019).

A pesar de la pandemia producida por el SARS-CoV-2 (Covid 19), la intención de viaje de los turistas nacionales está en aumento y el crecimiento más alto se produjo de junio a julio, pues, según PromPerú (2020), el crecimiento es de 6 puntos, es decir 25%. En adición, 7 de cada 10 peruanos escogería un destino dentro del Perú y la elección del destino está fuertemente influenciada por la naturaleza. Esto se debe a que el 55% de los turistas toma en consideración los paisajes y la naturaleza para escoger su próximo destino. En ese sentido, el turista interno es el más relevante en esta coyuntura debido a que, según Acosta, la reactivación del turismo en el país empezará con destinos cercanos (Ahora Perú, 2020). Cabe resaltar que la preferencia por el ecoturismo se verá posiblemente reforzada en el contexto de la pandemia por las medidas tomadas

por el gobierno para reactivar el turismo, tales como el acceso gratuito a distintos atractivos privilegiando a las áreas naturales del país, como destinos que ayudan a evitar los contagios por ser poco congestionados y ventilados (MINCETUR, 11 de mayo 2020).

Por otro lado, el potencial del ecoturismo en el Perú se puede evidenciar en el interés que el Estado posee por el desarrollo del sector mediante la promoción de programas nacionales. Esto se refleja principalmente en tres Programas Presupuestales. El primero es el Programa presupuestal N° 0127: Mejora de la competitividad de los destinos del Perú, el cual tiene como población objetivo a 22 destinos turísticos a nivel nacional y está dirigido, principalmente, a “Gestores regionales y municipales, prestadores de servicios turísticos privados y organizaciones comunales que tienen negocios relacionados con emprendimientos turísticos en los destinos turísticos priorizados” (MINCETUR, 2015). En términos económicos, en este programa, el Estado ha realizado una inversión (en términos de devengado) de S/ 124,743,560 durante el año 2019, lo que representa casi 89% de la inversión total en turismo (Consulta amigable, 2020).

Otro ejemplo, más enfocado en bosques, es el Programa presupuestal N° 0130: Competitividad y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de la fauna silvestre, el cual está dirigido a concesionarios de ecoturismo; concesionarios de conservación; comunidades nativas y titulares de predios privados, entre otros (Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, 2018). En este programa, se han invertido (en términos de devengado) en el año 2019, S/ 85,517,468, lo que representa el 3% de la inversión total en el sector agropecuario, y para el sector ambiente, casi el 1% (Consulta amigable, 2020) con el fin de proveer información básica sistematizada sobre regulaciones, aprovechamiento forestal y de fauna silvestre a nivel regional; y, reducir la deforestación y degradación del patrimonio natural forestal y de fauna silvestre, entre otros.

En adición, el Programa Presupuestal N° 0144: Conservación y uso sostenible de Ecosistemas para la provisión de servicios ecosistémicos, sirve para mostrar que el Estado peruano está interesado en hacer frente al problema de la creciente degradación de las áreas con ecosistemas proveedores de servicios y que reconoce en el ecoturismo una herramienta para cuidar la naturaleza y promover el desarrollo económico local (MINAM, 2017). La inversión (en términos de devengado) en este programa ha sido de S/ 84,068,504 en el año 2019, lo que representa el 14% de la inversión total en el sector ambiente (Consulta amigable, 2020).

Por lo mencionado, tanto las condiciones naturales del país, la trascendencia del turismo en términos económicos, los hábitos de viaje de los peruanos y la inversión estatal en programas a favor de sectores relacionados con el turismo, evidencian un gran potencial para el ecoturismo en Perú. Tal como mencionan Chevarría et al. (2016), debido a que el turismo de naturaleza es

uno de los de mayor potencial en el Perú, resulta evidente la oportunidad —y necesidad— de propiciar un crecimiento favorable de este mercado.

### **3. Modelos de gestión de áreas naturales en el Perú**

El ecoturismo se da en áreas naturales, que en muchos casos se encuentran protegidas. Por ello, es necesario revisar las distintas formas de gestión para la conservación de las áreas naturales en el Perú y las competencias que se requieren para la gestión en cada caso, de manera que sean compatibles con el turismo sostenible.

Las áreas naturales se pueden clasificar en Áreas Naturales Protegidas (ANP), Áreas de Conservación Privada (ACP) o Áreas de Conservación Regional (ACR). La principal diferencia entre estas opciones es la forma en que se gestionan los espacios, pues cada una representa un modelo de gestión.

Para cumplir con los objetivos de un área protegida se debe planificar, implementar y monitorear. En general, el modelo de gestión que propone el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (Pentur), es autónomo por destino. Sin embargo, se señalan como requisitos generales a considerar la forma de realizar el desarrollo de la información de base que sustente la viabilidad del destino, la elaboración de un formato orgánico que esté adecuado a las necesidades del destino, la formulación de instrumentos de planificación operativa y de financiamiento, la inclusión de la participación activa de los actores relacionados, y la construcción de un liderazgo adecuado (MINCETUR, 2016). En adición, el proceso debe realizarse bajo la dirección de la institución u organización pública o privada con mayor capacidad de gestión y mejor relación con los actores de la zona (MINCETUR, 2016), por lo que resulta necesario una correcta identificación y desarrollos de competencias. A continuación, se describe cada modelo de gestión turístico.

#### **3.1. Áreas Naturales Protegidas (ANP)**

Solano (2020) menciona que, un área protegida es un espacio natural que, debido a su importancia para conservar la biodiversidad y el patrimonio cultural, los Estados deciden proteger legalmente.

En la actualidad, en el Perú existen 9 categorías de áreas naturales protegidas. La tabla 10 presenta la definición de cada una de ellas, así como su equivalencia con las categorías de la UICN por objetivos de manejo.

**Tabla 10: Categorías de las ANP peruanas y sus equivalencias con las de UICN**

Categoría Peruana	Definición	Equivalencia UICN
Parque nacional	Referida a grandes espacios naturales para proteger la ecología y biodiversidad. Se incide en la intangibilidad <sup>4</sup> para proteger la integridad ecológica.	I: Reserva Natural estricta y Área Silvestre y II: Parque Nacional
Reserva nacional	Áreas destinadas a la conservación de la diversidad biológica y la utilización sostenible de los recursos de flora y fauna silvestre, acuática o terrestre.	VI: Área protegida manejada
Santuario nacional	No tiene paralelo exacto a nivel internacional. Esta categoría se refiere a áreas donde se protege con carácter intangible el hábitat de una especie o una comunidad de flora y fauna; sin embargo, el santuario nacional permite también identificar y proteger las formaciones naturales de interés científico y paisajístico.	II: Parque Nacional y III: Monumento natural
Santuario histórico	Categoría muy propia del Perú. Aquellos espacios naturales donde se desarrollaron hechos históricos memorables o donde confluyen intervenciones sobresalientes de las culturas prehispánicas en entornos naturales del país.	III: Monumento natural y V: Paisaje terrestre y marino protegido
Cotos de caza	Áreas para la práctica regulada de la caza deportiva; bajo planes de manejo que incluyen temporadas, métodos y especímenes autorizados.	IV: Área de gestión de hábitats / especies
Reservas comunales	Áreas para el aprovechamiento de recursos por parte de las poblaciones rurales vecinas, en especial de las comunidades indígenas.	VI: Área protegida manejada
Refugio de vida silvestre	Áreas que requieren intervención activa con fines de manejo para garantizar el mantenimiento de hábitats, así como para satisfacer las necesidades particulares de determinadas especies, como sitios de reproducción y otros sitios críticos para recuperar o mantener las poblaciones de tales especies.	IV: Área de gestión de hábitats / especies
Reserva Paisajística	Aquellas áreas donde se protegen ambientes cuya integridad geográfica muestra una armoniosa relación entre el hombre y la naturaleza, albergando importantes valores naturales, estéticos y culturales.	V: Paisaje terrestre y marino protegido
Bosques de protección	Áreas que se establecen con el objeto de garantizar la protección de las cuencas altas o colectoras, las riberas de los ríos y de otros cursos de agua y en general, para proteger contra la erosión a tierras frágiles que así lo requieran. En ellos se permite el uso de recursos y el desarrollo de aquellas actividades que no pongan en riesgo la cobertura vegetal del área.	I: Reserva Natural estricta y Área Silvestre, IV: Área de gestión de hábitats / especies y VI: Área protegida manejada

Adaptado de: Solano (2020)

<sup>4</sup> La intangibilidad se refiere, básicamente, a que no se permite el aprovechamiento directo de recursos naturales ni transformaciones que alteren el entorno natural, salvo contadas excepciones.

Cabe resaltar que, la gestión del ANP comprende todas las acciones que se ejecutan con el propósito de alcanzar los objetivos del área, por lo que, no todo lo que se lleva a cabo en el ANP se realiza con el objetivo de conservación de la naturaleza. Por tal motivo, para la implementación de los planes se requiere de la intervención del SERNANP porque es la entidad que tiene la competencia directa sobre el territorio del ANP, así como la intervención del MINCETUR, ya que de él depende la infraestructura para el turismo (Solano, 2020). Es decir, es necesario que ambas instituciones públicas actúen diligente y coordinadamente, ya que la gestión del ANP está en manos del Estado.

### **3.2. Áreas de Conservación Privada (ACP)**

Las ACP son aquellos predios de propiedad privada que por sus características ambientales contribuyen a complementar la cobertura del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado, ayudan en la preservación de los espacios e incrementan las oportunidades del desarrollo de turismo (Ley de Áreas Naturales Protegidas, Ley 26834, artículo 70, como se citó en Monteferri, 2019).

Con respecto a las ACP, según Solano (2020) se deben cumplir tres condiciones para formar parte de esta clasificación:

- **Propiedad:** Debe acreditarse la propiedad mediante un título, la posesión no es suficiente.
- **Valor para la conservación de la diversidad biológica:** Debe demostrarse que el área reúne valores suficientes para cumplir sus objetivos de conservación y que estos contribuyen a las estrategias locales y nacionales sobre diversidad biológica, al margen del tamaño y la ubicación.
- **Voluntad del propietario:** Es indispensable que el propietario voluntariamente solicite al MINAM el reconocimiento de su propiedad como ACP. Por lo tanto, el Estado reconoce las ACP, pero no las establece.

Muchos propietarios buscan el título de ACP para su propiedad motivados por el reconocimiento, los beneficios incluyen la posibilidad de obtener aliados y espacios de difusión para enfrentar mejor su financiamiento y defensa legal (Solano, 2020). Es importante resaltar que por ley, la gestión y defensa de las ACP no son responsabilidad directa del ente rector de las áreas protegidas, el SERNANP, aunque este asume algunas obligaciones como brindar asesorías y apoyo técnico a las ACP reconocidas. Es por eso que los propietarios de las ACP consideran que no reciben suficiente apoyo, principalmente, cuando se hace referencia a la defensa de las ACP,

debido a que la norma indica que el SERNANP debe asesorar al propietario en la medida de sus posibilidades (Monteferri, 2019).

En ese sentido, la gestión de las ACP está a cargo del propietario privado; sin embargo, este tiene la obligación de orientar la administración del ACP bajo los criterios que ameritaron su reconocimiento. Además, debe incentivar actividades que promuevan prácticas sostenibles que garanticen la sostenibilidad financiera del ACP y la distribución de sus beneficios (MINAM, 2009).

En Perú, a abril de 2019 se han registrado 131 Áreas de Conservación Privada, cifra que ha aumentado constantemente, pues, desde la creación del MINAM en el 2008, se ha registrado un crecimiento promedio de 10 ACP por año. En adición, el 36% de las ACP están en manos de comunidades campesinas, quienes son los responsables del 97.73% de la superficie protegida por este modo de conservación. Por otro lado, entre las especies y ecosistemas protegidos mediante las ACP destacan los bosques, incluyendo sus diversas clasificaciones (Monteferri, 2019). Por lo tanto, es posible mencionar que las competencias de gestión de los miembros de las comunidades campesinas involucradas son un factor clave para el éxito de las ACP, debido a que son ellos quienes se encargarán tanto de la preservación del patrimonio natural como de la gestión de las actividades ecoturísticas que se lleven a cabo en sus espacios naturales. Es más, se puede indicar que las competencias de dichas personas deben estar orientadas específicamente a la gestión de bosques y el desarrollo de ecoturismo en bosques.

### **3.3. Áreas de Conservación Regional (ACR)**

En relación con las ACR, estas se definen como “áreas naturales protegidas establecidas a nivel de un departamento o región, para conservar la diversidad biológica por su importancia e interés público a nivel regional o local” (Solano, 2020, p. 97). En ese sentido, el proceso de establecimiento de una ACR se puede realizar únicamente por parte del Gobierno Regional, quien solamente puede gestionar hasta una ACR dentro de su jurisdicción (SERNANP, 2013). Además, el plan maestro de las ACR es aprobado por el Gobierno Regional, con la opinión previa del SERNANP.

Según Solano (2020), el proceso para establecer un ACR es más riguroso que el de un ANP, pues, se espera que, junto al expediente, el Gobierno Regional incluya partidas presupuestales y aliados para que la ACR pueda justificar su viabilidad financiera. Sin embargo, la gestión de los recursos resulta más simple, ya que el Gobierno Regional es quien gestiona tanto el ACR como otras actividades relacionadas como la minería, la infraestructura vial, entre otros; por tanto, el Gobierno Regional puede gestionar de manera expedita estos temas. A pesar de estas

facilidades, las ACR no cuentan con un sistema de categorías, lo cual afecta en la priorización e identificación de las estrategias óptimas para su gestión.

En síntesis, los distintos modelos de gestión de las áreas naturales definen la autonomía con la que se pueden tomar decisiones administrativas, la velocidad con la que se pueden implementar dichas decisiones y los objetivos que garantizarán la conservación de la naturaleza.

#### **4. Desafíos en la gestión ecoturística de los bosques como Áreas de Conservación Privada en el Perú**

Para poder reconocer los desafíos actuales en la gestión de los bosques en el Perú; en primer lugar, se dará una revisión a dos casos de ecoturismo en bosques que son gestionados como Áreas de Conservación Privada, pero con características muy diferenciadas, con la finalidad de mostrar la diversidad en cuanto a su gestión y a la intervención de actores. Tomando en cuenta estas experiencias y la literatura sobre el tema, se presentará un análisis de la gestión de los bosques en el Perú bajo el enfoque sistémico del Modelo Turístico de Varisco (2016). Es así que se presentarán los 5 elementos de la estructura de los bosques, seguido de las 5 dimensiones para analizar la relación de los bosques con el contexto, y el análisis del territorio; todo esto para, finalmente, reconocer aquellos desafíos en la gestión de los bosques peruanos que están constituidos como Áreas de Conservación Privada.

##### **4.1. Revisión de casos del ecoturismo en bosques en Áreas de Conservación Privada en el Perú**

Con el objetivo de identificar las formas en que se gestionan las áreas naturales y las actividades turísticas que se realizan en las mismas, se presentarán dos casos de ecoturismo en bosques gestionados como ACP<sup>5</sup>.

###### *4.1.1. Bosque ACP San Marcos*

El Bosque San Marcos fue considerado como Área de Conservación Privada en el año 2011 a perpetuidad, con el principal objetivo de proteger las cabeceras de cuenca, que resultan necesarias para asegurar el consumo humano y agropecuario de la comunidad campesina de San Marcos (Resolución Ministerial N°133-2011-MINAM, 2011). Este bosque está ubicado en el distrito de Umari, provincia de Pachitea-Huánuco, y cuenta con una extensión de 185 hectáreas de flora y fauna (Baylon, 2019).

---

<sup>5</sup> La información de ambos casos se obtuvo mediante entrevistas vía telefónica a los responsables de la gestión de las ACP. Asimismo, se cuenta con su consentimiento informado para incluirlos en esta investigación.

A través de la comunicación directa con Cesar Antezana (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020), subgerente de turismo de la Municipalidad Distrital de Umari, se pudo conocer acerca de las actividades turísticas que se realizan en el bosque, las cuales aún son incipientes. Si bien el plan de ecoturismo propuesto antes de la pandemia se encuentra en proceso de revisión, se puede mencionar que en este plan se identificó la creación de una ruta turística, de un albergue, paneles, guías turísticas y señalización, centro de interpretación, aprovisionamiento de alimentos, comercialización de artesanías y tejidos. Sin embargo, aún hace falta brindarles condiciones básicas como una buena carretera para la ruta turística. Por otro lado, Antezana explica que en el bosque antes se extraía las palmas sin ningún tipo de cuidado de esta planta; sin embargo, a partir de la consideración como ACP y todos los beneficios y capacitaciones que les trajo, la comunidad logró reforestar al bosque y ahora venden las hojas de palma de forma cuidadosa y sostenible.

Respecto a los actores en este bosque, en primer lugar, se encuentra la municipalidad de Umari, la cual tiene un rol activo en la gestión del bosque, puesto que es la responsable del pago a los guardabosques. Además, se encuentra el SERNANP, encargado de la fiscalización de cumplimiento de requisitos en el ACP, que, en caso de no cumplirse, puede llevar a la eliminación de la categoría de ACP del bosque. Finalmente, se destaca la participación de Diaconía Perú, una organización asociación de ayuda al desarrollo comunal, que está involucrada con los objetivos de conservación forestal. Es así, que esta asociación desarrolla los proyectos de “Desarrollo del Ecoturismo como alternativa económica para la conservación de la biodiversidad del Bosque Monte Potrero”, “Mejoramiento de la resiliencia del bosque Monte Potrero y provisión de servicios ecosistémicos para la comunidad de Umari”, y, el programa de “Apoyo al desarrollo agrario sostenible en el distrito de Umari”, en los cuales se brindan capacitaciones a los pobladores para la consecución de sus objetivos (Diaconía, 2020).

Respecto a los roles para el funcionamiento del ecoturismo en el bosque, Antezana detalla que su gestión se realiza a través de la Junta Directiva de la ACP San Marcos, conformada por integrantes de la misma comunidad, la cual vela por la conservación y resguardo del bosque. Además, existe un comité de ecoturismo conformado por 30 personas, las cuales participarán en las diversas actividades turísticas que se ofrecerán en el albergue: alojamiento, guía, proveedores de alimentos, artesanía y tejido para comercio. Por último, señala la importancia de los guardabosques como agente de seguridad del bosque, y de un comité de 3 guías turísticos, quienes también son parte de la comunidad.

En ese sentido, el subgerente de turismo de la Municipalidad Distrital de Umari señala que todos los perfiles mencionados se caracterizan por ser conocedores del bosque, contar con experiencia en el campo al ser campesinos, y principalmente por la valoración y compromiso

hacia el bosque. Además, indica que estas personas recibieron capacitaciones y pasantías, de carácter práctico, que consistieron en viajar a otras áreas naturales en donde se quedaban semanas aprendiendo las actividades correspondientes a cada puesto. Estas se realizaron mediante la coordinación de la Municipalidad con otros actores como Diaconía y otras municipalidades, que permitieron que cuatro jóvenes de la comunidad de Umari reciban las capacitaciones que brindaba el SERNANP a los actores del Parque Nacional Tingo María y la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas.

#### *4.2.2. ACP Bosque Berlín*

El Bosque Berlín fue considerado como Área de Conservación Privada en el año 2011 a perpetuidad, con el principal objetivo de conservar los recursos de flora y fauna, y así construir condiciones favorables para el bosque (Monteferri, 2019). Se encuentra ubicado en el Amazonas, Perú. Es así que desde el 2014 esta área ofrece la posibilidad de realizar ecoturismo, pasando de 18 visitantes en ese año, a 63 en el 2018 (Monteferri, 2019).

A través de la comunicación directa con Leyda Rimarachin (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020), perteneciente a la familia Rimarachín, dueña del ACP, se pudo conocer acerca de las actividades que realizan, las cuales se dividen en dos lineamientos; sin embargo, cabe señalar que ambos son complementarios. El primero se refiere a la oferta de servicios naturales como el ecoturismo, que se enfoca en valorar las especies endémicas como el mono choro de cola amarilla, además de ofrecer actividades vivenciales en contacto con el bosque como las visitas guiadas, en las cuales se explica la importancia del bosque, las especies que habitan esta, y los productos que se pueden extraer del área de forma sostenible, invitando a los turistas a probar algunos de los alimentos que el bosque produce de forma natural. El segundo se refiere al desarrollo de productos en base a la biodiversidad del Bosque Berlín, especialmente la panela y la miel de abeja. Leyda señala que existe una labor de investigación permanente para innovar con los recursos naturales que el bosque les ofrece, y esto, a su vez, también forma parte de la experiencia vivencial ofrecida a los turistas. Por otro lado, Leyda señala como principales dificultades las invasiones en el bosque, y la carencia de ayuda por parte estatal, además de la presión de los recursos naturales del bosque en la situación actual de pandemia, puesto que ha incentivado a robos.

Respecto a los actores involucrados en el ACP Bosque Berlín se encuentra directamente a la familia Rimarachín con la gestión y titularidad. Además, por un tiempo estuvo presente la ONG Conservamos por naturaleza, y redes de ACP como AMPA (Amazónicos por la Amazonía) y APECO (Asociación Peruana para la Conservación de la Naturaleza). Indirectamente, se

considera a los vecinos y pobladores aledaños al bosque, quienes se benefician de su producción y diversidad biológica. Sin embargo, Leyda menciona que por parte del Estado solo se tiene comunicación con el SERNANP por su compromiso de emitir informes anuales del bosque, más no recibe apoyo ni incentivo de otras entidades públicas.

Respecto a los roles para el funcionamiento del ecoturismo en el bosque, estos son asumidos por los integrantes de la familia Rimarachín. Por un lado, los padres de Leyda realizan las actividades propias del campo, como la siembra y la cosecha; su hermana, se encarga de preparar proyectos y propuestas para participar de fondos e incentivos económicos para la preservación del bosque; y, Leyda, es la encargada de las coordinaciones en ámbitos de gestión.

Con respecto a las competencias requeridas, Rimarachín señala que es muy importante contar con conocimientos sobre el manejo del campo, conocimientos técnicos de biología y conocimientos de redes para lograr una mayor visualización. Sin embargo, tan importante como los conocimientos es la actitud de respeto hacia el bosque y compromiso con la naturaleza.

Al comparar ambas experiencias de gestión (ACP Bosque Monte Potrero y ACP Berlín) se comprueba que el número de personas involucradas en la conservación de los bosques varía en función de la propiedad del territorio. Además, se identificó que el ACP Bosque Monte Potrero cuenta con más apoyo de la municipalidad de la localidad, mientras que el ACP Berlín solo interactúa con el SERNANP para temas de formalización y control. Por otro lado, se puede observar que en ambas ACP existe el involucramiento con redes ambientales (no lucrativas) que apoyan en el desarrollo del lugar.

#### **4.2. Análisis del sistema ecoturístico de bosques en el Perú**

Este análisis se realiza bajo el enfoque sistémico del modelo turístico de Varisco (2016), el cual en un primer momento, descompone la estructura del ecoturismo en 5 elementos (demanda, oferta, superestructura, infraestructura y comunidad receptora), los cuales explican el funcionamiento, las características tangibles como los recursos naturales en la oferta, e intangibles como los perfiles y cultura de los turistas y comunidades receptoras, así como las relaciones de los actores que se encuentran dentro del sistema turístico. En segundo lugar, el modelo considera los factores externos del entorno que influyen en la estructura del ecoturismo a través de 5 dimensiones (política, económica, social, cultural y ambiental), las cuales ofrecen una visión amplia de los diferentes componentes a tomar en cuenta. Finalmente, se realiza el análisis territorial, en el cual plasman las relaciones encontradas en todos los elementos. Todo este análisis, se realiza con la información previamente obtenida, así como con nuevos datos

contextuales, con la finalidad de identificar información relevante de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el ecoturismo en los bosques del Perú.

#### *4.2.1. Descripción de los 5 elementos de la estructura del ecoturismo en bosques*

##### *a. Demanda*

El perfil del ecoturista en el Perú se caracteriza por estar interesado en tener contacto directo con la naturaleza, contar con valores ecológicos y manejo de desechos (Bryce, 2012). Además, según PromPerú (2018), este turista tiene 37 años en promedio (55% millennials), es de Latinoamérica (37%), es de género masculino (55%), es soltero (52%) y tiene formación universitaria (47%). Respecto a sus características de consumo, este turista compra su pasaje y/o paquete turístico con 1 a 4 meses de anticipación (57%), usa paquetes turísticos (38%), y su medio de comunicación más influyente es el internet (74%). Su gasto promedio es de 1429 USD por persona, y para los que realizan su viaje por cuenta propia se distribuye en 25% para las actividades turísticas, 23% para alojamiento, 22% para alimentación, y otros de menor gasto; por otro lado, para los que utilizan un paquete turístico, su gasto se distribuye en 86% para el paquete mismo y 14% en gastos adicionales.

Más específicamente, el turista de naturaleza que busca encontrar mucha biodiversidad, presentes en bosques o selva, según PromPerú (2006), prefiere el contenido de información específica sobre la flora y fauna en su visita al destino turístico, así como realizar actividades específicas que permitan mayor acercamiento con el destino, como observación de la vida salvaje y conocer nuevas culturas. Además, según la misma fuente, tienen la peculiaridad de contar con mayor tiempo en la planificación de su viaje ascendiendo a más de 5 meses; y, por otro lado, estos turistas son clasificados como atractivos y rentables puesto que su gasto es superior al promedio.

##### *b. Oferta*

- Recursos o atractivos turísticos: Representa el área natural, que vendría a ser el bosque como ecosistema natural conformado por distintas especies de flora y fauna (ARBA, s/a). Según el MINAM (2015), en el Perú se puede encontrar 40 tipos de bosques (ver Anexo D), los cuales son principalmente protegidos mediante ACP, dentro de los que destacan los siguientes: bosque de palmeras, bosque de algarrobo, bosques de arena blanca, bosques secos, bosques lluviosos tropicales de llanura o bosques lluviosos tropicales inundables, bosques lluviosos tropicales de montaña o bosques de neblina o montano, y bosques de queñua (Monteferri, 2019). Asimismo, cabe señalar que Perú es considerado potencia mundial respecto a la cobertura de bosques, puesto que es el segundo país en Latinoamérica, y cuarto a nivel mundial, con mayores hectáreas de bosques amazónicos

y tropicales, con una superficie total de 73 280 424 hectáreas, lo que representa el 57.3% del total del territorio peruano (MINAM, 2016).

- Equipamiento: Respecto a las organizaciones que brindan alojamiento, en el Perú existe un reglamento de Establecimientos de Hospedaje denominado “ecolodge” que se ajusta al ecoturismo por sus características, como requisitos mínimos de infraestructura (Cabrejos, Hernández, Medina & Zapatel, 2013). Por otro lado, en el equipamiento se encuentran a las organizaciones que brindan alimentación, transporte, agencias de viajes y servicios recreativos en las visitas a los bosques. Es así que, en Perú se puede encontrar empresas como Rainforest Expeditions, Tambopata Ecolodge, Inotowa; así como también comunidades locales que brindan estos servicios como la de Infierno (Lo y Monteferri, 2014, como se citó en Monteferri, 2019), la comunidad nativa de Puerto Prado en Loreto, quienes brindan actividades turísticas como recorridos guiados y alojamiento (Monteferri, 2019), y la comunidad de la ACP San Marcos, que se describió anteriormente.
- Actividades productivas: Entre otras actividades se puede encontrar el comercio de artesanías producidas por las comunidades locales del bosque, o el comercio de productos naturales derivados de la agricultura en zonas del bosque o aledañas. Por ejemplo, empresas como Shiwi y Misha Rastrera desarrollan productos, a base de recursos como cafés y mermeladas (ver anexo E) (Monteferri, 2019). Asimismo, ONGs como Amazónicos por la Amazonía (AMPA) promueven cooperativas entre los dueños comunales de las ACP para fomentar el comercio de sus productos como aquellos derivados del coco, quinua, castaña, miel, panela, e incluso bebidas fermentadas como “kombucha” (Monteferri, 2019). Un ejemplo son los productos ofrecidos en la ACP Berlín, que, como se comentó anteriormente, aprovechan de manera sostenible los recursos del bosque para la comercialización de panela y miel.

### *c. Superestructura*

Es conveniente tomar como referencia el tratamiento de los actores según el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (Pentur), elaborado por el MINCETUR (2016), puesto que este refiere al sector público, privado y sociedad civil, a nivel nacional, regional y local.

- Sector público: De acuerdo con el Pentur, en este sector se encuentra el gobierno nacional, gobiernos regionales y locales. En lo nacional, el principal actor es el MINCETUR, quien actúa como ente rector del sector; entre sus funciones principales están el aprobar y actualizar el Pentur, el coordinar y orientar a los otros niveles de gobierno respecto al

sector, así como fomentar su desarrollo y promoción. En el siguiente nivel, están los gobiernos regionales, los que son ejecutores del Pentur en sus jurisdicciones. Asimismo, entre sus principales funciones en materia de turismo están las de formulación, aprobación, evaluación, dirección, control de estrategias, políticas y programas de desarrollo de esta actividad. Finalmente, en el nivel local, se encuentran las municipalidades provinciales y distritales, las cuales son las principales promotoras de desarrollo local, por lo que fomentan el turismo sostenible y regulan los servicios brindados en materia de turismo (MINCETUR, 2016). Es importante hacer notar que los tres niveles de gobierno deben tener constante coordinación en sus acciones.

- Sector privado: Según el PENTUR 2025, el sector privado está conformado por cámaras de turismo y gremios legalmente constituidos, quienes representan a aquellas empresas o personas prestadoras de servicios turísticos (MINCETUR, 2016). Cabe agregar, que en el PENTUR se señala que, para una mayor organización e impacto, estas organizaciones privadas deben establecer alianzas con las públicas.
- Sociedad Civil: En el PENTUR 2025, se establece que este sector representa a la sociedad civil en general y a otras organizaciones o entidades sin fines de lucro que estén vinculadas con las actividades turísticas (MINCETUR, 2016). Además, en la sociedad civil se encuentra una figura importante para las Áreas de Conservación Privada, que son las redes. Según Monteferrri (2019), actualmente en el Perú, hay cinco redes que incorporan a los titulares de las ACP y otras herramientas como las concesiones para la conservación, e incluyen tanto las iniciativas individuales como comunales. Estas brindan beneficios para la conservación de estas áreas puesto que ayudan a fortalecer capacidades como el liderazgo, la capacidad de consenso, el compromiso, la promoción de intereses comunales, la toma de decisiones, el sentimiento de pertenencia y el reconocimiento. Además, proveen espacios para los distintos actores, individuales y colectivos como comunidades, ONG, autoridades regionales y otros grupos de interés, para que compartan información, se formen alianzas, se consigan fondos económicos, se desarrollen negocios colaborativos, se fomente el diálogo y la colaboración, y se capaciten.

Al respecto, en el Anexo F se mencionan las principales entidades en el Perú que se relacionan con el sector turismo y las redes de ACP.

Por otro lado, identificar a los principales actores de diversas ACP resulta una tarea complicada, ya que su gestión depende del criterio del propietario o responsable de cada ACP, por lo que la cantidad de actores o la limitación de sus funciones, entre otras características,

pueden ser muy distintas entre un ACP y otra. Sin embargo, a pesar de que cada ACP tiene sus propias particularidades, las acciones que se deben realizar para conservar la naturaleza y aprovechar los recursos forestales son muy similares a las que ejecutan los diferentes actores de cada uno de los modelos de gestión descritos. Es así que, es posible tomar como guía a los actores y sus funciones descritas para la gestión de un ANP como el funcionario público, figura que no podría existir en un ACP, pero que resulta fundamental que sus funciones sean realizadas por algún actor del ACP. En ese sentido, concretamente en un ANP, los principales actores según Arce (2009) son los funcionarios de la sede central y Nodos, los funcionarios de las ANP y el comité de gestión. En la tabla 11 se presentan estos actores y sus perfiles.

**Tabla 11: Actores de un Área Natural Protegida**

Actores	Descripción y funciones	Perfil
Funcionarios de la sede central y Nodos	<p>Son servidores públicos, y pueden ser los directores y especialistas que trabajan en la oficina central del SERNANP, y en los nodos. Es así que un funcionario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuye al proceso de descentralización de la gestión de las ANP.</li> <li>-Promueve la participación ciudadana y la transparencia.</li> <li>-Distingue a clientes internos y externos, y así trabaja, con estándares de calidad, en la satisfacción de sus necesidades.</li> <li>-Contribuye al fortalecimiento de la identidad corporativa y a la gestión mediante la construcción de relaciones.</li> <li>-Fomenta una cultura de gestión de la información, conocimiento, creatividad y la innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimientos técnicos de las políticas, normativas y estrategias del sector.</li> <li>-Manejo de herramientas conceptuales y metodológicas para el fortalecimiento de competencias del personal a su cargo, así como facilitadoras y pedagógicas.</li> <li>-Liderazgo</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Comunicación asertiva</li> <li>-Orientado al logro</li> <li>-Capacidades para establecer alianzas y sinergias</li> <li>-Habilidades de negociación y transformación positiva de conflictos.</li> </ul>
Funcionarios de las ANP	<p>Jefes y especialistas:</p> <p>Son servidores públicos que cuentan con formación académica y especializada, así como con experiencia en la gestión del ANP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Es referente de opinión, comprometido con el cumplimiento de los objetivos del ANP.</li> <li>-Reconoce las dimensiones ecológicas, socioeconómicas y culturales existentes, así como la contribución de las ANP al desarrollo sostenible del país.</li> <li>-Fomenta una cultura de gestión de la información, conocimiento, creatividad, innovación y ecoeficiencia (mantenimiento y buen uso de materiales y equipos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderazgo transformacional</li> <li>-Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>-Conocimientos técnicos de gestión de ANP.</li> <li>-Orientación al logro</li> <li>-Conocimientos del marco local, regional, nacional y global del turismo</li> <li>-Conocimientos de historia y tendencias de estas áreas</li> <li>-Fuertes valores</li> <li>-Proactivo</li> <li>-Creativo</li> <li>-Innovador</li> </ul>

**Tabla 11: Actores de un Área Natural Protegida (continuación)**

Actores	Descripción y funciones	Perfil
Funcionarios de las ANP	<p>-Promueve la participación ciudadana y la transparencia.</p> <p>-Distingue a clientes internos y externos, y así trabaja, con estándares de calidad, en la satisfacción de sus necesidades.</p> <p>-Administra los recursos: financieros y humanos.</p> <p>-Los especialistas pueden ser en recursos naturales y protección, en uso público, en teledetección, en temas administrativos, en mantenimiento de equipos, entre otros.</p>	<p>-Capacidades de autocontrol</p> <p>-Comunicación asertiva, de escucha, tolerancia y respeto.</p> <p>-Conocimientos para administrar la diversidad</p> <p>-Conocimientos en ciencias naturales y sociales</p>
Funcionarios de las ANP	<p>Guardaparques: Aquellos que realizan las actividades de acuerdo al Plan Maestro o documentos de planificación. Estos pueden ser voluntarios y comunitarios, sus funciones son:</p> <p>-Fiscalizan el cumplimiento de las leyes y políticas institucionales de las ANP.</p> <p>-Promueven la participación ciudadana y la transparencia en tareas de conservación, planificación y monitoreo.</p> <p>-Informan sobre el ANP y así promueven la conservación y desarrollo sostenible</p> <p>-Representa la autoridad del ANP.</p> <p>-Fomenta soluciones creativas para los problemas del ANP.</p>	<p>-Proactivo</p> <p>-Optimista</p> <p>-Trabaja en equipo</p> <p>-Orientado hacia los clientes internos y externos</p> <p>-Capacidades de manejo de situaciones</p> <p>-Íntegro y ético profesional</p> <p>-Conocimientos básicos de ciencias naturales y sociales</p> <p>-Actitud de aprendizaje</p> <p>-Liderazgo para restaurar y rehabilitar ecosistemas</p> <p>-Conocimientos sobre sostenibilidad</p> <p>-Conocimientos del marco legal</p>
Comité de gestión	<p>Son personas representantes de organizaciones e instituciones públicas y privadas que apoyan la gestión del ANP.</p> <p>-Vela por el correcto funcionamiento del ANP.</p> <p>-Fiscaliza el cumplimiento de los planes y normas vigentes.</p> <p>-Fomenta propuestas para mejorar el marco legislativo.</p>	<p>-Orientación ambiental</p> <p>-Proactivo, entusiasta y optimista</p> <p>-Comprometido con el desarrollo sostenible</p> <p>-Conocimiento de las leyes básicas del ANP</p> <p>-Creativo</p> <p>-Íntegro y ético profesional</p> <p>-Comunicación asertiva, de escucha, tolerancia y respeto.</p> <p>-Capacidad de diálogo y concertación (negociador)</p> <p>-Actitud de aprendizaje</p>

Adaptado de: Arce (2009)

#### *d. Infraestructura*

Según Cabrejos et al. (2013) aquellos servicios necesarios para el desarrollo de actividades ecoturísticas son la alimentación, limpieza y servicios básicos como la luz y el agua; servicios médicos, como la disponibilidad de atención a emergencias o atención ambulatoria; transporte, para la ayuda en el desplazamiento del ecoturista hacia y desde el destino turístico; comunicaciones, ayudados por la telefonía e internet para la promoción del destino, así como la disponibilidad de información institucional del estado como Promperú y otras organizaciones; el sistema bancario, para ayudar al pago de cuentas de los servicios sin necesidad que el turista cuente con efectivo; la investigación de universidades e institutos, que ayudan al desarrollo del área; y, seguridad para la protección de los locales y turistas.

Cabe señalar que estos servicios no son independientes o excluyentes, sino que se pueden interconectar y complementar para un mayor beneficio. Es así que, respecto al último punto, seguridad, el Programa de Bosques Nacional brinda incentivos para la conservación de los bosques en los cuales se incentiva la adquisición de protección personal y de herramientas para el patrullaje y monitoreo de estas áreas naturales. Es así que en el año 2019 las comunidades Nuevo Saposoa y Patria Nuevo Ucayali obtuvieron el “Premio Ecuatorial 2019” otorgado por el PNUD por el uso de tecnología satelital y telefonía móvil para asegurar la seguridad y conservación de sus bosques (MINAM, 2020).

#### *e. Comunidad receptora*

Las comunidades receptoras en los bosques, son aquellas que han habitado en estos o en sus alrededores, y pueden ser una comunidad o una familia. Como se ha podido reconocer, a partir de los casos presentados, las principales actividades económicas/productivas de los miembros de la comunidad involucrados directamente con el turismo en el área, giran en torno a la transformación de los recursos forestales de manera sostenible. Según Cabrejos et al. (2013) “las comunidades deberán garantizar la generación del mínimo impacto en el ambiente visitado y buscar beneficiar a la naturaleza, reconociéndose como elementos clave para la experiencia en el destino y su extensión en el tiempo” (p. 10). Por otro lado, aquellos que no están involucrados en el turismo de manera directa, realizan actividades tradicionales como la agricultura y ganadería.

Sin embargo, estén o no involucrados con el turismo, según el MINAM (2020) las comunidades se vuelven esenciales para promover la conservación de los bosques, por lo que desde el Estado se promueve su participación mediante incentivos. En ese sentido, destaca el incentivo de Transferencias Directas Condicionadas, principalmente, por la gran aceptación e impacto positivo que ha conseguido. Es así que, en el 2019, se impulsaron diversas actividades

sostenibles como las plantaciones de cacao bajo sistemas agroforestales (participan 80 comunidades), seguidas de artesanía (27 comunidades), manejo de recursos forestales maderables (26 comunidades), cultivo de achiote (25 comunidades) y piscigranja (22 comunidades), entre otras actividades. En este plan se entregan 10 soles por cada hectárea de bosques que la comunidad conserva a lo largo de cinco años desde el momento en que la comunidad decide suscribirse a este convenio, y tiene como “propósito fortalecer las capacidades de las comunidades nativas y campesinas en la conservación y reducción de la deforestación de los bosques comunales” (MINAM, 2020, p. 15). Además, el compromiso de las comunidades es con el cumplimiento del Plan de Gestión del Incentivo (PGI), que plantea cinco líneas de acción (ver tabla 12), con el cual se fomenta el aprovechamiento de los recursos forestales naturales mediante el desarrollo de actividades productivas sostenibles que generan valor en los bosques y en las comunidades, además de fortalecer la participación activa de estas comunidades con enfoque de género y revalorización cultural.

**Tabla 12: Líneas de acción en el Plan de Gestión del Incentivo**

Línea de acción	Objetivo
1. Vigilancia y monitoreo de bosques y otros espacios	Garantiza el compromiso de la comunidad en la conservación de las hectáreas de sus bosques comunales.
2. Actividades económicas sostenibles basadas en el bosque y otros espacios	Fortalece actividades productivas que se desarrollen sin afectar las hectáreas comprometidas para su conservación.
3. Gestión comunal	Fortalece la gobernanza comunal para organizar, planificar e implementar sus metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
4. Sociocultural	Recupera, mantiene o mejora la transferencia de conocimientos basados en la identidad del pueblo indígena.
5. Seguridad alimentaria	Garantiza la disponibilidad de alimentos suficientes a nivel familiar y comunal que permitan mejorar la dieta alimenticia.

Fuente: MINAM (2020)

#### 4.2.2. Descripción de las 5 dimensiones externas del ecoturismo en bosques

##### a. Dimensión Política

En esta dimensión destaca la Ley de Áreas Naturales Protegidas (Ley 26834), la cual permite que se lleve a cabo cualquier actividad que promueva la conservación del área reconocida; así como determina el plazo del reconocimiento, ya sea por 10 años o a perpetuidad (Monteferri, 2019).

Cabe mencionar que debido a los efectos negativos de la pandemia en el sector turismo, el Gobierno ha implementado iniciativas que promuevan el turismo, entre ellas destacan la disposición de acceso gratuito a áreas naturales protegidas (Ministerio de Cultura, 2020), así como la obtención del sello de Safe Travel (Viaje seguro), el cual está avalado por el Consejo Mundial del Viaje y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés) y tiene el objetivo de restablecer la confianza de los viajeros para la reactivación del turismo mediante protocolos diseñados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Andina, octubre 13, 2020).

En adición, en la década de 2010, mediante el Decreto Supremo N° 008-2010-MINAM se llevó a cabo la creación oficial del Programa Bosques, el cual “implementa servicios y mecanismos que permiten trabajar conjuntamente con los gobiernos regionales y locales, con las organizaciones y federaciones indígenas y campesinas, y las entidades multilaterales” (MINAM, 2020). Es necesario recalcar que, como parte de los incentivos para la conservación de bosques comunitarios, las comunidades y el Programa Bosques suscriben Convenios de Conservación y asumen compromisos mutuos. En el caso de las comunidades, se comprometen a conservar bosques y reducir la deforestación, y a cumplir con el Plan de Gestión de Incentivo (PGI), el cual orienta el uso eficiente de los recursos recibidos en actividades priorizadas por la misma comunidad que impacten positivamente en la conservación y mejora de la calidad de vida (MINAM, 2020).

Finalmente, existen diversas iniciativas y proyectos para la conservación de bosques como el programa Mejora de la competitividad de los destinos del Perú, Competitividad y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de la fauna silvestre y Conservación y uso sostenible de ecosistemas para la provisión de servicios ecosistémicos. Además, según el informe La Conservación de Bosques en el Perú del MINAM (2016), el Perú se ha comprometido ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) a lograr una significativa reducción en deforestación y, en consecuencia, también una disminución de las emisiones procedentes de esta fuente, lo cual se evidencia en las denominadas contribuciones nacionales (iNDC) ante dicha convención internacional. En adición, existen esfuerzos para contar con información organizada, sistematizada y comparable, tal es el caso del Mapa de Bosque - No Bosque de la Amazonía peruana que se elaboró con el fin de conocer acerca de la pérdida anual de bosque en la Amazonía.

#### *b. Dimensión económica*

En primer lugar se debe considerar que al cierre del 2019, antes de la pandemia, las actividades de viaje y turismo otorgaron una contribución de 9.3% del total del PBI, así como un

7.5% del total del empleo (World Travel & Tourism Council, 2020). En segundo lugar, según el exviceministro de Desarrollo de los Recursos Naturales, Gabriel Quijandría Acosta, el turismo sostenible en las ANP aporta unos US \$800 millones al año y genera 36,000 empleos directos en el país. Sin embargo, a pesar del mal momento que está atravesando el sector turismo, el Ejecutivo ha reducido en un 12.6% el presupuesto asignado al sector para el año 2021 (Castro, 1 de setiembre, 2020), lo cual limita su recuperación. Por otro lado, la reactivación del turismo se ve afectada por el alza de precios de los pasajes, los cuales han aumentado en un 100% en algunos casos (Gestión, 18 de octubre, 2020).

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, desde el sector público se realizan inversiones para promover la conservación de los bosques, así como el desarrollo de las comunidades, entre la que destaca el Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático (PNCB), con su instrumento de intervención denominado transferencias directas condicionadas (TDC), explicado anteriormente (MINAM, 2020). Además, están los otros programas ya mencionados relacionados con el ecoturismo y la conservación, que para el 2019, implicaron una inversión total de S/ 294,329,532.

#### *c. Dimensión social*

Cada vez son más personas las que se preocupan por el cuidado del medio ambiente y la protección de la fauna; del mismo modo, existe más interés por registrar los espacios naturales como ACP, lo cual se evidencia en el aumento promedio de 10 ACP al año desde hace más de una década (Monteferri, 2019). Por otro lado, existen diversos conflictos sociales, los cuales suelen ser generados por el individualismo o el deseo de acumular recursos (Fuller, 2008).

#### *d. Dimensión cultural*

Debido a que se trata de ecoturismo, la dimensión cultural es relevante. Esto se debe a que los propietarios y comunidades que deciden realizar actividades ecoturísticas en sus bosques, permiten que los viajeros observen cómo es su relación con la naturaleza, así como la de las especies endémicas con el bosque. Dicho de otro modo, con la visita de los turistas se evidencia la interacción entre el ecoturismo, el territorio y la cultura de la población local.

#### *e. Dimensión ambiental*

Actualmente, la pérdida de los bosques está en descenso, lo que demuestra una mejor gestión ambiental y mayores esfuerzos de conservación. Sin embargo, estas pérdidas aún son significativas; es así que, según Geobosques (2020), la pérdida de bosques en el Perú en el 2019

fue de 148,416 hectáreas, y el total desde el 2001 al 2019 fue de 2,433,314 hectáreas, afectando el hábitat de diversas especies de flora y fauna.

El MINAM (2016) señala que esta pérdida de bosques se puede explicar por dos amenazas principales: la deforestación y la degradación. La primera es la pérdida de la cobertura forestal, siendo la principal causa el cambio de uso del suelo para actividades locales como la agricultura, ganadería o industrias extractivas como la tala, además de la quema de vegetación. Estas prácticas afectan negativamente la gestión de cuentas, incremento de temperatura, entre otros. Por otro lado, la degradación es la pérdida de la capacidad de ofrecer los servicios ecosistémicos naturales del bosque, especialmente por la tala indiscriminada, y sin conocimiento de su manejo y tecnologías para realizarla. La degradación causa reducción de poblaciones de especies, incluso su extinción, así como también influye en el cambio climático; por tanto, se vuelve necesario plantear alianzas estratégicas entre diversos sectores y actores con la finalidad de lograr la gestión sostenible, así como asegurar las buenas prácticas de gestión dentro de estas áreas. En este sentido, el MINAM propone “adoptar un enfoque de gestión de grandes paisajes, en forma tal que el manejo de los ecosistemas forestales se integre con los usos agropecuarios colindantes y con otros usos de la tierra, en un marco de coordinación y gobernanza intersectorial y multinivel, que facilite la construcción de alianzas público-privada-comunales” (2016, pp. 34-35).

Por otro lado, respecto al ecoturismo, como se mencionó anteriormente, se espera que tenga efectos positivos en la conservación de estas áreas puesto que la promueven a través de esfuerzos por mantener las diversas especies arbóreas y reforestar aquellos espacios que hayan sido afectados. Sin embargo, no siempre es posible mantener a salvo el bosque, dado que pueden existir conflictos en la interacción de los visitantes con el ecoturismo, puesto que, lamentablemente, no todos ellos respetan y cuidan el patrimonio natural, por lo que resulta fundamental la misión y función de aquellas personas en contacto con el turista de educar y orientar sobre preservación.

#### *4.2.3. Análisis del territorio*

El bosque en el Perú es un sistema complejo, puesto que no solo abarca un espacio geográfico, sino que alberga una diversidad de especies que son capaces de abastecerse a sí mismas sin la necesidad de la intervención humana; así como también, es el hábitat de diversos animales y seres humanos.

Por tanto, el territorio es un espacio de múltiple interacción e integración de los elementos previamente señalados, los cuales son dinámicos en el tiempo. En ese sentido, producto de la

constante interacción se genera una relación social en la que cada actor vela por sus propios intereses. Es así que, se solía considerar a los bosques como una fuente de recursos alimenticios y productos valiosos como la madera, y no se consideraba el bienestar del recurso natural porque parecía inagotable. En adición, no se tomaba conciencia de los servicios ambientales que estos ofrecían a favor de las comunidades que lo habitaban.

Sin embargo, en la actualidad, esta visión se transformó como efecto de los cambios en la biodiversidad de los bosques, produciendo en algunos casos desastres naturales, lo que condujo al desarrollo de la conciencia ecológica y conservación de las áreas naturales, en las cuales todos los actores se volvieron activos en pro de la preservación. Es así, que ahora se fomenta no solo la protección de estas áreas, sino también el aprovechamiento de sus recursos de manera sostenible. Cabe resaltar que esto se volvió de interés común, por lo que instituciones públicas, privadas y del tercer sector unen conocimientos y recursos para un trabajo coordinado a favor de los recursos naturales de los bosques.

En ese sentido, el ecoturismo en los bosques es la opción que permite la conservación de las especies, así como actividades económicas que beneficien el desarrollo de las comunidades que los protegen. Por tanto, para lograr esto es necesario que los actores involucrados en las actividades del ecoturismo cuenten con las competencias y conocimientos necesarios para una adecuada gestión de estas áreas.

## **5. Principales desafíos para el desarrollo de competencias de gestión de los bosques en las comunidades**

### **5.1. Competencias incorporadas en los programas de capacitación de los actores en el ecoturismo**

En estudios previos sobre la identificación de competencias para la gestión del ecoturismo en los bosques del Perú, se ha encontrado información respecto al modelo de gestión de las ANP, el cual se asemeja al modelo de las ACP en su finalidad de resguardar las áreas naturales, así como en las funciones y roles que los actores deben realizar. Es por esto que a continuación se presentan dos planes de fortalecimiento de capacidades (competencias) en ANP, el primero realizado por Arce (2009), como parte de un trabajo del SERNANP; y el segundo realizado por el MINAM.

En primer lugar, de acuerdo al Plan de capacitación del personal y los actores que participan en la gestión de las Áreas Naturales Protegidas del Perú 2009-2013 (Arce, 2009), las competencias identificadas como claves por los actores en el sistema turístico son, la capacidad concertadora y negociadora, para los funcionarios; la motivación/orientación de logro y

sociabilidad, para los guardaparques; y, la integridad y productividad, para los representantes de los Comités de Gestión. Para un mayor acercamiento en la tabla 13, se presentan las competencias claves según la clasificación de actores, ordenada según su importancia.

**Tabla 13: Priorización de competencias según la perspectiva de los actores**

Funcionarios	Guardaparques	Comités de Gestión
1. Capacidad concertadora	1. Motivación/orientación de logro	1. Integridad
2. Capacidad negociadora	2. Sociabilidad	2. Proactividad
3. Integridad	3. Integridad	3. Capacidad concertadora
4. Compromiso ético	4. Comprensión de los demás	4. Liderazgo
5. Comunicación asertiva	5. Comunicación asertiva	5. Comunicación asertiva
6. Liderazgo	6. Liderazgo	6. Innovación
7. Proactividad	7. Habilidades de equipo (Trabajo en equipo)	7. Colaboración y cooperación
8. Comprensión de los demás	8. Innovación	8. Compromiso
9. Respeto	9. Capacidad concertadora	9. Capacidad para establecer alianzas
10. Influencia	10. Proactividad	10. Aprendizaje
11. Capacidad pedagógica	11. Valoración adecuada de uno mismo	11. Autocontrol
12. Capacidad gerencial	12. Autocontrol	12. Iniciativa
13. Sociabilidad	13. Compromiso ético	13. Capacidad de autocrítica
14. Confianza en uno mismo	14. Compromiso	14. Comprensión de los demás
15. Confiabilidad	15. Capacidad de autocrítica	15. Orientación hacia el servicio
16. Motivación/orientación de logro	16. Orientación hacia el servicio	16. Influencia
17. Compromiso	17. Colaboración y cooperación	17. Capacidad negociadora
18. Iniciativa	18. Análisis y solución de problemas	18. Análisis y solución de problemas
19. Orientación hacia el servicio	19. Aprendizaje	19. Sensibilidad organizacional
20. Capacidad para establecer alianzas	20. Capacidad pedagógica	20. Visión
21. Habilidades de equipo (Trabajo en equipo)	21. Resolución	
22. Disciplina	22. Orientado a la prevención	
23. Escucha activa	23. Conocimiento del entorno	
24. Persuasión	24. Comunicación escrita (sistematización)	
25. Sensibilidad organizacional	25. Capacidad gerencial	
	26. Desarrollo/apoyo de colaboradores	

Fuente: Arce (2009)

De ese modo, a partir de la identificación de los actores, sus perfiles y posteriormente las competencias, se desarrolla la relación correspondiente entre perfil y competencias para concretar el plan de capacitación del SERNANP.

En segundo lugar, el Plan Director de las Áreas Naturales Protegidas, elaborado por el MINAM en el 2009, enfatiza en la necesidad de fortalecer las competencias de los distintos actores que influyen e intervienen en la gestión de estas áreas. Por un lado, plantea que la gobernanza de estas áreas debe estar a cargo de actores que cuenten con competencias que permitan la legitimidad, el derecho de expresión, responsabilidad, un buen desempeño, que

promuevan la equidad, la dirección, el liderazgo incluyente, apertura y la transparencia. Por otro lado, este estudio identifica a las comunidades y organizaciones de productores como los actores principales en las ANP; y enfatiza en el mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Se postula que, a partir de la transformación y potenciación de las competencias de las comunidades se logrará superar las divisiones geográficas, de gobierno y sectoriales. Es así que, el MINAM señala que las competencias a desarrollar en estos actores son aquellas que generarán la excelencia técnica y ética.

## **5.2. Identificación de competencias requeridas en las comunidades locales para la gestión del ecoturismo en bosques que son Áreas de Conservación Privada**

Con toda la información obtenida anteriormente, se ha realizado una clasificación de competencias considerando el cruce de las clasificaciones de Alles (2007) y Ernst & Young Consultores (2008). Para ello, se han tomado en cuenta las competencias identificadas globalmente para la conservación y turismo en los bosques, las que son consideradas localmente en el Perú, y aquellas que son necesarias para cumplir con los incentivos estatales.

Cabe destacar que todas las competencias son adjudicadas a las comunidades que son gestoras y dueñas de las Áreas de Conservación Privada, puesto que son los principales actores en estas áreas en el Perú. En ese sentido, los roles identificados entre los miembros de las comunidades locales son los siguientes:

- Líderes de la comunidad: Son aquellos representantes elegidos entre toda la comunidad para ser intermediarios entre los miembros de la comunidad y otros actores, así como para organizar las actividades forestales. También se refiere a los propietarios del ACP.
- Miembros de la comunidad activos: Son aquellos que participan indirecta o directamente de las actividades turísticas que tienen lugar en el bosque. Entre ellos se encuentran los miembros del comité de ecoturismo.
- Miembros de la comunidad inactivos: A diferencia de los miembros activos, estos no se involucran en ninguna actividad turística; sin embargo, están enterados de los diversos servicios turísticos y reciben sus beneficios de manera indirecta.
- Guardabosques: Son aquellos que se encargan de realizar funciones más técnicas respecto al cuidado y protección de las áreas; es decir, son los vigilantes de las zonas. Además, se encargan de informar ante cualquier escenario fuera de lo común que represente algún riesgo (incendios, tala ilegal, invasiones, etc).

- Guías turísticos: Son aquellos que se encargan de la comunicación directa con los turistas, brindan información del área, tanto de su biodiversidad como de la cultura y valores tradicionales de la comunidad. Asimismo, promocionan las actividades turísticas de la zona y promueven el conocimiento de la prevención y conservación de las áreas a través de charlas, historias y actividades dinámicas.
- Especialistas: Son aquellos expertos en temas afines a la conservación de los recursos naturales, planificación de la infraestructura requerida para actividades turísticas y el diseño de las mismas.

En la tabla 14 se clasifican las competencias de las comunidades locales para el ecoturismo en bosques, en el marco de las ACP en el Perú. Si bien en dicha tabla se consideran a todos los actores para la clasificación de competencias cardinales, los miembros de la comunidad inactivos no son tomados en cuenta para la clasificación de competencias específicas, puesto que, al no estar vinculados con las actividades turísticas, no requieren competencias de esa categoría.

**Tabla 14: Clasificación de las competencias de las comunidades para el ecoturismo en bosques como ACP en el Perú**

		Ernst & Young	
		Conocimientos específicos	Habilidades y cualidades
A l l e s	Competencias Cardinales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Escucha activa</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Ética</li> <li>- Colaboración, cooperación e integración</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Orientación al trabajo en equipo</li> <li>- Credibilidad</li> <li>- Innovación en actividades y productos turísticos</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Respeto</li> </ul>
	Competencias específicas	Líderes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y pensamiento crítico</li> <li>- Conocimientos tecnológicos</li> <li>- Agudeza empresarial</li> <li>- Orientado a la prevención</li> <li>- Aprendizaje</li> </ul>

**Tabla 14: Clasificación de las competencias de las comunidades para el ecoturismo en bosques como ACP en el Perú (continuación)**

		Ernst & Young		
		Conocimientos específicos	Habilidades y cualidades	
A l l e s	Competencias específicas	Miembros activos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos tecnológicos</li> <li>- Aprendizaje</li> <li>- Análisis y pensamiento crítico</li> <li>- Agudeza empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movilización de recursos</li> <li>- Negociación</li> <li>- Habilidades interpersonales y de comunicación</li> </ul>
		Guardabosques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientado a la prevención</li> <li>- Aprendizaje</li> <li>- Conocimientos tecnológicos</li> <li>- Conocimiento de primeros auxilios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al servicio</li> <li>- Orientado a la prevención</li> <li>- Profesionalismo</li> <li>- Habilidades interpersonales y de comunicación</li> </ul>
		Guías turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia técnica y funcional</li> <li>- Conocimientos tecnológicos</li> <li>- Aprendizaje</li> <li>- Conocimientos de idiomas</li> <li>- Análisis y pensamiento crítico</li> <li>- Orientado a la prevención</li> <li>- Pedagogía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Profesionalismo</li> <li>- Habilidades interpersonales y de comunicación</li> <li>- Orientación al servicio</li> <li>- Movilización de recursos</li> </ul>
		Especialistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje</li> <li>- Fomento de innovación y tecnología</li> <li>- Experiencia técnica y funcional</li> <li>- Conocimientos tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Formación/Coaching</li> <li>- Orientación al servicio</li> <li>- Gestión del conflicto</li> </ul>

### **5.3. Análisis FODA enfocado en competencias para la gestión de bosques con la categoría de Áreas de Conservación Privada**

La tabla 15 presenta el análisis FODA del ecoturismo en los bosques del Perú, que sirve para identificar aquellos puntos de mejora y aquellos que representan ventajas. Así, se han identificado las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a partir del análisis sistémico del ecoturismo en los bosques del Perú gestionados como ACP.

**Tabla 15: FODA del sistema del ecoturismo en los bosques del Perú gestionados como ACP**

Fortalezas	Oportunidades
(F1) Conocimiento de las comunidades sobre los cuidados de los bosques (F2) Autosostenibilidad (F3) Diversidad de especies que pueden ser comercializadas y sirven como insumos para productos naturales innovadores: Plantas medicinales, recursos maderables y no maderables (F4) Fuente rica de información ecológica	(O1) Interés de diversos actores en temas medioambientales (O2) Concursos organizados por MINCETUR que financian proyectos de mejoras para servicios turísticos (O3) Dispositivos tecnológicos que facilitan la vigilancia de los bosques (O4) Preferencia de áreas naturales como destino turístico (O5) Crecimiento del ecoturismo en el Perú (O6) Redes que fortalecen las competencias de titulares y comunidades de ACP (O7) Redes que ayudan a la promoción de las áreas mediante la implementación de circuitos turísticos y de productos sostenibles
(D1) Poco apoyo del Estado (D2) No hay una guía general para la gestión de Áreas de Conservación Privada (D3) Las comunidades cuentan con escasos conocimientos de gestión y tecnológicos (D4) Las comunidades y propietarios no han identificado las competencias necesarias para los puestos en los bosques (D5) Deficiente red de comunicación (D6) Escasos recursos económicos de los miembros de las comunidades	(A1) Tala ilegal (A2) Invasiones (A3) Deforestación y degradación (A4) Incendio (A5) Caza ilegal de especies endémicas o exóticas (A6) Efectos negativos del cambio climático (A7) Tráfico de tierras (A8) Crisis sanitarias (A9) Crisis políticas (A10) Prácticas inadecuadas de los turistas

A partir de la tabla 15, en la tabla 16 se ha realizado el cruce de la información más relevante y pertinente para así identificar aquellas competencias necesarias para la correcta y exitosa gestión de estas áreas por parte de las comunidades locales.

Cabe señalar que este análisis se realiza solo para las competencias específicas, ya que las competencias cardinales se consideran necesarias en todos los actores para cualquier situación.

**Tabla 16: FOFADADO del sistema ecoturístico de los bosques en el Perú gestionados como ACP, enfocado en el desarrollo de competencia**

	Fortalezas	Debilidades
O P O R T.	<b>(F4, O1)</b> Aprovechar el ser una fuente de información para atraer a los diversos actores a investigar temas medioambientales. Para esto es necesario desarrollar las competencias de negociación, agudeza empresarial, aprendizaje, conocimientos tecnológicos y liderazgo.	<b>(D3 y D5, O2)</b> A pesar de existir concursos de financiamiento, estos no son aprovechados porque las comunidades no cuentan con los conocimientos técnicos para postular, así como con medios para enterarse de las convocatorias. Para esto son necesarias las competencias de liderazgo, conocimientos tecnológicos, aprendizaje, fomento de innovación y tecnología, agudeza empresarial, análisis y pensamiento crítico.

**Tabla 16: FOFADADO del sistema ecoturístico de los bosques en el Perú gestionados como ACP, enfocado en el desarrollo de competencia (continuación)**

	Fortalezas	Debilidades
O P O R T.	<p><b>(F3, O4 y O5)</b> Aprovechar el crecimiento del ecoturismo y la preferencia por áreas naturales para comercializar productos naturales e innovadores. Las competencias necesarias son: fomento de innovación y tecnología, movilización de recursos, negociación, habilidades interpersonales y de comunicación y aprendizaje.</p> <p><b>(F1, D4)</b> A pesar que los actores no han identificado las competencias características para los puestos, gracias a su conocimiento sobre el cuidado de los bosques, no han obtenido resultados desfavorables. Sin embargo, esta limitación no les permite maximizar sus beneficios. En ese sentido, es necesario desarrollar las competencias de liderazgo, formación/coaching, movilización de recursos y habilidades interpersonales y de comunicación.</p>	<p><b>(D3 y D6, O3)</b> A pesar de la existencia de dispositivos tecnológicos para la vigilancia de los bosques, no se cuenta con los conocimientos técnicos para su uso, ni los recursos económicos para su adquisición. Para esto es necesario el desarrollo de la competencia de la agudeza empresarial y negociación, para obtener recursos económicos, así como las competencias de movilización de recursos y conocimientos tecnológicos.</p> <p><b>(D y O6 y O7)</b> El apoyo brindado por las redes ayuda a organizar y promover la conservación de los bosques al capacitarlos y desarrollar competencias de liderazgo, negociación, experiencia técnica y funcional, conocimientos tecnológicos y habilidades interpersonales de comunicación.</p>
A M E N A Z A S	<p><b>(F1, A3 y A5)</b> La comunidad cuenta con conocimientos sobre el cuidado de los bosques para hacer frente a la deforestación y a la caza ilegal de especies endémicas o exóticas. Sin embargo, se requieren competencias de profesionalismo, orientado a la prevención, movilización de recursos y gestión de conflictos.</p> <p><b>(F1, A10)</b> Para mitigar las prácticas inadecuadas de los turistas, es necesario que la persona encargada de la interacción con los turistas les transmita la importancia del cuidado de los bosques y cómo hacerlo desde su rol como turistas. Para esto es necesario que se desarrollen las competencias de habilidades interpersonales y de comunicación, pedagogía y liderazgo.</p>	<p><b>(D3, D4, D6 y A)</b> Al no contar con conocimientos y competencias necesarias para la gestión, no tienen las herramientas para enfrentar las amenazas. Son necesarias las competencias de fomento de la innovación y tecnología, liderazgo, aprendizaje, toma de decisiones, gestión del conflicto, orientado a la prevención, negociación y movilización de recursos.</p> <p><b>(D1, D3, D5, D6 y A8 y A9)</b> Las crisis sanitarias (como la ocasionada por la covid-19) y las crisis políticas pueden ocasionar un gran impacto en el ecoturismo en ACP. Para enfrentar estos escenarios es necesario el desarrollo de competencias como el liderazgo, la negociación, movilización de recursos, toma de decisiones, aprendizaje, orientación a la prevención y la gestión de conflictos.</p>

Las competencias con las que cuentan los miembros de las comunidades no son suficientes para una adecuada gestión del ecoturismo en bosques del Perú catalogados como ACP, por lo cual es necesario enfocarse en el desarrollo de competencias para hacer frente a las amenazas y debilidades identificadas, así como aprovechar las oportunidades y fortalezas, y usarlas como base de conocimiento para poder obtener un mayor desarrollo en las diferentes dimensiones.

En esta investigación, se han identificado competencias cardinales como la negociación, comunicación asertiva, innovación, proactividad, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso,

respeto y ética, las cuales pueden facilitar el correcto desarrollo de los bosques. Por otro lado, con respecto a las competencias de conocimientos específicos, se ha determinado que se requieren, básicamente, todas aquellas relacionadas al ámbito empresarial o negocios y al ámbito tecnológico, puesto que los miembros de las comunidades ya cuentan con conocimientos específicos respecto a temas de conservación, así como a actividades agrícolas y ganaderas. Finalmente, cabe señalar que, para el desarrollo de las competencias identificadas es necesario la participación de los otros actores del sistema turístico, como aquellos del sector público y tercer sector, puesto que es a través de la interrelación y negociación con estos que se logrará obtener recursos para fomentar el desarrollo de las competencias, ya sea a través de capacitaciones prácticas o teóricas.

En síntesis, el presente capítulo en primer lugar, presentó al ecoturismo como tendencia global y su vulnerabilidad al ser un sector bastante dinámico y receptivo ante cualquier crisis como la actual pandemia, a través de la identificación del impacto de este acontecimiento en el aspecto económico y laboral. En segundo lugar, se describió el potencial del ecoturismo en el Perú debido principalmente a las condiciones naturales y biodiversidad con las que el país cuenta. En tercer lugar, se presentó los distintos tipos de gestión para la conservación y preservación de áreas naturales en el Perú, por lo que se empezó por las Áreas Naturales Protegidas por parte del estado, luego las Áreas de Conservación Privada por parte de sectores privados, el cual es donde se centra el trabajo, y finalmente Áreas de Conservación Regional por parte de los gobiernos regionales. Como cuarto punto, se realizó el análisis de los desafíos en la gestión del ecoturismo en bosques en el Perú, para lo cual se empezó identificando los distintos elementos que conforman el sistema turístico de acuerdo al modelo sistémico de Varisco; luego, las dimensiones externas que afectan las actividades turísticas, así como sus elementos internos y las relaciones de todo lo anterior en el apartado de territorio, sobretodo la importancia en la actualidad de la protección y conservación de estas áreas y el aprovechamiento de sus recursos de manera sostenible; posteriormente, se añadió a este análisis la revisión de casos actuales de ACP en los bosques en el Perú. En quinto lugar, a partir de lo hallado en los anteriores apartados, se identificó los principales desafíos para el desarrollo de competencias de gestión en las comunidades, esto principalmente porque se pudo identificar que son las comunidades los actores de mayor relevancia en el modelo de gestión privada; para esto se empezó describiendo las competencias identificadas en planes de capacitación anteriores en el Perú. En ese sentido, se agrupó las competencias de la literatura teórica, empírica, de los casos exploratorios, y de anteriores capacitaciones; luego, se delimitó a los actores en el ecoturismo de los bosques como ACP en el Perú y sus funciones; posteriormente, se identificó y asignar las competencias de cada actor y se clasificó según el cruce de clasificación de Alles y Ersnt. Es así que se realizó el análisis FODA

a partir del análisis sistémico realizado previamente; y, finalmente, se hizo el cruce de información del análisis FODA y se propuso las competencias necesarias para afrontar los eventos y situaciones encontradas.

En conclusión, las competencias claves han sido identificadas como se mencionó anteriormente; sin embargo, resulta importante mencionar que en Perú, a diferencia de otros países, las comunidades encargadas de la gestión de los bosques poseen escasas competencias desarrolladas por lo que resulta necesario enfocarse en el fomento de estas. En ese sentido, como se demostró en el sistema turístico, la interrelación de los distintos actores toma protagonismo para lograr el desarrollo. Por tanto, aunque todas las competencias son relevantes para una adecuada gestión del ecoturismo, es necesario priorizar aquellas que son transversales a todos los actores y roles de la comunidad, puesto que estas son indispensables para desarrollar las competencias específicas.



## **CAPÍTULO IV: APLICABILIDAD**

El presente capítulo presenta, en primer lugar, la utilidad de la presente investigación; en segundo lugar, se menciona la importancia de los hallazgos encontrados y, en tercer lugar, las limitaciones de la investigación. Finalmente, se sugieren otras investigaciones complementarias que podrían aportar en el desarrollo académico de la gestión del ecoturismo en bosques.

Con respecto a la utilidad teórica de la investigación, esta aporta en el diseño de evaluaciones que permitan diagnosticar el estado de desarrollo de las competencias en gestión turística en los miembros de las comunidades locales, particularmente en las ACP en específico. Así, el estudio identifica aquellos roles claves en las comunidades y enfatiza en las competencias requeridas para luego clasificarlas según el cruce de las categorías propuestas por Alles (competencias cardinales y competencias específicas) y Ernst & Young Consultores (conocimientos específicos y habilidades y cualidades). Esto permite identificar de manera sencilla aquellas competencias que deben desarrollarse en todos y cada uno de los roles de los principales actores dentro de la comunidad local para la adecuada gestión del ecoturismo en los bosques categorizados como ACP. A partir del marco analítico propuesto, se puede realizar un estudio de campo que permita el diagnóstico del nivel de desarrollo de las competencias en los miembros de una comunidad específica tomando en cuenta las necesidades de los distintos actores, el grado de complejidad de las competencias, y cómo es la relación de la comunidad con otros actores del sistema ecoturístico.

En adición, la utilidad práctica puede resultar posterior a la aplicación teórica, puesto que, según el diagnóstico obtenido, se pueden realizar planes de capacitación con distintas metodologías de enseñanza y cronogramas, que van a depender de las características particulares de la comunidad en cuestión. Estos planes pueden alternar metodologías, como el aprendizaje basado en experiencias y/o problemas, estudios de casos, talleres, simulaciones, entre otros (Ministerio de Educación, 2020).

Los hallazgos encontrados en la investigación son especialmente importantes para el Perú, por ser un país con gran potencial para el desarrollo de ecoturismo en bosques. Además, se ha identificado que las comunidades locales encargadas de la gestión de los bosques categorizados como ACP, no se encuentran debidamente capacitadas para una adecuada gestión, por lo cual, se destaca la importancia de identificar las competencias que resultan prioritarias. Es así que, se halló que estas competencias son, para todo el conjunto de la comunidad, las siguientes: Conocimiento del entorno, comunicación asertiva, escucha activa, compromiso, trabajo en equipo, ética,

colaboración, cooperación e integración, iniciativa, adaptabilidad, orientación al trabajo en equipo, credibilidad, innovación en actividades y productos turísticos, proactividad y respeto. Por otro lado, se identificaron los roles claves para la gestión de los bosques: los líderes de la comunidad, miembros activos de la comunidad, guardabosques, guías turísticos y especialista. Posteriormente, a través del análisis FODA se identificaron las competencias claves (cardinales y específicas) según rol, destacándose la negociación, agudeza empresarial, aprendizaje, conocimientos tecnológicos, liderazgo, fomento de innovación y tecnología, movilización de recursos, habilidades interpersonales y de comunicación, formación/coaching, profesionalismo, experiencia técnica y funcional, orientado a la prevención, gestión de conflictos, análisis y pensamiento crítico, y toma de decisiones.

El presente trabajo no ha estado exento de limitaciones. En primer lugar, se contó con un reducido tiempo disponible, porque el trabajo estuvo enmarcado en la metodología y cronograma del curso de seminario de investigación 1. En segundo lugar, la coyuntura de emergencia de salud que se vive mundialmente, impactó fuertemente al sector del turismo, con lo cual muchos de los pronósticos y proyecciones realizados con respecto a la evolución del sector han perdido precisión. Además, las medidas de seguridad adoptadas por la crisis limitaron el acceso a la bibliografía que solo está disponible de manera presencial, así como dificultaron el desplazamiento para la observación, comunicación e interacción con especialistas del tema y con comunidades, lo cual resulta fundamental para una apreciación de las competencias. Por ello, esta investigación ha sido realizada con base en información literaria y exploratoria, más no se ha realizado un trabajo de campo a profundidad, por lo que resulta necesario que los hallazgos obtenidos sean validados, por un lado, por la opinión de los expertos en el tema y, por el otro lado, mediante su aplicación en territorios específicos, que probablemente hará variar algunos de los resultados por las características particulares de las comunidades y del área natural.

Finalmente, como investigaciones complementarias, se sugiere que se realicen líneas de base del estado de las competencias en los miembros de las comunidades locales de diversas ACP, así como diagnósticos de las buenas prácticas en temas de gestión del ecoturismo, de modo que sea posible obtener información más detallada de la situación de las comunidades involucradas en el ecoturismo en los bosques del Perú. A partir de ello, se podrá construir planes de capacitación enfocados en aquellas competencias identificadas como críticas y menos desarrolladas, así como diseñar guías de gestión que los responsables de las ACP puedan aplicar para el beneficio de toda la comunidad y del área en cuestión.

## CONCLUSIONES

A partir de lo desarrollado en la presente investigación, se concluye que las competencias claves para el ecoturismo en los bosques peruanos clasificados como ACP son, además de las cardinales, la negociación, agudeza empresarial, aprendizaje, conocimientos tecnológicos, liderazgo, fomento de innovación y tecnología, movilización de recursos, habilidades interpersonales y de comunicación, formación/coaching, profesionalismo, experiencia técnica y funcional, orientado a la prevención, gestión de conflictos, análisis y pensamiento crítico, y toma de decisiones.

Las conclusiones por objetivos de investigación son las siguientes:

En primer lugar, según las distintas perspectivas teóricas del ecoturismo, se concluye que este necesariamente es sostenible y se realiza en un área natural. Además, el estudio sobre el ecoturismo necesita un enfoque sistémico, puesto que son las interrelaciones de sus elementos las que ayudan a la consecución de sus objetivos. Es así, que por sus características, el modelo de Varisco es el más adecuado para el análisis del ecoturismo en los bosques peruanos gestionados como ACP.

En segundo lugar, la gestión del ecoturismo en los bosques puede ser muy diferenciada según sus características; sin embargo, se pudo reconocer la presencia de los siguientes actores comunes: funcionarios del bosque, personal relacionado con actividades turísticas, miembros de las comunidades locales y propietarios, organizaciones sin ánimos de lucro (asociaciones), universidades, especialistas y agencias de Estado. Cada actor ejerce roles específicos y, por lo tanto, requiere el desarrollo de competencias generales y específicas, las cuales han sido identificadas y clasificadas según el cruce de Ernst & Young Consultores en competencias específicas y cardinales, y conocimientos específicos y habilidades.

En tercer lugar, este trabajo se centra en los bosques peruanos porque los bosques representan un gran potencial de ecoturismo, ya que el Perú cuenta con amplia biodiversidad y atractivos turísticos forestales. Además, se encontraron tendencias de preferencia de consumo de los turistas hacia estos destinos, las cuales se han visto reforzadas en la coyuntura de la Covid-19. Sin embargo, se precisó que los bosques tienen un alto grado de vulnerabilidad, por lo que deben ser protegidos.

En cuarto lugar, la gestión de los bosques en el Perú se da a través de los siguientes modelos: ACP, ANP, ACR. En el análisis de las ACP se identificó que existen diferentes modos de gestión; no obstante, se reconoce que para aquellas características comunes es necesario el involucramiento de los siguientes actores: líderes, miembros activos, guardabosques, guías

turísticos y especialistas, quienes deben desarrollar competencias que les permitan hacer frente a los retos y riesgos. En ese sentido, el análisis del FODA cruzado ha determinado 10 estrategias que, a partir de las competencias, permiten maximizar los beneficios y reducir los impactos negativos.



## REFERENCIAS

- Ahora Perú. (21 de octubre de 2020). Promperú: Reactivación del Turismo Interno Empezará con Viajes a Destinos Cercanos. Recuperado de <https://ahora-peru.com/?p=3809>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica. Recuperado de [https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/talento-humano\\_a.pdf](https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/talento-humano_a.pdf)
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias. La trilogía*. Buenos Aires: Granica. Recuperado de [https://www.academia.edu/28874344/Diccionario\\_de\\_competencias\\_la\\_trilog%C3%A1Da\\_Tomo\\_I\\_Martha\\_Alles](https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%A1Da_Tomo_I_Martha_Alles)
- Analistas económicos de Andalucía (2005) Informe anual del turismo en Andalucía 2005 [informe] Málaga. Recuperado de <https://www.analistaseconomicos.com/system/files/turismo%202005.pdf>
- Andina. (13 de octubre de 2020). Sello internacional certificará al Perú como destino seguro ante el covid-19. *Agencia Peruana de Noticias Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sello-internacional-certificara-a-peru-como-destino-seguro-ante-covid19-817524.aspx>
- ARBA. (1 de enero de 2020). ¿Qué es un bosque?. *ARBA*. <https://arba-s.org/que-es-un-bosque/>
- Arce, R. (2009). Plan de capacitación del personal y los actores que participan en la gestión de las áreas naturales protegidas del Perú. *Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado*. <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/biblioteca/publicaciones/Plan%20Capacitacion.p>
- Avram, M. & Gozner, M. (2012). Local Tourist System (LTS), A Model For Organizing And Developing Tourist Offer In Arieșul Mare Valley From Apuseni Nature Park (PNA). *Analele Universității din Oradea, Seria Geografie*. Recuperado de [http://geografie-uradea.ro/Reviste/Anale/Art/2012-1/AUOG\\_581\\_Avram.pdf](http://geografie-uradea.ro/Reviste/Anale/Art/2012-1/AUOG_581_Avram.pdf)
- Báez, A. & Acuña, A. (2003). *Guía para las mejores prácticas de ecoturismo en áreas protegidas*. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-10/Modulos/Modulo2/Principales/001.pdf>
- Barquín, L., M. Chacón, S.N. Panfil, A. Adeleke, E. Florian, & R. Triraganon. (2014). The Knowledge and Skills Needed to Engage in REDD+: A Competencies Framework. Conservation International, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, International Union for the Conservation of Nature, Regional Community Forestry Training Center. Arlington, Virginia, USA. Recuperado de [https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/agrc\\_competencies\\_framework.pdf](https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/agrc_competencies_framework.pdf)
- Baylon, R. L. (2019). *El ecoturismo y el desarrollo sostenible en el bosque San Marcos, Umari - 2017*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de

<http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/4828/TTH00050B28.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Beeton, Sue (2006), *Community Development Through Tourism*. Collingwood (Australia): Landlinks Press. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/296903049\\_Community\\_Development\\_through\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/296903049_Community_Development_through_Tourism)
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/296903049\\_Community\\_Development\\_through\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/296903049_Community_Development_through_Tourism)
- Bosch, J. & Merli, M. (2015). Fundamentos del enfoque sistémico para el estudio del turismo. Recuperado de <https://docplayer.es/16479641-Fundamentos-del-enfoque-sistémico-para-el-estudio-del-turismo.html>
- Boullón, R. (2006). *Planificación del espacio turístico*. 4a ed. México: Trillas, 2006. Recuperado de <http://prepacihuahatlan.sems.udg.mx/sites/default/files/planificaciondelespacioturisticoRobertoc.boullon.pdf>
- Bryce, M. (2012). *PROMPERU. Perfil sectorial de ecoturismo*. Recuperado de <http://www.biocomercioandino.pe/media/19353/Perfil-sectorial-de-ecoturismo.pdf>
- Burgos, B., Saldaña, M., & López, X. (2019). Importancia cultural de especies forestales útiles, en tres comunidades de la Sierra de Huautla, Morelos, México. *Ambiente Y Desarrollo*, 23(45). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ayd23-45.icef>
- Cabrejos, Y., Hernández, C., Medina, L., & L., Zapatel. (2013). *Plan Estratégico Aplicado para el Sector Ecoturismo de la Región Lambayeque 2012-2022* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13668/CABREJOS\\_HERNANDEZ\\_PLAN\\_LAMBAYEQUE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13668/CABREJOS_HERNANDEZ_PLAN_LAMBAYEQUE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Camarena, I & Coral, F. (2016). *Diagnóstico de los componentes del sistema de gestión turística en comunidades receptoras andinas. Caso: Provincia de Chupaca, Valle del Mantaro, Región Junín*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8454>
- Cardoso C. (2006). Turismo Sostenible: una revisión conceptual aplicada. *El Periplo Sustentable*, 11, 5-21. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1934/193420679001.pdf>
- Carson SL., Kentatchime F., Nana ED., Njabo KY., Cole BL., & Godwin HA. (2018). *Indigenous Peoples' Concerns About Loss of Forest Knowledge: Implications for Forest Management*. *Conservat Soc* [serie en línea] 2018 [consultado el 27 de noviembre de 2020]; 16: 431-40. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/326371511\\_Indigenous\\_Peoples'\\_Concerns\\_About\\_Loss\\_of\\_Forest\\_Knowledge\\_Implications\\_for\\_Forest\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/326371511_Indigenous_Peoples'_Concerns_About_Loss_of_Forest_Knowledge_Implications_for_Forest_Management)

- Castro, J. (1 de septiembre de 2020). Ejecutivo recortará presupuesto para turismo en 2021 pese a crisis del sector. *Turiweb*. Recuperado de <https://www.turiweb.pe/ejecutivo-recortara-presupuesto-para-turismo-en-2021-pese-a-crisis-del-sector/>
- Chevarría, E., Nielsen, K., Salazar, V. & Wong, A. (2016). *Plan Estratégico de Marketing: Ecoturismo y Áreas Naturales Protegidas en el Perú*. (Tesis de maestría). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14696/CHEVARRIA\\_NIELSEN\\_PLAN\\_ECOTURISMO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14696/CHEVARRIA_NIELSEN_PLAN_ECOTURISMO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Consulta amigable. (2020). Consulta de ejecución del gasto <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Córdova, K., Crisóstomo, M., Salazar, D., & Zarate, J. (2017). *El Turismo Rural Comunitario y el Ecoturismo como alternativas para el desarrollo local de Tupe*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621923/C%c3%b3rdova\\_pk.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621923/C%c3%b3rdova_pk.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- De Agostini, N., Calvani, G., Cacciatore, I., Ascoli, D., Tonarelli, L., Prat-Guitart, & N., Marchi, E. (2020). “*Fire Ecology Across Boundaries*”:the international congress focused on wildfires. *Forest@ 17*: 38-41. Recuperado de <http://www.sisef.it/forest@/contents/?id=efor3415-017>
- De la Torre, O. (1980). *Turismo, fenómeno social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Diaconía (2020). Proyectos ejecutados [Publicaciones]. Recuperado de <https://diaconiaperu.org/proyectos-ejecutados>
- Ejarque, J. (2005) Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing. Madrid: Pirámide. Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/documentacion/Indices/13598.pdf>
- Ernst & Young Consultores. (2008). *Gestión por competencias: Manual del director de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- FAO. (2008). Investigando la naturaleza (Edición: Los Bosques del Mundo. Vol. 11. No. 1). *Semanart*. <http://www.fao.org/3/i0105s/i0105s00.pdf>
- FAO. (2011). Servicios Ambientales. (Unasylva 237. Vol.62). Recuperado de <http://www.fao.org/3/i2015s/i2015s04.pdf>
- FAO. (2020). Evaluación de los Recursos Forestales Mundiales: Términos y Definiciones FRA 2020 (Documento de Trabajo No. 188 de la Evaluación de Recursos Forestales). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado de <http://www.fao.org/3/I8661ES/i8661es.pdf>
- Fernández, M. (2011) Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? *El Periplo Sustentable*. Ciudad de México (20), 31-74. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1934/193417856003.pdf>

- Fuller (2008). Turismo y cultura: entre el entusiasmo y el recelo. Lima: PUCP Fondo Editorial. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/119/2010/11/01-Turismo-y-cultura-CS2.pdf>
- Gallardo, G. & Bolivar, D. (2010, abril). Usiacurí: Modelo de autogestión comunitaria en el desarrollo turístico y ambiental en el departamento del Atlántico-República de Colombia. TURyDES, 3(7). Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/turydes/07/ggbe.zip>.
- Geobosques (2020). Bosque y pérdida de bosque. Recuperado de <http://geobosques.minam.gob.pe/geobosque/view/perdida.php>
- Gestión (18 de octubre de 2020). Reinicio de vuelos internacionales: así ha subido el precio de los pasajes. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/reinicio-de-vuelos-internacionales-asi-ha-subido-el-precio-de-los-pasajes-covid-19-pandemia-turismo-mtc-vuelos-aerolineas-noticia/>
- Guerrero, P. & Ramos, J. (2014). Introducción al Turismo. México D.F. Recuperado de <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384130.pdf>
- Ibáñez, R & Cabrera, C. (2011). *Teoría General del Turismo: Un enfoque global y nacional*. Serie Didáctica. Recuperado de [http://uabcs.mx/difusion2017/webroot/files/libros/pdf/184\\_20160908023838.pdf](http://uabcs.mx/difusion2017/webroot/files/libros/pdf/184_20160908023838.pdf)
- Ibáñez, R. & I. Rodríguez Villalobos, (2012) *Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo*. Recuperado de <https://agua.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Tipologias-y-antecedentes-de-la-actividad-turistica.pdf>
- Ivars, B. J. (2001). *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuesta para la creación de un sistema de indicadores* (Documento de trabajo). España: Instituto Universitario de Geografía de la Universidad de Alicante. Recuperado de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20506/1/Planificacion\\_gestion\\_sostenible\\_desarrollo\\_turistico\\_sostenible.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20506/1/Planificacion_gestion_sostenible_desarrollo_turistico_sostenible.pdf)
- Jiménez, A (2005). Una aproximación sistémica al turismo: implicaciones para la multi y la transdisciplinariedad. Universidad del Caribe. Recuperado de [http://www.sectur.gob.mx/Congreso\\_de\\_Investigacion/ponencias/Alfonso%20Jimenez.pdf](http://www.sectur.gob.mx/Congreso_de_Investigacion/ponencias/Alfonso%20Jimenez.pdf)
- La Sociedad Internacional de Ecoturismo (2020). What is the ecotourism?. Recuperado de <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/>
- Leal, M. (2017). Turismo ecológico y sostenible: Perfiles y tendencias. (Informe). The Ostelea School of Tourism & Hospitality. Recuperado de [http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe\\_Turismo%20Ecologico.pdf](http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe_Turismo%20Ecologico.pdf)
- Ledhesma, M. (2018). *Tipos de turismo, nueva clasificación*. Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15091/mod\\_resource/content/0/Tipos%20de%20turismo%2C%20nueva%20clasificaci%C3%B3n%20-%20Manuel%20Ledhesma.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15091/mod_resource/content/0/Tipos%20de%20turismo%2C%20nueva%20clasificaci%C3%B3n%20-%20Manuel%20Ledhesma.pdf)
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>

- Ley N° 26834, Ley de Áreas Naturales Protegidas, (1997). Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26834.pdf>
- Lo, J. y Monteferri, B. (2014). Conservamos por Naturaleza. 10 años promoviendo la conservación privada en el Perú. Lima: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA). Recuperado de [https://biblioteca.spda.org.pe/biblioteca/catalogo/\\_data/20210205095044\\_SPDA%200306.pdf](https://biblioteca.spda.org.pe/biblioteca/catalogo/_data/20210205095044_SPDA%200306.pdf)
- Maldonado, C. & Hernández, G. (2011). Guía para autogestión de sostenibilidad: Destinos turísticos comunitarios. (Publicación). Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_185024.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_185024.pdf)
- Martínez, V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible. *Arbor*, 193 (785): a396. <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3002>
- Medina, G. & Rosado, A. (2014). La planificación turística sustentable desde un enfoque sistémico. *Gestión Turística*, (21),09-32.[fecha de Consulta 28 de Agosto de 2021]. ISSN: 0717-1811. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223353233002>
- Ministerio de Agricultura y Bosques de Buthan. (2019). *Competency Based Framework For Forestry Officers*. Recuperado de <https://www.rcsc.gov.bt/wp-content/uploads/2019/06/ForestryOfficer.pdf>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2009). *Plan Director de las Áreas Naturales Protegidas (Estrategia Nacional)*. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/475364/plan\\_director\\_sernanp.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/475364/plan_director_sernanp.pdf)
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2015). *Mapa nacional de Cobertura Vegetal Memoria Descriptiva*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/patrimonio-natural/wp-content/uploads/sites/6/2013/10/MAPA-NACIONAL-DE-COBERTURA-VEGETAL-FINAL.compressed.pdf>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2016). *La conservación de bosques en el Perú (2011-2016): Conservando los bosques en un contexto de cambio climático como aporte al crecimiento verde*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/informessectoriales/wp-content/uploads/sites/112/2016/02/11-La-conservaci%C3%B3n-de-bosques-en-el-Per%C3%BA.pdf>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2017). *Programa Presupuestal N° 0144: Conservación y uso sostenible de ecosistemas para la provisión de servicios ecosistémicos*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/Anexo-02-PP-144-2018.compressed.pdf>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2020). *Memoria Institucional 2019 del Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático*. Recuperado de [http://www.bosques.gob.pe/archivo/063678\\_Memoria-Programa-Bosques-2019.pdf](http://www.bosques.gob.pe/archivo/063678_Memoria-Programa-Bosques-2019.pdf)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2007). *Experiencias exitosas. Turismo rural comunitario Perú*. Recuperado de [http://media.peru.info/issuu/turismo\\_rural\\_comunitario.pdf](http://media.peru.info/issuu/turismo_rural_comunitario.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015). *Programa presupuestal N°0127: Mejora de la competitividad de los destinos turísticos del Perú*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/ppr/prog\\_presupuestal/articulados/PP\\_0127\\_MINCETUR\\_2015.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/prog_presupuestal/articulados/PP_0127_MINCETUR_2015.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Plan Estratégico Nacional del Turismo 2015*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (23 de mayo de 2017). Perú debe ser promocionado como destino turístico sostenible. *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/11159-2/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (11 de mayo de 2020). El Gobierno impulsará la reactivación del turismo interno con la publicación del DL 1507. *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/152662-gobierno-impulsara-reactivacion-del-turismo-interno-con-publicacion-del-dl-1507>
- Ministerio de Cultura (11 de mayo de 2020). Gobierno dispone el acceso gratuito a los sitios arqueológicos, museos, lugares históricos y áreas naturales protegidas. *Ministerio de Cultura*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/152557-gobierno-dispone-el-acceso-gratuito-a-los-sitios-arqueologicos-museos-lugares-historicos-y-areas-naturales-protegidas>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2011). *Turismo Guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/proyectos\\_inversion\\_publica/instrumentos\\_metodologicos/Guia\\_Turismo\\_capitulo1.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/proyectos_inversion_publica/instrumentos_metodologicos/Guia_Turismo_capitulo1.pdf)
- Ministerio de Educación (2020). *Metodologías alternativas para desarrollar competencias y dinamizar el aprendizaje*. Recuperado de [http://jec.perueduca.pe/?page\\_id=3469#:~:text=El%20desarrollo%20de%20competencias%20requiere,logro%20de%20un%20prop%C3%B3sito%20determinado](http://jec.perueduca.pe/?page_id=3469#:~:text=El%20desarrollo%20de%20competencias%20requiere,logro%20de%20un%20prop%C3%B3sito%20determinado)
- Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (1999). *Entidades Públicas Y Privadas Vinculadas Al Desarrollo Del Turismo*. Recuperado de <https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/turismo/misc02.htm>
- Monteferrri, B. (2019). *Áreas de Conservación Privada en el Perú: Avances y Propuestas a 20 años de su creación*. Lima. Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. Recuperado de [https://spda.org.pe/?wpfb\\_dl=4155](https://spda.org.pe/?wpfb_dl=4155)
- Naciones Unidas (1987). *Informe de la comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo*. Recuperado de [http://www.ecomenga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMA-D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecomenga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMA-D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)

- Organización Mundial del Turismo (OMT). (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: OMT.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020a). *International Tourism And Covid-19*. UNWTO. Recuperado de <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020b). *UNWTO Tourism Recovery Tracker*. UNWTO. Recuperado de <https://www.unwto.org/unwto-tourism-recovery-tracker>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020c). *Glosario de términos de turismo*. UNWTO. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020d). *Sustainable development*. UNWTO. Recuperado de <https://www.unwto.org/sustainable-development>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020e). *Ecoturismo y áreas protegidas*. UNWTO. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/ecoturismo-areas-protegidas>
- Østergaard, T. D., Moore, D., Ramírez, V., Wenner, M. & Bonde, A. (2003). *Desarrollo Rural de autogestión comunitaria ¿Qué hemos aprendido?* (Informe técnico). Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/6295054.pdf>
- Paul F. J., Stephen F. M. & Christopher D. H. (2003). *Turismo sostenible en áreas protegidas: Directrices de planificación y gestión*. Organización Mundial del Turismo, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y UICN. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-05/Semana5/lecturas5/005.pdf>
- PromPerú (2006). *Perfil del turista de Naturaleza*. Recuperado de [http://media.peru.info/catalogo/Attach/publicaci\\_n\\_perfil\\_del\\_turista\\_de\\_naturaleza\\_9155.pdf](http://media.peru.info/catalogo/Attach/publicaci_n_perfil_del_turista_de_naturaleza_9155.pdf)
- PromPerú (2018). *Perfil del turista extranjero 2017*. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_40\\_Book\\_PTE\\_2017\\_FINAL.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_40_Book_PTE_2017_FINAL.pdf)
- PromPerú. (2019). *Turismo en cifras. Perfil del vacacionista nacional 2019*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20vacacionista%20nacional&url=Uploads/infografias/1086/Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202019.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0>
- PromPerú. (2020). *Intención de viaje poscuarentena ¿Cuánto tiempo tomará el peruano el peruano en volver a viajar?*. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Intenci%C3%B3n%20de%20viaje%20del%20peruano%20poscuarentena&url=Uploads/infografias/1087/Presentacion\\_Perspectivas\\_Turismo\\_Interno.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Intenci%C3%B3n%20de%20viaje%20del%20peruano%20poscuarentena&url=Uploads/infografias/1087/Presentacion_Perspectivas_Turismo_Interno.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0)
- Regalado-Pezua, O. (2009). *Efectos de las nuevas tecnologías en la intermediación del sistema turístico de los países de América Latina: Un marco conceptual*. ESAN. Lima, Perú. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00036.pdf>

- Resolución Ministerial N°133-2011-MINAM. Memoria Descriptiva y Mapa del Área de Conservación Privada “San Marcos”, ubicada en el departamento de Huánuco. Diario Oficial El Peruano (2011). Recuperado de [https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/rm\\_133-2011-minam.pdf](https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/rm_133-2011-minam.pdf)
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Económica.
- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). (2013). *Áreas de Conservación Regional*. NANUK E.I.R.L. Lima. Recuperado de [https://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/147284/5+Doc+Trabajo+Areas+de+Conservacion+Regional+\(1\).pdf/ea712fc6-7e14-459c-b281-06007aa7aa02#:~:text=La%20%C3%BAnica%20instituci%C3%B3n%20que%20puede,ACR%20dentro%20de%20su%20jurisdicci%C3%B3n.](https://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/147284/5+Doc+Trabajo+Areas+de+Conservacion+Regional+(1).pdf/ea712fc6-7e14-459c-b281-06007aa7aa02#:~:text=La%20%C3%BAnica%20instituci%C3%B3n%20que%20puede,ACR%20dentro%20de%20su%20jurisdicci%C3%B3n.)
- Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre. (2018). *Programa Presupuestal N° 0130. Competitividad y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de la fauna silvestre*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/ppr/prog\\_presupuestal/articulados/articulo\\_0130\\_2018.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/prog_presupuestal/articulados/articulo_0130_2018.pdf)
- Society for the Protection of New Hampshire Forest. (2020). *Forestry & Natural Resources*. Society for the Protection of New Hampshire Forest. Recuperado de <https://forestsociety.org/forestry-natural-resources>
- Solano, P. (2020). *¿Qué es un Parque Nacional? El ABC de las áreas naturales protegidas en el Perú*. Walter H. Wust Ediciones SAC.
- Soler, J. & Moragues, D. (2015). *La gestió del turisme als espais naturals / tourism management in the natural areas*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Recuperado de [https://llibreria.diba.cat/cat/libro/la-gestio-del-turisme-als-espais-naturals-tourism-management-in-the-natural-areas\\_54788#.VVDMvNPtn7V](https://llibreria.diba.cat/cat/libro/la-gestio-del-turisme-als-espais-naturals-tourism-management-in-the-natural-areas_54788#.VVDMvNPtn7V)
- Spencer, L. M.; Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Statista. (2020). Tourism Worldwide. Recuperado de <https://www.statista.com/study/9996/tourism-worldwide-statista-dossier/>
- The Nielsen Company (2015). Consumer Brands that demonstrate commitment to sustainability outperform those that don't. Recuperado de [https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Global20Sustainability20Report\\_October202015.pdf](https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Global20Sustainability20Report_October202015.pdf)
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). (2020a). *Servicios de ecosistema*. UICN. Recuperado de <https://www.iucn.org/node/32096>
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). (2020b). *Categorías de manejo de áreas protegidas de UICN*. UICN. Recuperado de <https://www.iucn.org/es/regiones/am%C3%A9rica-del-sur/nuestro-trabajo/%C3%A1reas-protegidas/categor%C3%ADas-de-manejo-de-%C3%A1reas-protegidas-de-uicn>
- United Nations Environment (2011). Tourism. En Rivera, L. & Pratt, L. (Eds), *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication* (pp. 412-

- 450). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/306107494\\_Tourism\\_in\\_UNEP\\_2011\\_Towards\\_a\\_Green\\_Economy\\_Pathways\\_to\\_Sustainable\\_Development\\_and\\_Poverty\\_Eradication](https://www.researchgate.net/publication/306107494_Tourism_in_UNEP_2011_Towards_a_Green_Economy_Pathways_to_Sustainable_Development_and_Poverty_Eradication)
- Varisco, C. (2013). Sistema turístico. subsistemas, dimensiones y conceptos transdisciplinarios. En Benseny, G. (Ed.), *Gestores costeros. De la teoría a la práctica: una aplicación en áreas litorales* (pp. 63-78). Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/2208/>
- Varisco, C. (2016). Turismo Rural: Propuesta Metodológica para un Enfoque Sistémico. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14, 153-167. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de [https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/11160/PS\\_14\\_1\\_%282016%29\\_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/11160/PS_14_1_%282016%29_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vásquez, D., Osorio, M., Arellano, A. y Torres, J. (2013). El turismo desde el pensamiento sistémico. *Investigaciones Turísticas*, 5, 1-28. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2013.5.01>
- Vilela, T., Rubio, J.C., Escobedo, A.J., Bruner, A., & Conner, N. (2018) *El impacto económico local del turismo en áreas protegidas del Perú* (Documento de trabajo). Recuperado de [https://www.conservation-strategy.org/sites/default/files/field-file/ES\\_Documento\\_de\\_trabajo\\_Peru\\_Tourism\\_Multipliers\\_Feb\\_2018\\_0.pdf](https://www.conservation-strategy.org/sites/default/files/field-file/ES_Documento_de_trabajo_Peru_Tourism_Multipliers_Feb_2018_0.pdf)
- Wolf, S. & Primmer, E. (2006). Between Incentives and Action: A Pilot Study of Biodiversity Conservation Competencies for Multifunctional Forest Management in Finland. *Society & Natural Resources*, 19, 845-861. Recuperado de [https://www.researchgate.net/figure/Conservation-competencies-of-forest-management-service-providers-in-H-me-Uusimaa-all\\_fig1\\_249015268](https://www.researchgate.net/figure/Conservation-competencies-of-forest-management-service-providers-in-H-me-Uusimaa-all_fig1_249015268)
- World Travel & Tourism Council. (2020). Peru 2020 Annual Research: Key Highlights
- Zapata Palacios, Javier. (2009). *Ecoturismo y Gestión ambiental*. Piura: American Graf Piura.

## ANEXOS

### ANEXO A: Gantt del trabajo de investigación

**Tabla A1: Tabla Gantt del trabajo de investigación**

Fechas establecidas	Agosto'20				Setiembre'20				Octubre'20				Noviembre'20				Diciembre'20			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Búsqueda de información para el planteamiento del tema		■	■																	
Planteamiento de la investigación			■	■																
Búsqueda de información para el marco conceptual y analítico					■	■	■	■												
Entrevista exploratoria con Sub Gerente de Turismo de la Municipalidad Distrital De Umari						■	■	■												
Reunión con la asesora			■	■		■	■	■	■	■	■	■					■	■	■	■
Correcciones del avance						■	■	■												
Correcciones del avance								■												
Correcciones del avance									■	■	■	■								
Búsqueda de información para mejorar la investigación													■	■	■	■				
Búsqueda de contactos de actores en la gestión de ACP										■	■	■								
Primer contacto con responsables de ACP San Marcos y ACP Bosque Berlín													■	■	■	■				
Elaboración del marco contextual													■	■	■	■				
Elaboración de hallazgos y conclusiones																■	■	■	■	■
Correcciones del avance																	■	■	■	■
Correcciones del avance																		■	■	■
Entrega final del trabajo de investigación																			■	■

## ANEXO B: Modelos de Sistemas Turísticos

**Tabla B1: Modelos de sistema turístico y elementos dentro del sistema**

Autor	Modelo de sistema turístico	Elementos dentro del sistema
Gunn (1994) (como se citó en Regalado-Pezua, 2009).	Es un modelo turístico económico, que tiene dos enfoques de análisis: 1. Factores internos del sistema turístico: la demanda y la oferta. 2. Factores externos al desarrollo turístico en un lugar.	1. F. Internos: -Demanda: Mercados regionales, nacionales e internacionales, turistas y excursionistas. - Oferta: Promoción/ Información, Transporte, Atractivos turísticos y servicios. 2. F. Externos: - Voluntad de la comunidad - Organización/ Liderazgo - Políticas favorables gubernamentales - Fondos públicos y privados de inversión - Nivel de entrepreneurship en el medio - Competencia - Recursos culturales - Recursos naturales - Mano de obra calificada
Leiper (1995) (como se citó en Jiménez, 2005).	Es un modelo turístico geográfico, puesto que se enfoca en el desplazamiento del turista desde su punto de salida, su ruta y su destino.	-Región de origen -Región de destino -Ruta de tránsito: puede ser de salida y de retorno. -Medio ambiente físico, tecnológico, social, cultural, económico y político.
Amparo Sancho - OMT (1998) (como se citó en Camarena & Coral 2016)	Modelo turístico sistémico, en el que se encuentran subsistemas como la oferta, demanda, espacio geográfico y operadores de mercado.	-Oferta: planta turística, bienes, servicios y organizaciones vinculadas con la experiencia turística. -Demanda: consumidores turísticos. -Espacio geográfico: lugar físico donde se realizan las transacciones de demanda y oferta. -Operadores de mercado: Organizaciones promotoras de turismo como agencias de viaje, de transporte, organismos públicos.
Boullón (2006)	Es un modelo de oferta-demanda, que se centra en el funcionamiento del turismo comercial. En este modelo interactúan 8 elementos.	- Demanda - Oferta - Proceso de venta: momento de encuentro entre la oferta y la demanda. - Producto turístico: “aquel que le permite pasear, visitar los atractivos, hacer deportes y divertirse” (p. 38). - Planta turística: equipamiento (alimento, alojamiento, esparcimientos) e instalaciones (de agua y playa, de montaña y generales). - Atractivos turísticos: “materia prima” no extraíble. - Infraestructura: bienes y servicios que cuenta el lugar para facilitar el desarrollo turístico.

**Tabla B1: Modelos de sistema turístico y elementos dentro del sistema (continuación)**

Autor	Modelo de sistema turístico	Elementos dentro del sistema
Boullón (2006)	Es un modelo de oferta-demanda, que se centra en el funcionamiento del turismo comercial. En este modelo interactúan 8 elementos	- Superestructura: Organismos especializados (públicos y privados), que optimizan y armonizan las relaciones y funcionamientos de las partes del sistema.
Varisco (2016)	En este modelo, se muestran cinco subsistemas y cinco dimensiones, las cuales están en relación unas con otras, y en el centro se presenta al territorio	<p>Subsistemas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda: Incluye la demanda real y la potencial, y el número de personas que viajan.</li> <li>2. Oferta: Conjunto de bienes y servicios, como los recursos o atractivos turísticos, equipamiento turístico y eslabonamientos.</li> <li>3. Infraestructura: Bienes y servicios para el desarrollo de todas las actividades turísticas.</li> <li>4. Superestructura: Organismos públicos, privados y del tercer sector, que influyen en el funcionamiento del sistema turístico.</li> <li>5. Comunidad receptora: Población local que no necesariamente participa de actividades turísticas.</li> </ol> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. D. económica: analiza los determinantes económicos y el efecto turístico en la economía.</li> <li>2. D. cultural: analiza la relación entre cultura y turismo, los conflictos entre ambos.</li> <li>3. D. social: analiza la interrelación entre los grupos sociales y el turismo, y su evolución en el tiempo.</li> <li>4. D. ambiental: es una de las más recientes y analiza los efectos del turismo en el ambiente.</li> <li>5. D. político: describe aspectos de la política que lo envuelven, como marco regulatorio, estructuras y todas aquellas relacionadas al turismo.</li> </ol>

## ANEXO C: Clasificación de competencias según distintos autores

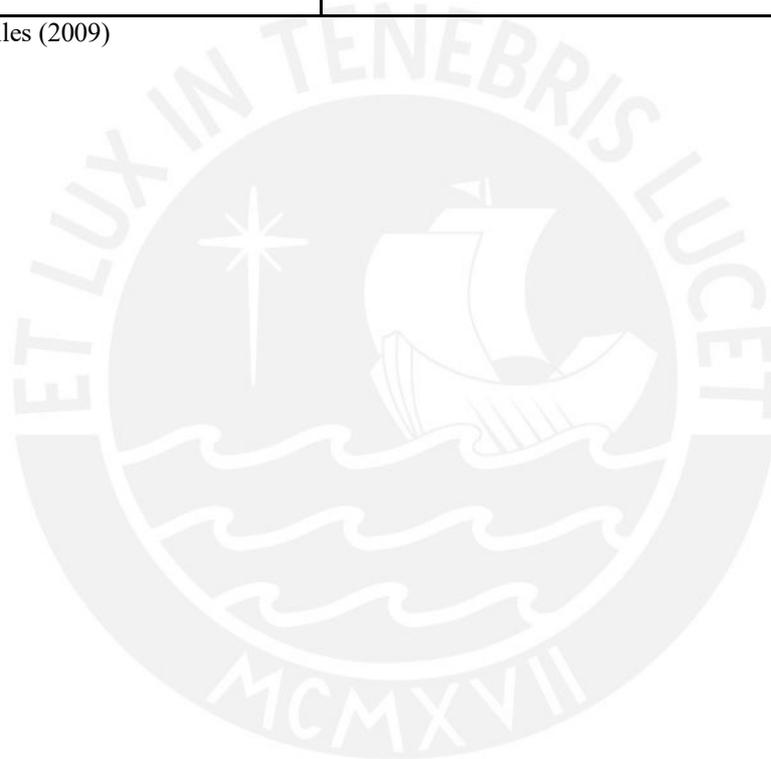
Tabla C1: Clasificación de competencias

Clasificaciones de competencias		
Spencer y Spencer	Competencias de logro y acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Preocupación por el orden, calidad y precisión</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Búsqueda de información</li> </ul>
	Competencias de ayuda/servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimiento interpersonal</li> <li>- Orientación al cliente</li> </ul>
	Competencias gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia e impacto</li> <li>- Construcción de relaciones</li> <li>- Conciencia organizacional</li> </ul>
	Competencias cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento analítico</li> <li>- Razonamiento conceptual</li> <li>- Experiencia técnica, profesional y de dirección</li> </ul>
	Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocontrol</li> <li>- Confianza en sí mismo</li> <li>- Comportamiento ante fracasos</li> <li>- Flexibilidad</li> </ul>
Levy - Leboyer	Competencias intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspectiva estratégica</li> <li>- Análisis y sentido común</li> <li>- Planificación y organización</li> </ul>
	Competencias interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir colaboradores</li> <li>- Persuasión</li> <li>- Decisión</li> <li>- Sensibilidad interpersonal</li> <li>- Comunicación oral</li> </ul>
	Competencias de adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación al medio</li> </ul>
	Competencias de orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energía e iniciativa</li> <li>- Deseos de éxito</li> <li>- Sensatez para los negocios</li> </ul>
Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer	Competencias visibles	Son aquellas fáciles de detectar y desarrollar, las cuales son las destrezas y conocimientos.
	Competencias invisibles	Son aquellas que son menos fáciles de detectar y desarrollar, las cuales son el concepto de uno mismo, las actitudes y valores, y el núcleo mismo de la personalidad.

**Tabla C1: Clasificación de competencias (continuación)**

Clasificaciones de competencias		
Martha Alles	Competencias cardinales	Son aquellas transversales a todos los integrantes de una organización, estas personalizan la organización.
	Competencias específicas	Son aquellas que son aplicables a grupos específicos y pueden ser por puestos o familias de puestos, así como por áreas o niveles de la organización.
Ernst & Young	Conocimientos específicos	Son aquellas que tienen carácter técnico.
	Habilidades y cualidades	Son las capacidades personales, habilidades blandas.

Adaptado de: Alles (2009)



## ANEXO D: Tipos de bosques en el Perú

Tabla D1: Tipos de bosques en el Perú

Tipos de bosques en el Perú			
Región natural	Macro Provincia de Humedad	Formación vegetal	Tipo de cobertura vegetal
Tropical - Selva Baja	Perhúmedo	Bosque	Bosque inundable de palmeras (aguajal) Bosque de terraza inundable por agua negra Bosque de llanura meándrica Bosque de terraza baja Bosque de terraza baja con castaña Bosque de terraza alta Bosque de terraza alta con castaña Bosque de colina baja con shiringa. Bosque de colina baja con castaña Vegetación esclerófila de arena blanca (varillal) Bosque de colina baja Bosque de colina alta Bosque de colina alta del Divisor Bosque de montaña
		Bosque con bambú	Bosque de terraza baja con paca Bosque de terraza alta con paca Bosque de colina baja con paca Bosque de colina alta con paca Bosque de montaña con paca
	Subhúmedo	Bosque	Bosque semideciduo de montaña
Yunga	Perhúmedo - Semisaturado	Bosque	Bosque de terraza baja basimontano Bosque inundable de palmeras basimontano Bosque de terraza alta basimontano Bosque de montaña basimontano Bosque de montaña montano Bosque de palmeras de montaña montano Bosque de montaña altimontano
			Húmedo - Semisaturado
	Semiárido	Bosque	Bosque xérico interandino Bosque relicto mesoandino Bosque relicto mesoandino de coníferas Bosque montano occidental andino Bosque relicto altoandino (queñoal)

**Tabla D1: Tipos de bosques en el Perú (continuación)**

Tipos de bosques en el Perú			
Costa	Desecado - árido	Bosque	Bosque seco ribereño
	Superárido semiárido	- Bosque	Bosque seco tipo sabana Bosque seco de piedemonte Bosque seco de lomada Bosque seco de colina baja Bosque seco de colina alta Bosque seco de montaña Manglar
	Subhúmedo	Bosque	Bosque subhúmedo de montaña

Fuente: MINAM (2015)



## ANEXO E: Productos de Shiwi: Empresa peruana

Figura E1: Productos de Shiwi: Empresa peruana



Fuente: Monteferrri (2019)

## ANEXO F: Principales entidades relacionadas con el turismo en el Perú

Tabla F1: Principales entidades por sector relacionadas con el turismo en el Perú

Sector	Entidades
Organismos públicos (sector público)	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ Agencia de Promoción de la Inversión Privada en el Perú - PROINVERSIÓN Centro de Formación en Turismo - CENFOTUR Ministerio de Ambiente - MINAM Corporación Peruana de aeropuertos y Aviación Comercial - CORPAC Dirección General de Migraciones y Naturalización - DIGEMIN Ministerio de Cultura - MINCUL
Sociedades (sector civil)	Cámara Nacional de Turismo - CANATUR Sociedad de Hoteles del Perú Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines - AHORA Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno - APOTUR Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo - APAVIT Asociación Peruana de Agentes Aliados a IATA - APAAI Red de Conservación Voluntaria de Amazonas (Red Ama) Red Amazónica de Conservación Loreto (Racol) Red de Conservación de la Biodiversidad de Madre de Dios Red de Iniciativas de Áreas de Conservación de Oxapampa Red de Conservación Voluntaria y Comunal de San Martín Asociación de Concesionarios Conservacionistas de la Biodiversidad BioRed Ucayali
Empresas más grandes (sector privado)	Lan Perú S.A. Trans American Air Lines S. A. Latam Air Lines Group S.A. Suc. Perú Transportes Cruz del Sur Peruvian Air Line S.A. KLM Cia. Real Holandesa de Aviación Transportes Linea S.A. Inversiones Nacionales de Turismo S.A.
Empresas más grandes (sector privado)	Lan Perú S.A. Trans American Air Lines S. A. Latam Air Lines Group S.A. Suc. Perú Transportes Cruz del Sur Peruvian Air Line S.A. KLM Cia. Real Holandesa de Aviación Transportes Linea S.A. Inversiones Nacionales de Turismo S.A. Cia. Panameña de Aviación S.A. (Copa) Suc. del Perú American Airlines Inc. Suc. del Perú Condor Travel S.A Turismo Civa S.A.C. Promotora de Turismo Nuevo Mundo S.A. Lima Tours S.A.C.

**Tabla F1: Principales entidades por sector relacionadas con el turismo en el Perú (continuación)**

Sector	Entidades
Empresas más grandes (sector privado)	Iberia Línea Aéreas de España S.A. Operadora Inversiones La Rioja S.A. Nessus Hoteles Perú S.A. - Casa Andina Móvil Tours S.A. Viajes Pacífico S.A.C. Servicios Aéreos de los Andes

Adaptado de: Centro de Formación en Turismo(s/a) y Monteferrí (2019)



## **ANEXO G: Búsqueda de fuentes bibliográficas**

La búsqueda de bibliografía comenzó con la identificación de un problema relevante en el Perú, para lo cual se empezó buscando fuentes secundarias de la base de datos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el Sistema de Bibliotecas PUCP y repositorio PUCP, sobre todo de aquellos trabajos de investigación previos, con el fin de revisar sus enfoques, puntos de enganche y temas de discusión.

Delimitado el problema y tema de investigación, para el marco teórico, se revisaron fuentes internacionales, especialmente aquellas de organismos mundiales sectoriales, como la Organización Mundial del Turismo y la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, entre otros autores vinculados al ecoturismo. Esto con el fin de encontrar definiciones de los términos usados en el trabajo, para lo cual los criterios de filtros de palabras fueron “Turismo”, “Tourism”, “Ecoturismo”, “Ecotourism”, “Turismo sostenible” y “Sustainable Tourism”. Posteriormente, para los modelos de sistemas se buscó las fuentes a partir de recomendaciones de docentes especializados en estrategia, los cuales recomendaron autores como Senge y Boullón, y se pudo encontrar los trabajos de estos autores a través de la base de datos de Google Académico. En esta misma base, también se encontró el Modelo Turístico de Varisco, el cual representa una de las principales fuentes del presente trabajo y el marco de referencia para el análisis contextual. Finalmente, para el tema de competencias, de manera similar a los modelos de turismo, se tomó de referencia aquellos autores que han sido recomendados por docentes especializados en este tema. En ese sentido, se buscó información de trabajos realizados por Alles, autora referente en la gestión de personas, y se complementó con información de los autores Ernst & Young, quienes brindan una mirada actual. Para esta búsqueda, también se usó la base de datos Google Académico. Además, en este apartado se buscó información empírica, para lo cual se utilizó de filtro palabras como “Gestión del ecoturismo” “Gestión de bosques” “Forest Management” “Conservation Competencies” “Biodiversity management” “Competencies for ecotourism”. Cabe señalar que, algunas fuentes usadas para definiciones y modelos establecidos de gestión, tanto de sistemas como de competencias, son antiguas, pero, son consideradas necesarias puesto que siguen siendo referentes en sus áreas.

Por otro lado, en el marco contextual, para tratar el tema del ecoturismo y de su desarrollo en el Perú, se usó principalmente fuentes estadísticas de la base de datos de Statista y PromPerú, enfatizando en los tres últimos años. Asimismo, se usó información institucional de entes rectores del Perú como informes del MINAM y MINCETUR, así como investigaciones académicas anteriores del Sistema de Bibliotecas PUCP, del repositorio de la Universidad de Ciencias Aplicadas y otras universidades del Perú. Por otro lado, para el apartado donde se describen los

modelos de gestión de áreas naturales en el Perú, se utilizó información principalmente del SERNANP y otros autores especializados que realizaron investigaciones de estas áreas como Monteferrri y Solano, siendo este último actualmente jefe del SERNANP. Para la sección de descripción del sistema turístico de bosques en el Perú se obtuvo información de las fuentes ya mencionadas, además de diarios nacionales de prestigio, y de comunicación directa con gestores de estas áreas. Para esto, se utilizó como filtro las palabras “Áreas de Conservación Privada Perú” y “Gestión de bosques Perú”.

La tabla E1 muestra el número de citas de las fuentes que han sido encontradas a través de Google Académico.

**Tabla G1: Tabla bibliométrica de base de datos Google Académico**

	Autor	Nombre	Año	Número total de citas
T E R R I C O	Martha Alles	Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias	2007	1559
	Martha Alles	Diccionario de Competencias. La trilogía.	2009	21
	Báez, A. & Acuña, A.	Guía para las mejores prácticas de ecoturismo en áreas protegidas. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.	2003	138
	Von Bertalanffy	Teoría General de los Sistemas.	1976	286
	Boullón, R.	Planificación del espacio turístico. 4a ed.	2006	2056
	Camarena, I & Coral, F	Diagnóstico de los componentes del sistema de gestión turística en comunidades receptoras andinas. Caso: Provincia de Chupaca, Valle del Mantaro, Región Junín.	2017	6
	Córdova, K., Crisóstomo, M., Salazar, D., & Zarate, J.	El Turismo Rural Comunitario y el Ecoturismo como alternativas para el desarrollo local de Tupe.	2017	6
	Ernst & Young Consultores.	Gestión por competencias: Manual del director de Recursos Humanos	2008	3
	Norma Fuller	Turismo y cultura: entre el entusiasmo y el recelo	2008	150
Gallardo, G. & Bolívar, D.	Usiacurí: Modelo de autogestión comunitaria en el desarrollo turístico y ambiental en el departamento del Atlántico-República de Colombia.	2010	2	

**Tabla G1: Tabla bibliométrica de base de datos Google Académico (continuación)**

	Autor	Nombre	Año	Número total de citas
T E Ó R I C O	Ibáñez, R & Cabrera, C.	Teoría General del Turismo: Un enfoque global y nacional. Serie Didáctica.	2011	79
	Jiménez, A	Una aproximación sistémica al turismo: implicaciones para la multi y la transdisciplinariedad	2005	21
	Ledhesma, M.	Tipos de turismo, nueva clasificación	2018	18
	Lévy-Leboyer, C., & Prieto, J. M.	Gestión de las competencias	1997	751
	Maldonado, C. & Hernández, G.	Guía para autogestión de sostenibilidad: Destinos turísticos comunitarios	2011	6
	Martínez, V.	El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible	2017	63
	Vásquez, D., Osorio, M., Arellano, A. y Torres, J.	El turismo desde el pensamiento sistémico	2013	39
	Varisco, C.	Sistema turístico. Subsistemas, dimensiones y conceptos transdisciplinarios	2016	44
	United Nations Environment	"Tourism," in UNEP (2011): Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication.	2011	75
	Regalado-Pezua, O.	Efectos de las nuevas tecnologías en la intermediación del sistema turístico de los países de América Latina: un marco conceptual.	2009	4
	Paul F. J., Stephen F. M. & Christopher D. H.	Turismo sostenible en áreas protegidas Directrices de planificación y gestión	2003	29
	Østergaard, T., Moore, D., Ramírez, V., Wenner, M. & Bonde, A.	Desarrollo rural de autogestión comunitaria ¿Qué hemos aprendido?	2003	19
	Carson SL., Kentatchime F., Nana ED., Njabo KY., Cole BL., y Godwin HA	Indigenous Peoples' Concerns About Loss of Forest Knowledge: Implications for Forest Management	2018	5

**Tabla G1: Tabla bibliométrica de base de datos Google Académico (continuación)**

	Autor	Nombre	Año	Número total de citas
T E Ó R I C O	Avram, M. y Gozner, M.	Local tourist system (LTS), a model for organizing and developing tourist offer in Ariesul More Valley from Apuseni Nature Park (PNA).	2012	1
	Barquín, L., M. Chacón, S.N. Panfil, A. Adeleke, E. Florian, and R. Triraganon.	The knowledge and skills needed to engage in REDD+ a competencias framework	2014	8
	Bosch, J. y Merli, M.	Fundamentos del enfoque sistémico para el estudio del turismo	2015	17
	Medina, G. y Rosado, A.	La planificación turística sustentable desde un enfoque sistémico.	2014	7
C O N T E X T U A L	Leal, M.	Turismo ecológico y sostenible: Perfiles y tendencias	2017	10
	MINAM	Plan Director de las Áreas Naturales Protegidas	2009	1
	MINAM	Mapa nacional de Cobertura Vegetal Memoria Descriptiva.	2015	6
	MINAM	Memoria Institucional 2019 del Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático.	2020	1
	Vilela, T., Rubio, J. Escobedo, A., Bruner, A., & Conner	El impacto económico local del turismo en áreas protegidas del Perú.	2006	3