

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**LA GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS* EN PROYECTOS.
IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS*
CLAVE EN UN PROYECTO ECOTURÍSTICO EN LA LAGUNA DE
HUAMANPATA - REGIÓN AMAZONAS**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial y Gestión Pública presentada por:**

CALDERÓN LA MADRID, Salvador Sebastián

20097044

SÁNCHEZ ESPINOZA, Ernesto Giovanni

20105052

Lima, 20 de Octubre de 2016

[La tesis]

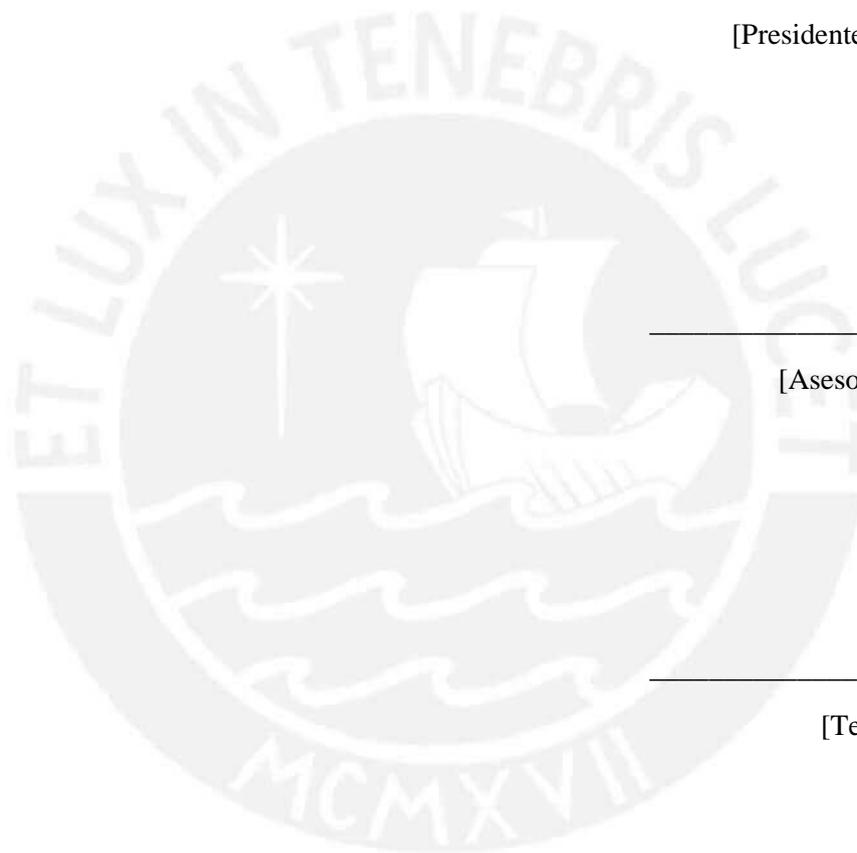
LA GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS* EN PROYECTOS. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* CLAVE EN UN PROYECTO ECOTURÍSTICO EN LA LAGUNA DE HUAMANPATA - REGIÓN AMAZONAS

Ha sido aprobada

[Presidente del Jurado]

[Asesor de la tesis]

[Tercer Jurado]



Dedico esta investigación principalmente a mis padres, ya que fueron las personas que desde un inicio fueron una imagen a seguir y mediante su ejemplo me inculcaron la vocación de servicio; a mi hermano el cual me acompañó y animó durante la etapa de estudios; y a mi compañero de tesis con el cual se pudo hacer posible el reto de realizar la tesis.

Salvador Calderón

Dedico esta investigación a mi madre, por ser un ejemplo a seguir y todo el apoyo incondicional durante todos estos años; a mis abuelos, por permitirme estudiar en esta Universidad; a mis hermanas, por estar presentes siempre a pesar de la distancia; y a Salvador y Luis, por compartir y debatir durante todo este proceso de investigación.

Giovanni Sánchez



Queremos agradecer a todos los entrevistados y todas las personas con que compartimos, por brindarnos el tiempo necesario, por la hospitalidad y por el agradecimiento de realizar la investigación en el Valle de Huamanpata.

A Mardelí Lozano, Lizet Lizardo, Wilmer Villa y Roberto Cabrera, por guiarnos y apoyarnos incondicionalmente contactando con los entrevistados y por los momentos compartidos.

A los señores Estefanía y Elber, por alojarnos en su hogar.
A los profesores Fátima Ponce, Martha Pacheco, María Elena Sánchez, Fátima Ponce, Marta Tostes, Ana Perdignes y Alejandro Afuso por brindarnos tiempo para asesorarnos.

Finalmente, un agradecimiento especial a nuestro asesor Luis Soltau, por brindarnos su tiempo y consejos durante el desarrollo de toda la investigación.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Problemática de la investigación.....	3
2. Justificación.....	4
3. Objetivos de la investigación	4
3.1. Objetivo general	4
3.2. Objetivos Específicos	5
4. Pregunta de investigación.....	5
4.1. Pregunta principal	5
4.2. Preguntas específicas.....	5
CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE <i>STAKEHOLDERS</i> APLICADA EN PROYECTOS ECOTURÍSTICOS.....	6
1. Desarrollo de proyectos: conjunto de esfuerzos orientados a la generación de beneficios7	
1.1. Definiciones de proyecto y Gestión de Proyectos	7
1.2. Factores de éxito en la Gestión de Proyectos	9
2. Gestión de <i>Stakeholders</i> en proyectos.....	10
2.1. Definición de <i>Stakeholders</i> y Gestión de <i>Stakeholders</i>	10
2.2. Identificación y evaluación de los <i>stakeholders</i> – fase previa de investigación para el desarrollo de una efectiva Gestión de <i>Stakeholders</i>	17
3. Los <i>stakeholders</i> en el ecoturismo	36
3.1. El ecoturismo.....	37
3.2. Componentes que determinan el desarrollo del ecoturismo.....	39
3.3. <i>Stakeholders</i> en el ecoturismo	39
CAPÍTULO III: EL PROYECTO “ALPAHUAMÁN” EN LA LAGUNA DE HUAMANPATA – REGIÓN AMAZONAS	42
1. La región Amazonas y la Laguna de Huamanpata.....	42
2. Potencial ecoturístico en la Laguna de Huamanpata.....	52
2.1. Atractivos, actividades e infraestructura ecoturística.....	52
2.2. Iniciativas institucionales orientadas al fomento del turismo en la Laguna de Huamanpata.....	53
3. Proyecto ecoturístico Alpuhuamán.....	54
3.1. Paquete turístico y público objetivo	55
3.2. Aliados estratégicos y estrategia de fidelización de los guías turísticos	58
CAPÍTULO IV: ASPECTOS METODOLÓGICOS	59

1.	Alcance, diseño y enfoque de la investigación.....	59
2.	Fases de la investigación.....	60
3.	Metodología de recolección de datos.....	61
3.1.	Criterio para la identificación de <i>stakeholders</i> del proyecto “Alpahuamán”.....	61
3.2.	Herramientas de investigación.....	62
3.3.	Variables e indicadores de estudio para la evaluación de los <i>stakeholders</i>	64
4.	Recolección de datos de campo.....	68
5.	Metodología para la organización y análisis de datos.....	70
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		73
1.	Grupos de interés vinculados al ecoturismo en la Laguna de Huamanpata.....	73
1.1.	Grupos de interés del sector público.....	74
1.2.	Grupos de interés del sector empresarial.....	76
1.3.	Grupos de interés del sector social.....	78
1.4.	Población no organizada.....	79
2.	Grado de influencia de los grupos de interés sobre el proyecto “Alpahuamán”.....	80
3.	Evaluación de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”.....	83
3.1.	Conocimiento sobre el ecoturismo, Conocimiento e Interés sobre el proyecto “Alpahuamán”.....	83
3.2.	Poder sobre el proyecto, Urgencia por participar y Legitimidad en el accionar de los grupos de interés.....	88
4.	Evaluación de las relaciones entre los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”... ..	93
4.1.	Descripción del Grafo y de sus comunidades.....	93
4.2.	Evaluación de la Cantidad de relaciones, Calidad de las relaciones y Grado de Intermediación de los grupos de interés.....	96
5.	Delimitación de los <i>stakeholders</i> clave del proyecto “Alpahuamán” y evaluación de las oportunidades y riesgos que representan.....	102
CONCLUSIONES.....		107
RECOMENDACIONES.....		110
REFERENCIAS.....		111
ANEXO A: Datos Generales: Matriz de consistencia.....		117
ANEXO B: Proyecto: Reseña de la Agencia Turística “Nuevos Caminos Travel”.....		120
ANEXO C: Entrevistas: Guía de entrevistas a los actores del sector público.....		121
ANEXO D: Entrevistas: Guía de entrevistas a los actores del sector social.....		127
ANEXO E: Entrevistas: Guía de entrevistas a los actores del sector empresarial.....		132
ANEXO F: Entrevistas: Encuesta sobre las relaciones para los actores entrevistados.....		137

ANEXO G: Encuesta: Formulario de encuesta a la población.....	138
ANEXO H: Encuesta: Diccionario de datos	141
ANEXO I: Encuesta: Imagen guía para la pregunta N°7 de la encuesta.....	144
ANEXO J: Encuesta: Gráficos de la encuesta.....	145
ANEXO K: Plan de trabajo de campo	152
ANEXO L: Bitácora de campo	153
ANEXO M: Consentimientos informados	156
ANEXO N: Mapa de Amazonas por provincias	157
ANEXO O: Mapa de Rodríguez de Mendoza por distritos.....	158
ANEXO P: Mapa de las rutas de acceso a la Laguna de Huamanpata.....	159
ANEXO Q: Superficie de rodadura de Chachapoyas-Rodríguez de Mendoza.....	160
ANEXO R: Lista de las organizaciones y sus funciones	161
ANEXO S: Matriz de resultados de las relaciones.....	169
ANEXO T: Variables utilizadas para el Círculo de <i>Stakeholders</i>	170
ANEXO V: Datos ingresados al Gephi 0.9.1	171
ANEXO W: Grafos de Redes Sociales	173
ANEXO X: Dossier fotográfico	175
ANEXO Y: Base de datos de las entrevistas sistematizadas.....	175
ANEXO Z: Base de datos de las relaciones entre grupos de interés	175

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de proyecto	7
Tabla 2: Definiciones de Gestión de Proyectos.....	8
Tabla 3: Definiciones de <i>stakeholder</i>	10
Tabla 4: Definiciones de Gestión de <i>Stakeholders</i>	14
Tabla 5: Tipología de los <i>Stakeholders</i> – Mitchell, Agle & Wood.....	24
Tabla 6: Perfilamiento de los <i>Stakeholders</i> según Chevalier	26
Tabla 7: Componentes centrales en el análisis de Redes Sociales	31
Tabla 8: Tipos de relaciones entre <i>stakeholders</i>	32
Tabla 9: Tipos de grafos.....	33
Tabla 10: Indicadores para el análisis de Grafos de Redes Sociales.....	35
Tabla 11: Comparación entre las herramientas de Gestión de <i>Stakeholders</i>	35
Tabla 12: Beneficios económicos, socioculturales y ambientales del ecoturismo	38
Tabla 13: Información general del departamento de Amazonas	43
Tabla 14: Información general de la provincia de Rodríguez de Mendoza	43
Tabla 15: Diámetro de la Laguna de Huamanpata.....	47
Tabla 16: Ruta de acceso Yuracyacu – Laguna de Huamanpata.....	51
Tabla 17: Ruta de acceso Onchic – Laguna de Huamanpata	51
Tabla 18: Flora presente en la Cuenca del Río Huamanpata	48
Tabla 19: Fauna presente en la Cuenca del Río Huamanpata	48
Tabla 20: Zonificación del Área de Conservación Ambiental la Cuenta del Río Huamanpata ..	46
Tabla 21: Actividades Económicas en la Laguna y la Cuenca del Río Huamanpata.....	50
Tabla 22: Atractivos y actividades ecoturísticas potenciales en la Laguna de Huamanpata.....	52
Tabla 23: Infraestructura ecoturística en la Laguna de Huamanpata	52
Tabla 24: Relación entre los objetivos de la investigación y las fuentes de información y herramientas de investigación	64
Tabla 25: Variables, sub variables e indicadores de estudio.....	65
Tabla 26: Lista final de entrevistados	69
Tabla 27: Herramientas seleccionadas para la presentación y análisis de datos	71
Tabla 28: Herramientas no seleccionadas para la investigación	71
Tabla 29: Lista de grupos de interés finales	73
Tabla 30: Lista de Organizaciones del Sector Público.....	74
Tabla 31: Lista de Organizaciones del Sector empresarial	77

Tabla 32: Lista de Organizaciones del Sector social.....	78
Tabla 33: Percepción de importancia y nivel de conocimiento de las organizaciones públicas ..	84
Tabla 34: Percepción de importancia y nivel de conocimiento de las organizaciones empresariales.....	85
Tabla 35: Percepción de importancia y nivel de conocimiento de las organizaciones sociales ..	86
Tabla 36: Percepción de importancia y nivel de conocimiento de la población no organizada..	87
Tabla 37: Evaluación poder, urgencia y legitimidad.....	89
Tabla 41: Tamaño de las comunidades	94
Tabla 39: Cantidad de relaciones de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”	96
Tabla 40: Calidad de relaciones de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”	97
Tabla 41: Grado de Intermediación de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”	98
Tabla 42: <i>Grupos de interés</i> clave del proyecto “Alpahuamán”	102
Tabla 43: Características de los <i>stakeholders</i> clave del proyecto “Alpahuamán”	104
Tabla 44: Oportunidades y riesgos de los <i>stakeholder</i> clave	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases de la Gestión de <i>Stakeholders</i>	17
Figura 2: Tabla de <i>Stakeholders</i> – Kloppenborg.....	21
Figura 3: Tipología de los <i>Stakeholders</i> – Mitchell, Agle & Wood.....	24
Figura 4: Clasificación Análisis Social CLIP - Chevalier.....	26
Figura 5: Matriz Social CLIP – Chevalier.....	27
Figura 6: Lectura de resultados Matriz Social CLIP	27
Figura 7: Círculo de los <i>Stakeholders</i> – Bourne & Walker.....	30
Figura 8: Zonificación del Área de Conservación Ambiental la Cuenca del Río Huamanpata ..	46
Figura 9: Laguna de Huamanpata – invierno y verano	47
Figura 10: Paquete del proyecto “Alpahuamán”	56
Figura 11: Rutas ecoturísticas del Proyecto “Alpahuamán”	56
Figura 12: Proyección de la población de San Nicolás y Mariscal Benavides al 2015.....	63
Figura 13: Ecuación de muestra representativa.....	63
Figura 14: Lugar de origen de la muestra	80
Figura 15: Círculo de los <i>Stakeholders</i> del proyecto “Alpahuamán”.....	82
Figura 16: Percepción sobre la importancia del ecoturismo	87
Figura 17: Conocimiento sobre ecoturismo - población	88
Figura 18: Conocimiento sobre el proyecto “Alpahuamán” - población	88
Figura 19: Matriz de Prominencia del Proyecto Ecoturístico	89
Figura 20: Grafo de comunidades de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”	93

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea la importancia que la teoría de *stakeholders* y metodología de la Gestión de *Stakeholders* presenta dentro de los proyectos de ecoturismo a través de la identificación y evaluación de los *stakeholders* clave del mismo, para identificar las posibles fuentes de oportunidades y riesgos que cada uno de estos representa y pueden ser gestionados a favor del desarrollo del proyecto. Para ello, esta investigación, de carácter descriptivo, se enfoca en el estudio de caso del proyecto ecoturístico “Alpahuamán”, actualmente desarrollado en la Laguna de Huamanpata (departamento de Amazonas) por la agencia turística “Nuevos Caminos Travel”.

La investigación plantea una metodología basada en el estudio de dos tipos de variables: aquellas orientadas a analizar **las características de los grupos de interés del proyecto** (Conocimiento sobre el proyecto, Importancia asignada al proyecto, Interés por el desarrollo del proyecto, Poder sobre el proyecto, Legitimidad en el accionar y Urgencia por participar en el proyecto) y aquellas orientadas a analizar **las relaciones existentes entre los grupos de interés del proyecto** (Cantidad de Relaciones, Calidad de las Relaciones y Grado de Intermediación). Para presentar gráficamente y evaluar las variables expuestas, se utilizaron herramientas gráficas como el Círculo de los *Stakeholders* (de Bourne & Walker), la Matriz de Prominencia (de Mitchell, Agle & Wood) y los Grafos de Redes Sociales. En efecto, la finalidad metodológica es evaluar a los grupos de interés en base a las variables expuestas para determinar a aquellos denominados *stakeholders* clave del proyecto.

El análisis de resultados se realiza en cinco grandes fases. En **primer lugar**, se identifica a los grupos de interés. En **segundo lugar**, se evalúa la influencia de los grupos de interés sobre el proyecto. En **tercer lugar**, se identifica, visualiza gráficamente y evalúa las características de los grupos de interés. En **cuarto lugar**, se identifican y evalúan las relaciones existentes entre los grupos de interés. En **quinto lugar**, se identifican y evalúan las oportunidades y riesgos que cada *stakeholder* clave representa para el proyecto, las cuales pueden ser gestionadas a favor del mismo mediante una efectiva Gestión de *Stakeholders*.

Como resultado de la investigación, se identificaron a 9 *stakeholders* clave dentro de un universo de 25 grupos de interés, quienes representaron potenciales fuentes de oportunidades y riesgos para el desarrollo del proyecto, evidenciando de esta manera la importancia de la teoría de *stakeholders* y metodología de Gestión de *Stakeholders* dentro de la gestión de proyectos ecoturísticos. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo evidenciar la importancia de la teoría de *stakeholders* y la metodología de Gestión de *Stakeholders* dentro de un proyecto ecoturístico mediante la identificación y evaluación de sus *stakeholders* clave para aprovechar las oportunidades o mitigar los riesgos que cada uno puede representar para el desarrollo del proyecto mediante una efectiva Gestión de *Stakeholders*. Para ello, la investigación se desarrolla mediante el estudio de caso del proyecto ecoturístico “Alpahuamán”, actualmente desarrollado en la Laguna de Huamanpata (departamento de Amazonas) por la agencia turística “Nuevos Caminos Travel”.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento de la investigación, el cual expone la problemática de la investigación, la justificación, los objetivos y las preguntas de la investigación a desarrollar.

En el segundo capítulo se desarrolla el Marco Teórico, el cual está dividido en tres secciones: la primera presenta y analiza críticamente los conceptos y teorías de proyectos, Gestión de Proyectos y sus factores de éxito. La segunda sección se enfoca en el estudio y análisis crítico de las teorías y conceptos de *stakeholders*, y de las metodologías de la Gestión de *Stakeholders* orientadas a la identificación y evaluación de las características de los grupos de interés y de las relaciones existentes entre sí. Para ello, se presentan los aportes más relevantes de los autores dentro de la literatura (desde Freeman en el año 1984 hasta la actualidad), para luego centrar la investigación básicamente en el estudio de las propuestas metodológicas del PMI (2013) y Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää (2006) (autores del Manual AccountAbility), las cuales fueron complementadas con herramientas gráfico visuales para la identificación y análisis de los grupos de interés y de sus relaciones, como el Círculo de los *Stakeholders* (Bourne & Walker, 2006), la Matriz de Prominencia (Mitchell, Agle & Wood, 1997) y el Grafo de Redes Sociales. La tercera sección expone la teoría correspondiente al ecoturismo y su vinculación con la teoría de los *stakeholders* dentro de la literatura académica.

En el tercer capítulo se desarrolla el Marco Contextual del objeto de investigación: el proyecto “Alpahuamán”, el cual se divide a su vez en tres secciones: la primera describe el contexto actual del proyecto, partiendo desde el nivel más general (descripción de la región Amazonas) hasta el nivel específico donde se desarrolla el proyecto “Alpahuamán” (las características geográficas, culturales, económicas, ambientales y climáticas de la Laguna de Huamanpata). La segunda sección se enfoca en el ecoturismo en la Laguna de Huamanpata,

describiendo los potenciales ecoturísticos actuales que posee la Laguna. La tercera sección describe el proyecto “Alpahuamán”.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología que se aplicó para el desarrollo de la investigación. De esta manera, se presentan las variables e indicadores de estudio definidos para evaluar las características de los grupos de interés y sus relaciones. De igual manera, se presenta y justifica el criterio utilizado para delimitar a los *stakeholders* clave del caso de estudio. Finalmente, se presenta cómo se realizó la recolección de datos en el trabajo de campo, la organización de los datos mediante el uso de herramientas gráficas e informáticas, así como el análisis de la información.

En el quinto capítulo se presenta el Marco Analítico de los resultados obtenidos, el cual consta de cinco secciones: la primera presenta todos los grupos de interés identificados en el proyecto “Alpahuamán”. La segunda sección analiza y grafica el grado de influencia actual de los grupos de interés sobre el proyecto. La tercera sección evalúa, en base de las variables de estudio definidas, las características de los grupos de interés. La cuarta sección evalúa las relaciones que poseen los grupos de interés entre sí. La quinta sección, se identifican a los *stakeholders* clave del proyecto y se evalúan las oportunidades y riesgos que cada uno representa para el proyecto, las cuales pueden ser gestionadas a favor del proyecto mediante una efectiva Gestión de *Stakeholders*.

Finalmente, se explican las conclusiones del caso de estudio, las cuales se enfocan en responder los objetivos y preguntas de investigación planteadas, así como las recomendaciones pertinentes consecuencia del desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problemática de la investigación

Un proyecto puede ser entendido como una iniciativa orientada a la generación de valor (ya sea este de carácter privado, público o social); para lo cual, y dado que se desarrolla dentro de un entorno que puede ser desconocido y cambiante, los proyectos requieren ser gestionados. Uno de los aspectos más cruciales dentro de esta Gestión de Proyectos consiste en desarrollar y controlar adecuadamente las relaciones con los distintos grupos de interés del proyecto (Gerens, 2016), ya que estos pueden verse afectados (positiva o negativamente) por el desarrollo del proyecto, por lo cual pueden llegar a favorecer o dificultar el desarrollo del mismo (PMI, 2013). Este aspecto es conocido, dentro de la literatura, como Gestión de *Stakeholders* o Gestión de las Relaciones con los Grupos de Interés.

Por su parte, actualmente, el turismo es una actividad económica de gran aporte para el Perú. Para inicios del año 2016, el turismo representó aprox. el 4% del aporte al PBI¹ (Jochamowitz 2016 citado en Castro 2016). Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2006), el Perú, dada la gran diversidad cultural, geográfica, arquitectónica y arqueológica que posee, tiene enorme potencial para generar desarrollo económico y social, inclusive dentro de zonas económicamente deprimidas, a través de la explotación del Turismo Rural (como es el caso del ecoturismo), donde si bien la mayoría de casos para el desarrollo de destinos turísticos en el país han sido iniciativas por parte de empresarios que identificaron oportunidades de negocio en recursos naturales, así como también por Cooperativas Internacionales y Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) (MINCETUR, 2006), un enorme reto para el crecimiento del turismo nacional es que este perciba un mayor liderazgo por parte del sector público (Canales 2016 citado en Vásquez 2015).

Sin embargo, con respecto a la planificación y gestión de destinos turísticos, el MINCETUR (2015) identifica si bien existe mayor predisposición de las autoridades regionales para el desarrollo de destinos turísticos, también existen aspectos negativos tales como, en primer lugar, que la gestión de destinos turísticos muchas veces está en manos de distintos *stakeholders* (ya sean del sector empresarial, público, social, o la misma población local), los cuales si bien pueden representar aportes importantes, pueden incluso tener también intereses contrapuestos; en segundo lugar, existen reclamos sociales con creciente violencia; y en tercer lugar, actualmente los gobiernos regionales demuestran deficiencias para intervenir en temas

¹ Según el INEI, para el 2015 el PBI anual representó S/ 606,406 millones, con lo cual el 4% representa un aprox. de S/ 24,256 millones.

turísticos. Bajo este contexto, resulta evidente la exigencia de una buena capacidad de Gestión de *Stakeholders* para el desarrollo de los proyectos ecoturísticos.

En ese sentido, la presente investigación busca aplicar la teoría de *stakeholders* y la metodología de la Gestión de *Stakeholders* en el marco de proyectos ecoturísticos, a partir del caso específico del proyecto ecoturístico “Alpahuamán”, desarrollado en la Laguna de Huamanpata (Amazonía peruana), de tal manera que se puedan identificar a los *stakeholders* clave del proyecto y conocer cómo estos podrían generar oportunidades o riesgos que puedan ser gestionados a favor del proyecto.

2. Justificación

El desarrollo de la presente investigación se justifica, en primer lugar, en razones académicas, dado que si bien dentro de la literatura existen muchos aportes teóricos y metodológicos orientados a la Gestión de *Stakeholders*, en el caso peruano no existen investigaciones que vinculen la teoría y metodología de los *stakeholders* dentro del campo ecoturístico. De esta manera, se espera contribuir evidenciando el aporte práctico que la teoría de *stakeholders* puede brindar a los proyectos ecoturísticos con respecto al análisis de posibles fuentes de oportunidades y riesgos, además de ofrecer a futuro la posibilidad de disponer de un marco teórico y metodológico que puedan ser replicados en otros proyectos ecoturísticos.

En segundo lugar, el desarrollo de la presente investigación se justifica en razones de gestión, dado que abre la concreta posibilidad de una futura gestión de las relaciones de los *stakeholders* clave del proyecto ecoturístico “Alpahuamán”.

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

Identificar y evaluar a los *stakeholders* clave de un proyecto de ecoturismo en la Laguna de Huamanpata – Amazonas en base a la teoría y metodología de *stakeholders* para analizar las posibles oportunidades y riesgos a gestionar mediante la implementación de una Gestión de *Stakeholders*

3.2. Objetivos Específicos

- Presentar y analizar críticamente los fundamentos teóricos de la Gestión de Proyectos, la Gestión de *Stakeholders* y el ecoturismo; así como los fundamentos metodológicos y las herramientas gráficas relevantes para la Gestión de *Stakeholders*
- Describir el proyecto ecoturismo “Alpahuamán” y la Laguna de Huamanpata a partir de su entorno geográfico, cultural, económico, ambiental y climático
- Definir las variables de estudio relevantes para evaluar las características de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”, evaluar las relaciones existentes entre ellos y determinar a los *stakeholders* clave
- Identificar, evaluar y visualizar, en base a las variables de estudio definidas, a los grupos de interés de los sectores público, empresarial, social y población no organizada del proyecto “Alpahuamán” y las relaciones existentes entre ellos

4. Pregunta de investigación

4.1. Pregunta principal

Entre todos los grupos de interés alrededor del proyecto ecoturístico “Alpahuamán”, ¿cuáles pueden ser determinados como *stakeholders* clave en base a la teoría y metodología de *stakeholders*, para analizar las posibles oportunidades y riesgos a gestionar mediante la implementación de una Gestión de *Stakeholders*?

4.2. Preguntas específicas

- En relación a la gestión de proyectos ecoturísticos, ¿cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos de la Gestión de *Stakeholders* pertinentes para el caso de estudio?
- ¿En qué consiste el proyecto ecoturismo “Alpahuamán” y cuáles son las características del entorno geográfico, cultural, económico, ambiental y climático del caso de estudio?
- ¿Cuáles son las variables de estudio pertinentes para evaluar las características de los grupos de interés del caso de estudio, evaluar las relaciones existentes entre ellos y determinar a los *stakeholders* clave?
- ¿Quiénes son los grupos de interés (de los sectores público, empresarial, social y población no organizada) del caso de estudio, cuáles son las características de cada uno de ellos y de las relaciones que tienen entre sí?

Para visualizar con mayor detalle la relación entre problemática, justificación, objetivos y preguntas de investigación, ver la Matriz de Consistencia en el Anexo A.

CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS* APLICADA EN PROYECTOS ECOTURÍSTICOS

En el presente capítulo se desarrolla una propuesta teórica orientada a la identificación y evaluación de los *stakeholders* considerados como clave para un proyecto ecoturístico, para identificar las oportunidades y riesgos que cada uno de estos representa, las cuales pueden ser gestionados a favor del desarrollo del proyecto mediante una adecuada Gestión de *Stakeholders*.

Cabe resaltar que si bien la Gestión de *Stakeholders* se puede aplicar a toda una organización, un área funcional, un proyecto, etc.; en la presente investigación solamente se aborda el tema en relación a la Gestión de Proyectos. Por ello, en adelante, siempre que se hable de Gestión de *Stakeholders*, implícitamente se considerará enfocado dentro de la Gestión de Proyectos.

Para el desarrollo de la propuesta teórica, en primer lugar se presentan las definiciones sobre proyectos y Gestión de Proyectos propuestas en la literatura académica; en segundo lugar, se aterriza el tema específicamente en la Gestión de *Stakeholders*, haciendo énfasis en los aspectos vinculados a la identificación y evaluación de los *stakeholders* clave dentro de un proyecto; finalmente, aterriza el tema vinculándolo hacia los fundamentos teóricos sobre el ecoturismo, el cual representa el foco de estudio de la presente investigación y servirá para abrir el panorama dentro del cual se desarrolla el caso de estudio.

Así mismo, debido a la diversidad de literatura existente sobre la Gestión de *Stakeholders*, se consideró apropiado considerar solamente fuentes secundarias para el desarrollo de la presente propuesta teórica. Para el desarrollo de esta propuesta teórica se consideró, como fuentes principales, las propuestas del PMI (2013) y Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää (2006), en base a la 5ª edición del Manual de Gestión de Proyectos PMBOK y el Manual de Gestión de *Stakeholders* AccountAbility, respectivamente; debido a que luego de la revisión de diversos autores, se pudo constatar que ambas representan fuentes base que recopilan gran parte de las afirmaciones y conocimientos aportados por distintos autores, por lo cual se decidió partir de ambas para evitar redundancias. Así mismo, para profundizar en la teoría, se consideró necesario complementar los lineamientos y teorías planteados por el PMI y Krick et al. (2006) con otras propuestas teorías y herramientas gráficas aportadas por otros autores en la literatura académica.

1. Desarrollo de proyectos: conjunto de esfuerzos orientados a la generación de beneficios

En el presente apartado se exponen y analizan los fundamentos conceptuales correspondientes a los proyectos (definiciones y tipos) y la Gestión de Proyectos (definiciones, características y factores de éxito), dado que ello representa el marco dentro del cual se estudiará la teoría de la Gestión de *Stakeholders* en la presente investigación.

1.1. Definiciones de proyecto y Gestión de Proyectos

Dentro de la literatura existen diversas definiciones sobre el término proyecto. En general, cada una de ellas resalta distintos aspectos, dependiendo del énfasis que cada autor desee destacar al respecto. En la siguiente tabla se presentan tres definiciones generales.

Tabla 1: Definiciones de proyecto

Autor	Definición
Fernández	“Tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación” (2002, p. 11).
Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española -Ministerio de Asuntos Exteriores [MAE]	“Conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y/o medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución” (2001, p. 11).
PMI	“Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. [...] tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente [...] desea terminar el proyecto. [...] la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. [...] los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos” (2013, p. 3).

Destacando los aspectos más importantes de las tres definiciones presentadas, se puede apreciar que un proyecto consiste en un conjunto de actividades y políticas que persigue el logro de objetivos y metas predeterminadas para la generación de beneficios (ya sean estos a través de productos o servicios que solucionen un problema o mejoren una situación), todo ello sujeto a restricciones de tiempo, costos, calidad, recursos, riesgos y alcance. Un proyecto debe apuntar a la generación de sostenibilidad y sus actividades son susceptibles de generar externalidades

sociales, económicas y ambientales (sean estas positivas o negativas) (Fernández, 2002; MAE, 2001; PMI, 2013).

Al igual que en la definición del término proyecto, dentro de la definición de Gestión de Proyectos existen distintas perspectivas, dependiendo de los enfoques que los diversos autores consideren más relevantes. En la siguiente tabla se presentan las definiciones rescatadas en la literatura para la presente investigación.

Tabla 2: Definiciones de Gestión de Proyectos

Autor	Definición
Association Project Management [APM]	“Project management is the application of processes, methods, knowledge, skills and experience to achieve the project objectives (2013, p. 12).
PMI	“La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (2013, p. 5).
Siles & Mondelo	“La gestión de proyectos de desarrollo comprende varias disciplinas: administración, finanzas, recursos humanos, comunicación, riesgo, adquisiciones, etcétera. Esto se debe a que no sólo se limita a entregar el alcance de un proyecto dentro del tiempo y el presupuesto pautado, sino que busca lograr que los resultados cumplan los objetivos finales” (2015, p. 12).
Wallace	“[La Gestión de Proyectos comprende] las habilidades y los procesos de planificación y control necesario para finalizar un proyecto con recursos del proyecto respetando o mejorando los límites de tiempo, costo, calidad y seguridad a un nivel de riesgo aceptable” (2014, p. 18).

Destacando los aspectos más importantes de las cuatro definiciones presentadas, se puede apreciar que la Gestión de Proyectos se orienta hacia la aplicación de distintos conocimientos, procesos, habilidades, experiencias pasadas y herramientas para el logro de las metas y objetivos planteados dentro de un proyecto. La responsabilidad de gestionar el proyecto recae sobre el Director del Proyecto, quien es la “persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto” (PMI, 2013, p. 16), para lo cual deberá dominar conocimientos de disciplinas como administración, finanzas, recursos humanos, comunicaciones, etc., para entregar el proyecto final dentro de restricciones aceptables de tiempo, costos, calidad, recursos, riesgos y alcance del proyecto (APM, 2013; PMI, 2013; Siles & Mondelo, 2015; Wallace, 2014).

Con respecto a lo anteriormente mencionado, dentro de la literatura se pueden identificar las siguientes características dentro de la Gestión de Proyectos:

- **Objetivos múltiples:** la Gestión de Proyectos se enfoca en el cumplimiento de distintos objetivos para conseguir una meta establecida y clara, hacia donde se enfocarán todos los esfuerzos. En muchos casos los objetivos pueden ser considerados como indicadores

de éxito del proyecto, ya que determinan si los resultados que va generando el proyecto pueden ser considerados un éxito o no (Wallace, 2014).

- Restricciones comunes: la Gestión de Proyectos posee seis restricciones, los cuales son el alcance (productos), tiempo (cronograma), costo (presupuesto), calidad, recursos y riesgo (PMI, 2013). Es por ello que el éxito en la Gestión del Proyecto dependerá de las capacidades y habilidades del Director del Proyecto para desarrollar una estrategia e implementar procesos dentro de estas restricciones, a fin de mantener un equilibrio entre ellos y lograr los resultados esperados (Siles & Mondeolo, 2015; Westerveld, 2003).
- Multidisciplinariedad de profesionales: debido a la variedad de objetivos perseguidos dentro de un proyecto, en la mayoría de casos resulta necesario que el Director del Proyecto pueda contar con el apoyo de profesionales de diferentes perfiles que aporten un enfoque distinto dentro del proyecto, para generar una sinergia a través de la variedad de opiniones y enriquecer la propuesta final (Sáenz, 2012).
- Estándares internacionales: actualmente, la Gestión de Proyectos es una disciplina internacional que posee bases y metodologías comunes, pero adaptadas a la diversidad de ambientes a nivel mundial. Por ello, se considera que la mejor manera para mantener la estandarización y la unidad internacionales es “mediante el establecimiento de un organismo global para la práctica de gestión de proyecto” (Wallace, 2014, p.32).

1.2. Factores de éxito en la Gestión de Proyectos

Como se mencionó anteriormente, Westerveld (2003) considera que el éxito en la Gestión de Proyectos consiste en gestionar las seis restricciones del proyecto, de tal manera que se logren los resultados esperados. Para ello, Londoño (2009) expone los siguientes cinco factores para el éxito cruciales dentro la Gestión de Proyectos:

- Negociar y acordar la orientación estratégica: resulta crucial que los involucrados en el proyecto analicen y construyan, de manera creativa y compartida, una visión común sobre los resultados esperados, y discutan sobre el uso óptimo de los recursos disponibles para alcanzarlo, para lo cual debe generar pautas y directrices de políticas de desarrollo. Todo ello permite generar orientación, coordinación y sentido.
- Negociar la estructura operativa óptima del proyecto: consiste en plantear una estructura operativa que determine las formas de comunicación e trabajo mediante las cuales se buscará alcanzar los objetivos del proyecto. La estructura de operaciones debe facilitar la gestión de recursos (personas, recursos financieros, tiempo, conocimientos),

estrategia, toma de decisiones, planificación, coordinación, solución de conflictos, control y seguimiento de los resultados del proyecto.

- Diseñar procesos para la innovación social: se realiza básicamente a través de dos pasos. Primero, en diferenciar entre los procesos internos de gestión, procesos de cambio y procesos de gestión de las organizaciones contraparte. Segundo, estableciendo medidas para optimizar procesos.
- Aprendizaje e innovación constante: se trata del aprendizaje, a nivel institucional, a través de la reflexión sobre las experiencias obtenidas a largo del proyecto.
- Cooperación mediante la vinculación de las personas y organizaciones para posibilitar los cambios necesarios: es importante conocer los roles, relaciones y tareas de los *stakeholders* (grupos de interés) del proyecto para generar cambios en caso sea necesario, de tal manera que posibilite alcanzar los objetivos del proyecto. Para ello, es necesario saber con quiénes se cooperará, y de qué manera se realizará. Este factor de éxito se vincula a la Gestión de *Stakeholders*, el cual se estudia a continuación.

2. Gestión de *Stakeholders* en proyectos

En la presente sección se expone la teoría necesaria sobre *stakeholders* y Gestión de *Stakeholders* que se abordará a lo largo de la investigación. Cabe resaltar que si bien la Gestión de *Stakeholders* puede desarrollarse a nivel de una organización (del tamaño que esta posea) o de un proyecto, la presente investigación se enfoca únicamente a la Gestión de *Stakeholders* en relación a la Gestión de Proyectos teniendo como base las propuestas teóricas y metodológicas del PMI (5ª edición del Manual de Gestión de Proyectos PMBOK) y de Krick et al. (2006) (Manual de Gestión de *Stakeholders* AccountAbility), las cuales fueron complementadas con las propuestas teóricas y herramientas gráficas de otros autores relevantes dentro de la literatura académica.

2.1. Definición de *Stakeholders* y Gestión de *Stakeholders*

Antes de exponer sobre la Gestión de *Stakeholders* (también conocido como la Gestión de las Relaciones con los grupos de interés), resulta importante realizar una breve presentación sobre el surgimiento y evolución de la teoría de *Stakeholders* (en español, interesado o grupo de interés) mediante el aporte de los principales autores en la literatura académica, para finalizar presentando los conceptos de *stakeholder* más actuales rescatados para la investigación.

Según Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle (2010) este concepto se introdujo en el entorno académico dentro de un contexto donde surgieron dificultades para la creación de

valor y el desarrollo del comercio, y se percibían problemas éticos dentro del sistema capitalista, las cuales no eran consideradas por la teoría tradicional sobre la gestión de organizaciones de la época. De esta manera, Freeman (1984) fue el primer autor en usar el término *stakeholder* dentro del ámbito académico (específicamente, dentro de la Gestión Estratégica) para referirse a cualquier persona o grupo de personas (organizaciones) que puedan afectar o verse afectados por las actividades realizadas por una organización. En un principio, el autor planteó que las partes interesadas involucraban a los empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, el Gobierno y otros grupos de personas que pueden ayudar o perjudicar a una organización. De esta manera, instaura una nueva forma de pensar sobre cómo una organización puede planificar o implementar su dirección. Al respecto, Rueda (2005) considera que esta primera definición es la más amplia dentro de la literatura sobre *stakeholders*, debido a que agrupa a cualquier individuo o grupo que esté relacionado a una organización.

Años después, Goodpaster (1991) afirma que la definición de *stakeholders* debe estar relacionada no solo a la dirección estratégica, sino también a la responsabilidad social. En ese sentido, diferencia entre dos tipos de *stakeholders*: los *stakeholders* estratégicos, los cuales son necesarios para el logro de los intereses de la organización; y los *stakeholders* éticos, quienes se ven afectados por la organización, ya sea de forma directa o indirecta. Por eso, para realizar una adecuada Gestión de *Stakeholders* es necesario que ambos tipos sean considerados.

Por su parte, Donaldson & Preston (1995) aportan distinguiendo a los *stakeholders* bajo tres aspectos que se apoyan mutuamente. El primero, el aspecto descriptivo, se centra en describir la naturaleza de la organización y a los *stakeholders* de su entorno. El segundo, el aspecto instrumental, se centra en el funcionamiento de las relaciones entre los *stakeholders* de la organización y la organización, examinando si existen conexiones entre los objetivos de la empresa y la práctica de la dirección de los *stakeholders*. El tercero, el aspecto normativo, asume la idea de que todos los *stakeholders* son individuos o colectivos con interés en la actividad de la organización y que cada uno de ellos tiene un valor intrínseco, por lo cual deben ser considerados por su valor como organización y no únicamente por su capacidad para satisfacer los intereses de la organización. De igual manera, ambos autores reconocen que si bien una organización posee varios *stakeholders* en su entorno, eso no significa que todos deban estar involucrados al mismo nivel en la toma de decisiones y procesos. Por ello, introducen la necesidad de priorizar.

Bajo esta línea de priorización, Mitchell, Agle & Wood (1997) proponen el modelo de la Matriz de Prominencia para priorizar a los *stakeholders* en base a tres atributos: el poder de la influencia los *stakeholders*, la legitimidad en el accionar de los *stakeholders* de la organización

y la urgencia del *stakeholders* por la organización. Este modelo será abordado a mayor profundidad más adelante dentro de este capítulo.

Sin embargo, Steurer (2006), considera que los aspectos presentados por Donaldson & Preston (1995) no llegan a explicar en su totalidad las relaciones entre los *stakeholders* y la organización, por lo cual propone tres nuevas dimensiones: la corporativa, la cual se enfoca en el proceso de negociación entre la organización y sus *stakeholders*; la de *stakeholders*, la cual está se enfoca en identificar cómo los *stakeholders* afectan a la organización; y la conceptual, la cual relaciona los conceptos de bien común y desarrollo sostenible con la relación que poseen los *stakeholders* de la organización con el negocio.

Por su parte, Werhane & Freeman (2005) consideran complementario añadir a los aspectos propuestos por Donaldson & Preston (1995) una cuarta línea de exploración denominada aspecto metafórico, el cual consiste en describir a los *stakeholders* como agentes partícipes a lo largo del ciclo de vida de las organizaciones.

Así mismo, McVea & Freeman (2005) exponen que desarrollando una adecuada Gestión de *Stakeholders* indirectamente se realiza una gran contribución a los procesos de toma de decisiones en los procesos de innovación y emprendimiento organizacional, ya que el estudio de los *stakeholders* genera cadenas de relaciones, cuyo efecto es la reducción del costo de las mismas. Mientras que Carbonell (2006) argumenta que una adecuada Gestión de *Stakeholders* deriva en desarrollar una visión integral a nivel de las organizaciones, puesto que se busca lograr un equilibrio entre los *stakeholders* de una organización para que esta pueda adaptarse a los cambios del entorno y, de esta manera, sobrevivir en el tiempo.

Muchas de las líneas de pensamiento y aportes expuestos anteriormente fueron evolucionando con el transcurrir de los años para alimentar muchas teorías y metodologías sobre *stakeholders* y Gestión de *Stakeholders* que actualmente tienen vigencia en la literatura académica. Al respecto, en la Tabla 3 se presentan algunas definiciones actuales sobre *stakeholder* rescatadas para la presente investigación.

Tabla 3: Definiciones de stakeholder

Autor	Definición
Association for Project Management [APM]	“ Individuals or groups with an interest in the project [...] because they are involved in the work or affected by the outcomes ” (2012, p. 116).
Carroll & Buchholtz	An individual or a group that has one or more of the various kinds of stakes [an interest , a right – moral or legal - or is a ownership] in the organization. [...] may be affected by the actions, decisions, policies, or practices of the business firm, [...] also may affect the organization’s actions, decisions, policies, or practices (2008, p. 84)
Certification of Environmental Standards [CERES]	“Any group or individual who can affect , or can be affected by, an organization or its activities , including employees, community groups, environmental nonprofit organizations, customers, and others” (2007, p. 1).
Krick et al.	“Aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa” (2006, p. 10).
PMI	“Un individuo , grupo u organización que puede afectar , verse afectado , o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión , actividad o resultado de un proyecto ” (2013, p. 5).

Luego de analizar críticamente las definiciones presentadas se decide, en primer lugar, descartar la definición propuesta por la APM, debido a que considerar que una persona o grupo puede tener un interés en un proyecto únicamente porque está involucrado en el trabajo puede generar que se ignore otros *stakeholders* que pueden tener un interés, sin necesariamente estar involucrados en el trabajo, por lo cual se considera que, para la presente investigación, esta definición no resulta del todo apropiada. Con respecto a las definiciones propuestas por Krick et al. (2006), Carroll & Buchholtz, CERES y el PMI, se considera que son apropiadas dado que las cuatro consideran el potencial universo de *stakeholders* como “aquellos que puede afectar o verse afectados por el desarrollo de un proyecto”, por lo cual involucra no solamente a aquellos que trabajan dentro del proyecto (quienes son entendidos como *stakeholders* internos), sino también a aquellos que pueden beneficiarse o verse afectados y que pertenecen externamente al proyecto (quienes son entendidos como *stakeholders* externos). Sin embargo, un valor agregado en la definición del PMI es que involucra también a “aquellos que pueden percibirse como afectados”, lo cual alude a un aspecto de reflexión sobre qué posibles personas y organizaciones, si bien actualmente no son *stakeholders*, dadas ciertas condiciones podrían serlo en el futuro; de esta manera, representa un componente proactivo para también determinar potenciales *stakeholders* del proyecto. Por dicho motivo, para la presente investigación se considera que la definición propuesta por el PMI es la más apropiada.

Para terminar con los fundamentos teóricos en torno a *stakeholders*, cabe resaltar que cada proyecto tendrá una cantidad y tipos de *stakeholders* distintos, dependiendo del tipo, tamaño, complejidad, ubicación geográfica o temas específicos a trabajar de cada proyecto (Krick et al., 2006). De igual manera, como se mencionó anteriormente, los *stakeholders* pueden ser internos o externos al proyecto, pueden tener intereses a favor o en contra del proyecto, pueden tener responsabilidades o alguna autoridad sobre el proyecto, y pueden favorecer o impedir el éxito del proyecto de manera activa o pasiva, dependiendo del poder e influencia que cada uno posea (PMI, 2013).

Ya definido el término *stakeholder*, corresponde aterrizar en la definición de Gestión de *Stakeholders*. En la siguiente tabla se presentan las definiciones propuestas por las principales asociaciones y autores que estudian este tema.

Tabla 4: Definiciones de Gestión de *Stakeholders*

Autor	Definición
Krick et al.	Acciones desarrolladas [...] para dar el derecho a ser escuchados a sus grupos de interés tradicionalmente excluidos . [...] con el compromiso de responder a los requerimientos de los <i>stakeholders</i> . [...] crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional [del proyecto]. (2006, p. 11).
APM	“The systematic identification, analysis, planning and implementation of actions designed to engage with <i>stakeholders</i> ” (2012, p. 116).
Certification of Environmental Standards [CERES]	“An organization’s efforts to understand and involve <i>stakeholders</i> and their concerns in its activities and decision-making processes ” (2007, p. 1).
Granda & Trujillo	“ Metodología o acciones que la organización desarrolla para la integración de [...] preocupaciones [de los <i>stakeholders</i>] en sus operaciones económico-comerciales ” (2011, p. 72).
PMI	Procesos necesarios para identificar a [...] [los <i>stakeholders</i>] para analizar las expectativas [...] y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (2013, p. 391).

Con respecto a las cinco definiciones presentadas, se realizan las siguientes observaciones.

La definición propuesta por Granda & Trujillo, la cual proviene desde de la literatura orientada a la Responsabilidad Social Empresarial, resulta concisa al afirmar que se trata de una metodología o conjunto de acciones. Sin embargo, menciona únicamente la integración de las preocupaciones de los *stakeholders* dentro del campo de la Responsabilidad Social,

(implícitamente puede entenderse que se trata de sus intereses), dejando de lado otros motivos por los cuales generar vínculos con los mismos. Si bien esta definición no es incorrecta, para la investigación no se considera apropiada dado que deja de lado el potencial estratégico que podría representar la Gestión de *Stakeholders*.

La definición propuesta por la APM es más de carácter procedimental, dado que hace alusión a las fases para el desarrollo de una Gestión de *Stakeholders*; sin embargo, únicamente menciona que ello se desarrolla para generar vínculos con los *stakeholders*, sin hacer mayor hincapié sobre qué tipo de vínculos, por lo cual dicha definición resulta muy genérica.

La definición propuesta por Krick et al. (2006) tiene un aspecto a resaltar en comparación a las otras cuatro definiciones: es la única que menciona el involucramiento de los intereses de los *stakeholders* dentro de los lineamientos estratégicos del proyecto, lo cual evidentemente alude a un compromiso mucho mayor que simplemente responder a sus solicitudes (puesto que al tratarse de un aspecto estratégico, se concede un rol más protagónico a la relación que se busca gestionar). Sin embargo, genera la sensación de que los *stakeholders* tienen un rol pasivo dentro de la relación, puesto que menciona que el proyecto debe atender los requerimientos de los *stakeholders*, sin mencionar que ellos tendrán un rol activo al respecto.

Por su parte, tanto las definiciones propuesta por CERES y el PMI, al igual que la de Krick et al.(2006)., destacan la importancia de involucrar las solicitudes e intereses de los *stakeholders* dentro de los lineamientos estratégicos del proyecto o en la toma de decisiones; sin embargo, a diferencia de Krick et al.(2006), estas dos definiciones consideran también involucrar la participación de los mismos *stakeholders* dentro de este proceso, por lo cual se percibe que resaltan un potencial rol activo de los *stakeholders* dentro de un proyecto.

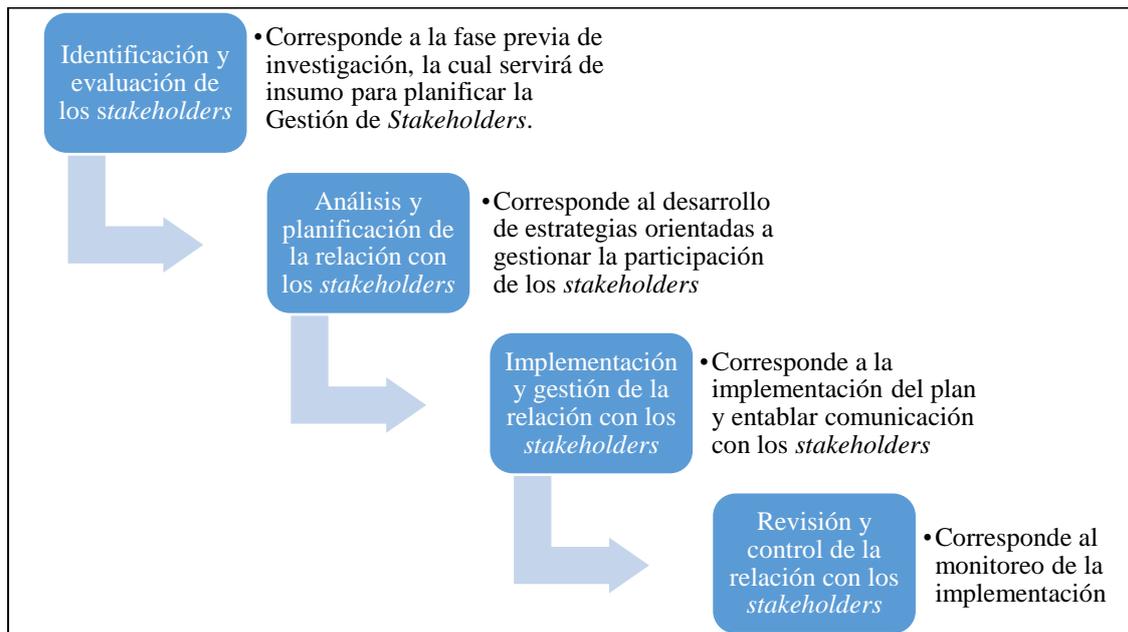
En líneas generales, tanto las definiciones de AccountAbility, CERES y PMI cuentan con aspectos importantes a destacar. Por ello, para la presente investigación se considera una definición que involucre los aspectos importantes a resaltar de las tres propuestas. De esta manera, la definición de Gestión de *Stakeholders* que se manejará es la siguiente: acciones y procesos desarrollados para escuchar, comprender, analizar e involucrar a los *stakeholders* y sus intereses dentro del desarrollo estratégico y operativo del proyecto (Krick et al., 2006; CERES, 2007; PMI, 2013).

Para finalizar esta sección, se destacan los beneficios que, según la literatura, puede generar desarrollar una apropiada Gestión de *Stakeholders*:

- Facilita una mejor Gestión del Riesgo y la reputación (Krick et al., 2006).
- Promueve el aprendizaje de los intereses de los *stakeholders*, lo cual genera mejoras en los procesos y los resultados (Krick et al., 2006) para responder a sus preocupaciones (CERES, 2007).
- Desarrolla la confianza de los *stakeholders* hacia el proyecto (Krick et al., 2006; PMI, 2013).
- Posibilita la comprensión del contexto donde se interviene, incluso puede facilitar el desarrollo de mercados nuevos y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas (Krick et al., 2006).
- Permite informar de manera más precisa y completa hacia el exterior (CERES, 2007), educar e influenciar a los *stakeholders* y al entorno para mejorar sus procesos en la toma de decisiones y las acciones que afecten al proyecto y a la sociedad (Krick et al., 2006).
- Promueve el desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participación a quienes también tienen el derecho de ser escuchados (Krick et al., 2006) mediante el involucramiento de sus necesidades, expectativas y demandas (CERES, 2007).
- Permite la combinación de conocimiento, personas, dinero y tecnología para la resolución de problemas y alcanzar objetivos que el proyecto, de forma independiente, no podría alcanzar (Krick et al., 2006; CERES, 2007), o para resolver conflictos y superar la resistencia al cambio (PMI, 2013).

Ya definido el concepto de Gestión de *Stakeholders*, en la Figura 1 se presentan y describen brevemente las fases para el desarrollo de una Gestión de *Stakeholders*, las cuales se plantearon en base a las propuestas metodológicas del PMI y Krick et al. (2006)

Figura 1: Fases de la Gestión de Stakeholders



Adaptado de: Krick et al. (2006); PMI (2013)

Evidentemente, cada fase persigue un objetivo funcional diferente, cada uno de los cuales resulta crucial para el desarrollo de la siguiente. Sin embargo, dado que la presente investigación se enfoca en la identificación y evaluación de los *stakeholders* clave para la identificación de oportunidades o riesgos que puedan ser gestionadas a favor del desarrollo del proyecto caso de estudio, resulta evidente que ello corresponde al estudio de la primera fase planteada anteriormente.

A continuación se profundiza en la explicación de la fase en mención en base a las propuestas metodológicas de Krick et al. (2006) y el PMI, las cuales se complementan presentando y analizando las herramientas gráficas relevantes propuestas en la literatura académica.

2.2. Identificación y evaluación de los stakeholders – fase previa de investigación para el desarrollo de una efectiva Gestión de Stakeholders

Esta fase consiste en el desarrollo de una investigación interna y del entorno del proyecto, orientada a identificar y evaluar a los stakeholders del proyecto en base al estudio de variables previamente definidas. Entre las variables más comunes identificadas en la literatura están el “Intereses sobre el proyecto”, “Participación en el Proyecto” (según ciertos autores, Proximidad hacia el proyecto), “Interdependencias entre los *stakeholders*”, “Impacto sobre el proyecto”, “Poder”, “Urgencia”, “Legitimidad”, etc.; muchas de las cuales son propuestas

dentro de las herramientas gráficas para la evaluación de los *stakeholders* que proponen distintos autores en la literatura. Adicionalmente, es importante estudiar las relaciones existentes entre los *stakeholders* del proyecto para identificar cómo están constituidas las relaciones de los mismos en torno al proyecto. Luego de ello, resulta crucial clasificar y priorizar a los *stakeholders* del proyecto en base a las variables de estudio más relevantes para el caso de estudio. Todo ello servirá como insumo para el desarrollo de una efectiva Gestión de *Stakeholders*.

Luego del estudio de las metodologías de Krick et al. (2006) y el PMI (2013), se identificaron cuatro sub fases en general para la “Identificación y evaluación de los *stakeholders* del proyecto”. A continuación se estudia más a detalle cada una de estas sub fases.

2.2.1. Identificación de los stakeholders, recopilación de información relevante y agrupamiento

Krick et al. (2006) proponen los siguientes criterios para la identificación de los *stakeholders* actuales y potenciales de un proyecto:

- Por responsabilidad: son todas las personas u organizaciones que tienen o tendrán responsabilidades legales, financieras y operativas sobre el proyecto.
- Por influencia: son todas las personas u organizaciones que podrán influenciar en la consecución de las metas del proyecto, ya sea porque tengan poder informal o formal sobre el mismo.
- Por cercanía: son todas las personas u organizaciones que actúan dentro de la organización o viven por los alrededores, como es el caso de las poblaciones locales.
- Por dependencia: son todas las personas u organizaciones que más dependen del proyecto, tales como empleados o proveedores.
- Por representación: son todas las personas u organizaciones que representan a otras personas o grupos de personas.

Cabe resaltar que si bien la tarea de identificar *stakeholders* se realiza al inicio del proyecto, esta evaluación inicial debe ser revisada y actualizada regularmente debido a que, con el paso del tiempo, las características de los *stakeholders* cambian (PMI, 2013), por lo cual pueden surgir o desaparecer *stakeholders* con el paso del tiempo.

De manera simultánea a la identificación de *stakeholders* corresponde recopilar, de manera sistemática, información relevante (cualitativa y/o cuantitativa) sobre cada stakeholder a través de fuentes primarias o secundarias, dependiendo de la delimitación de las variables de

estudio relevantes para los *stakeholders* del proyecto. Entre las variables a evaluar, el PMI (2013) propone las siguientes: intereses, tipo de roles o funciones, expectativas sobre el proyecto, participación en el proyecto (según Bourne & Walker, Proximidad hacia el Proyecto), interdependencias y posible impacto sobre el proyecto. Por su parte, otros autores proponen otro tipo de variables dentro de las herramientas gráficas para la evaluación de *stakeholders* que desarrollan, muchas de las resultan ser más recurrentes que otras dado que son muy consideradas por distintos autores, y serán estudiadas en el siguiente apartado de la investigación, como es el caso de las variables de Poder, Urgencia y Legitimidad (en la Matriz de Prominencia Mitchell, Agle & Wood), Poder, Urgencia y Proximidad (en el Círculo de *Stakeholders* de Bourne & Walker), Poder, Interés y Legitimidad (en el Análisis Social CLIP de Chevalier), etc.

Luego de ello, corresponde agrupar a los *stakeholders* en categorías (y en caso sea necesario, sub categorías), según las características similares que se identifiquen en los *stakeholders*. Cabe resaltar que las categorías pueden ser preestablecidas por teorías (según las propuestas de distintos autores) o ser propuestas por el mismo Director del Proyecto (Krick et al., 2006).

2.2.2. Determinación de los objetivos estratégicos para relacionarse con los stakeholders y temas relevantes a trabajar

Krick et al. (2006) proponen que luego de la identificación de los *stakeholders*, es crucial definir cuáles serán los objetivos estratégicos que se perseguirán y qué temas relevantes se trabajarán para el desarrollo de una efectiva Gestión de *Stakeholders*; de lo contrario, existe el riesgo de desaprovechar los recursos limitados del proyecto y distraer al Director del Proyecto de las prioridades más urgentes del mismo.

Queda claro que la determinación de los objetivos estratégicos dependerá de los intereses particulares y criterio del Director del Proyecto. Por su parte, para evaluar la relevancia de los temas a trabajar, Krick et al. (2006) proponen la “Prueba de Relevancia de Cinco Partes”:

- Temas que produzcan impactos financieros directos a corto plazo
- Cuestiones para las cuales el proyecto haya acordado políticas de naturaleza estratégica, las cuales suelen adoptar una naturaleza de compromiso con los *stakeholders*
- Temas que proyectos similares consideren relevantes (como una especie normas generales desarrolladas por proyectos similares)

- Temas que los *stakeholders* consideren lo suficientemente importantes como para movilizarlos hacia la acción (tanto en el presente como en el futuro)
- Temas consideradas como normas sociales, según indique la regulación actual, probables regulaciones futuras, o normas y prácticas institucionalizadas.

Los temas evaluados serán relevantes en tanto permitan que el proyecto pueda acercarse a los objetivos estratégicos perseguidos en la Gestión de *Stakeholders*.

2.2.3. Evaluación, clasificación y priorización de los stakeholders

Además de definir cuáles serán los objetivos estratégicos y los temas relevantes a trabajar para el desarrollo de una efectiva Gestión de *Stakeholders*, también resulta crucial clasificar y priorizar a los *stakeholders*, de tal manera que el Director del Proyecto pueda concentrarse en las relaciones necesarias para lograr el éxito del proyecto (PMI, 2013); por lo contrario, gestionar las relaciones con todos los *stakeholders* identificados simultáneamente implicaría invertir una cantidad de recursos posiblemente mayor a los que el proyecto tiene disponible y afectaría la capacidad de respuesta adecuada a los *stakeholders* (Krick et al., 2006). Cabe resaltar que la tarea de evaluar, clasificar y priorizar a los *stakeholders* debe retomarse cada cierto tiempo, pues con el paso del tiempo las características de los mismos pueden cambiar, e ignorar estos cambios puede generar el desarrollo de una Gestión de *Stakeholders* mal direccionada (Bourne & Walker, 2006).

El desarrollo de la presente sección se realizó en base al estudio de las distintas herramientas gráficas propuestas por diversos autores en la literatura, las cuales, en su mayoría, permiten visualizar la evaluación de los *stakeholders* en base a ciertas variables de estudio establecidas, lo cual permite realizar comparaciones válidas entre los distintos *stakeholders*; de igual manera, proponen un criterio para la clasificación y priorización de los *stakeholders* cruciales para un proyecto.

A continuación se exponen y analizan las propuestas de evaluación, clasificación y priorización identificadas en la literatura académica más relevantes para la investigación.

a. Tabla de Stakeholders – Kloppenborg

Esta herramienta permite evaluar a los *stakeholders* en base a dos criterios. En primer lugar, si estos son externos o internos al proyecto; y en segundo lugar, en base a los impactos, beneficios, prejuicios o resultados que pueden generar o sufrir por el desarrollo del proyecto (es decir, quiénes recibirán los resultados positivos o negativos del mismo) (Samboni & Blanco, 2015).

En la Figura 2 se puede apreciar la Tabla de *Stakeholders* de Kloppenborg. En la primera fila se detalla la ubicación de los *stakeholders*; y en la primera columna, el detalle de si son afectados positiva o negativamente durante el desarrollo o por los resultados del proyecto.

Figura 2: Tabla de *Stakeholders* – Kloppenborg

Item	Interno para el desempeño de la organización	Interno para los clientes de la organización	Externo para ambas organizaciones
Puede impactar positivamente el desarrollo del proyecto			
Puede impactar negativamente el desarrollo del proyecto			
Puede impactar positivamente el resultado del proyecto			
Puede impactar negativamente el resultado del proyecto			
Puede ser beneficiado durante el desarrollo del proyecto			
Puede ser afectado negativamente durante el desarrollo del proyecto			
Puede beneficiarse con el resultado del proyecto			
Puede ser afectado negativamente por el resultado del proyecto			

Fuente: Kloppenborg 2009 citado en Samboni & Blanco (2015)

b. Matriz de Prominencia – Mitchell, Agle & Wood

Mitchell, Agle & Wood (1997), en base al planteamiento que llamaron “The Principle of Who and What Really Counts”, proponen evaluar y priorizar a los *stakeholders* en base a la presencia o ausencia de tres variables que, según los autores, pueden caracterizar a un *stakeholder*: Poder, Urgencia y Legitimidad, cada una de las cuales puede existir de manera independiente de la otra para un mismo *stakeholder*.

Según estos autores, la variable Poder se refiere a la habilidad que posee un *stakeholder* para lograr los resultados que desea (Salancik & Pfeffer 1974 citado en Mitchell et al. 1997); en otras palabras, para hacer realidad sus intereses, donde un actor “A” tiene la capacidad de influir para hacer que un actor “B” haga algo que, en otras circunstancias, este actor “B” no habría hecho (Dahl 1957; Pfeffer 1974 citado en Mitchell et al. 1997). Para definir cuáles son las bases o fuentes de Poder de un *stakeholder* recurren a la propuesta de Etzioni (1964 citado en Mitchell et al. 1997): Poder Coercitivo, el cual se basa en el uso recursos físicos como la fuerza, violencia o restricciones/sanciones (por ejemplo, el uso de armas, amenazas o mecanismos de control); Poder Utilitario, el cual se basa en la posesión de recursos materiales o financieros (por ejemplo, el uso de recompensas o posesión de recursos para el logro de los objetivos); y Poder Normativo, el cual se basa en la posesión de recursos simbólicos (por

ejemplo, el prestigio, la estima, el amor o la aceptación). En ese sentido, un *stakeholder* tiene Poder en la medida en que utiliza, tiene o puede acceder a medios coercitivos, utilitarios o normativos para hacer realidad sus intereses. De esta manera, según De Vries, Verheul & Willemse (2003), vinculando el concepto hacia su influencia sobre un proyecto, afirman que un *stakeholder* con poder será capaz de afectar el éxito, resultados o procesos del mismo; mientras que Caballero, García & Quintás direccionan la definición hacia la capacidad de un *stakeholder* incluso para “persuadir, inducir o coaccionar a otros a seguir ciertas líneas de conducta” (2007, p. 15). En la presente investigación se rescatan las dos acotaciones realizadas por los autores mencionados sobre la propuesta de Poder de Mitchell, Agle & Wood debido a que no presentan contradicciones con la definición base; por el contrario, la complementan.

Legitimidad se refiere a la percepción o asunción generalizada de que las acciones de un *stakeholder* son deseables, propias o apropiadas dentro de un sistema social de normal, valores, creencias y definiciones (Suchman 1995 citado en Mitchell et al. 1997). De esta manera, queda implícito que la Legitimidad de trata de una percepción compartida en vez de tratarse de una percepción personal (Mitchell et al., 1997). De manera muy similar, Reyes afirma que se trata de “una serie de comportamientos aceptados y esperados por la sociedad” (2011, p.27), mientras que Caballero et al. (2007), parafraseando la idea, mencionan que puede ser entendido como “un bien común deseable” (2007, p. 16). Por su parte, De Vries et al. (2003), direccionando la idea de Legitimidad de un *stakeholder* hacia su caso de estudio, destacan que un *stakeholder* con Legitimidad es aquel cuya participación o reclamo es percibida como legítima (es decir, deseable o adecuada), ya sea porque existe un título formal que así lo determine (según ellos, Legitimidad Formal) o exista una percepción generalizada por parte de los demás *stakeholders* de que el *stakeholder* en mención deba participar (según ellos, Legitimidad Percibida). Si bien la explicación de De Vries et al. (2003) no resulta incorrecta, para la presente investigación se consideró la definición de Legitimidad tal y como fue propuesta por Mitchell et al. (1997), dado que se considera que la idea de Legitimidad Formal e Informal propuesta por De Vries et al. (2003) resulta más apropiada para la concepción de Poder Normativo (explicado en el párrafo anterior), en vez que la de Legitimidad.

Urgencia se refiere al clamor por atención inmediata (Mitchell et al., 1997). Al respecto, resaltan que existen dos condiciones necesarias para la existencia de Urgencia: sensibilidad en el tiempo, en la medida en que el atraso en la atención a una demanda o relación resulta inaceptable para el *stakeholder*; y criticidad, el cual se fundamenta en que el reclamo o la relación con el *stakeholders* importante o crítico para él. En ese sentido, para que exista Urgencia, es necesario que exista sensibilidad en el tiempo y criticidad. De esta manera, según los autores, Urgencia es la variable que genera dinámica en la interacción con los *stakeholders*.

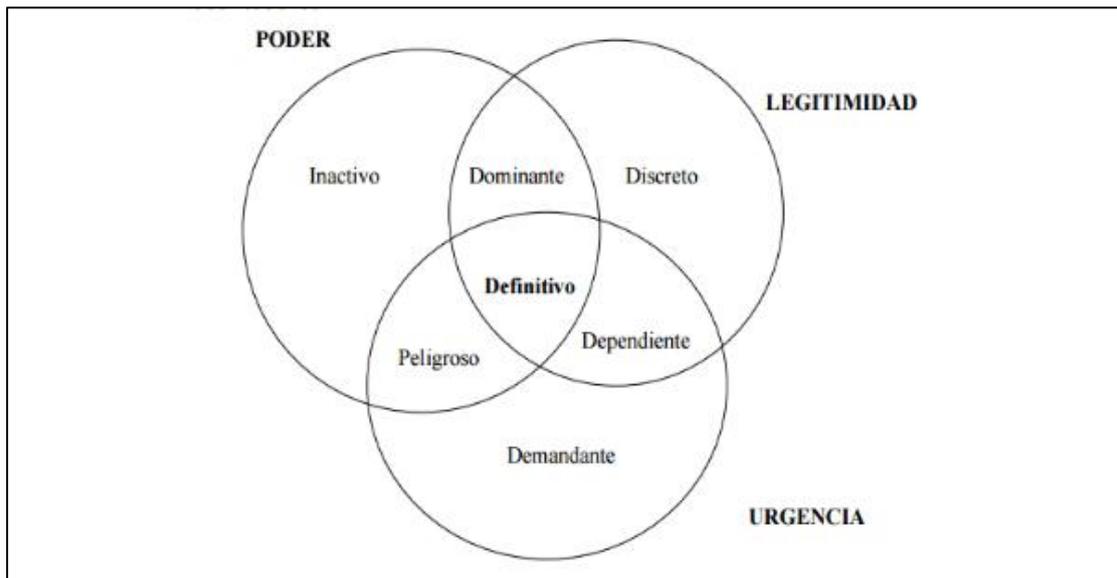
Al respecto, Reyes (2011) agrega que, dentro del modelo, la variable Urgencia es la que genera las condiciones para generar cambios dentro del entorno del proyecto, debido a que, a diferencia de las variables Poder y Legitimidad, esta hace un llamado a la acción. Según Caballero et al. (2007), una forma para identificar la Urgencia es cuando los *stakeholders* “consideran importantes sus reclamaciones en la organización [o proyecto] y, además, exigen una inmediata atención comunicándolo de modo urgente e insistente (Caballero et al., 2007, p. 17). Por su parte, De Vries et al. (2003) proponen que una forma de identificar a un *stakeholder* con alto nivel de Urgencia es si este, últimamente, ha desarrollado un rol activo en el logro de sus intereses. Debido a que no existe una contradicción en las propuestas de los autores mencionados, se considera que las propuestas de Caballero et al. (2007) y De Vries et al. (2003) son aceptables para la presente investigación sobre cómo identificar *stakeholders* con Urgencia.

De igual manera, Mitchell et al. (1997) destacan dos características importantes de las tres variables que proponen. En primer lugar, dado que se trata de variables, no son características estáticas, por lo cual la existencia o ausencia de cada una puede cambiar para relaciones entre distintas entidades y *stakeholders*, y también pueden existir actualmente, pero dejar de existir en otro momento en el tiempo. En segundo lugar, un *stakeholder* puede no ser consciente de poseer alguna de las tres variables; o si en caso es consciente, puede optar por no ejercerla.

Continuando con la propuesta, Mitchell et al. (1997) proponen que existen distintos tipos de *stakeholders*, dependiendo de las distintas combinaciones de Poder, Urgencia y Legitimidad que cada uno posea. De esta manera, aquellos que posean solo un atributo (sea este Poder, Urgencia o Legitimidad) son conocidos como Latentes y serán de baja importancia para el Director del Proyecto, pues son considerados de carácter pasivo; aquellos que posean dos atributos (cualquiera sea la combinación) son conocidos como Expectantes, y esperan un beneficio por parte del proyecto, por lo cual tendrán un carácter más activo y requerirán de una atención moderada; mientras que aquellos que posean los tres atributos son conocidos como Definitivos, y serán quienes tendrán una importancia muy sobresaliente para el Director del Proyecto.

Evidentemente, dado que cada *stakeholder* puede poseer una, dos o tres de las variables, en total existen siete tipologías distintas de *stakeholder* (entre Latentes, Expectantes y Definitivos). En la Figura 3 se presenta la tipología o clasificación propuesta en la Matriz de Prominencia, y en la Tabla 5 se presenta la definición de cada tipo de *stakeholder*.

Figura 3: Tipología de los Stakeholders – Mitchell, Agle & Wood



Fuente: Mitchell et al. 1997 citado en Reyes 2011

Tabla 5: Tipología de los Stakeholders – Mitchell, Agle & Wood

Tipología		Definición
Latente	Inactivo	Poseen poder para imponer sus intereses en el proyecto; pero debido a que no cuentan con Legitimidad en la relación ni Urgencia en sus reclamos, no pueden ejercer su Poder.
	Discreto	Poseen Legitimidad, pero debido a que no cuentan con Poder para influir en el proyecto ni Urgencia en sus reclamos, no pueden ejercer mucha presión individual sobre el Director del Proyecto para generar relaciones activas dentro del proyecto.
	Demandante	Tienen Urgencia en sus reclamos, pero debido a que no cuentan con Poder para influir en el proyecto ni Legitimidad en la relación, no pueden proyectar un reclamo fuerte dentro del proyecto, por lo cual pueden ser percibidos como “fastidiosos”, mas no como peligrosos.
Expectante	Dominante	Debido a que poseen Poder y Legitimidad, tienen la capacidad de influir sobre el proyecto, pues sus reclamos son legítimos y cuentan con el poder para hacerlos realidad. Por ello, se espera que los <i>stakeholders</i> dominantes cuenten con mecanismos formales que reconozca su importancia en la relación con el proyecto. En general, los Directores de Proyectos suelen poner mucho énfasis en la relación con estos <i>stakeholders</i> .
	Dependiente	Debido a que poseen Legitimidad y Urgencia, pero carecen de Poder para influir sobre el proyecto, dependen de otros <i>stakeholders</i> para obtener el Poder necesario para cumplir sus intereses. Por ello, muchas veces dependen también del interés personal del Director del Proyecto.
	Peligroso	Debido a que poseen Poder y Urgencia, pero carecen de Legitimidad, los <i>stakeholders</i> pueden llegar al extremo de ser coercitivos o violentos para imponer sus intereses inmediatamente, incluso en contra de los fines del proyecto.
Definitivo		Debido a que poseen Poder para prevalecer sus intereses, la Legitimidad que los avala y Urgencia para hacer sus reclamos, deben recibir la prioridad de atención del Director del Proyecto.

Adaptado de: Mitchell et al. (1997)

Un aspecto importante a resaltar al respecto es que el Director del Proyecto debe ser capaz de no solamente identificar las variables actuales en cada stakeholder, sino también analizar el potencial de cada uno de ellos para adquirir un atributo adicional; es decir, de la probabilidad de que un Latente se convierta en un Expectante, o más aún, de que un Expectante se convierta en un Definitivo (Mitchell et al., 1997).

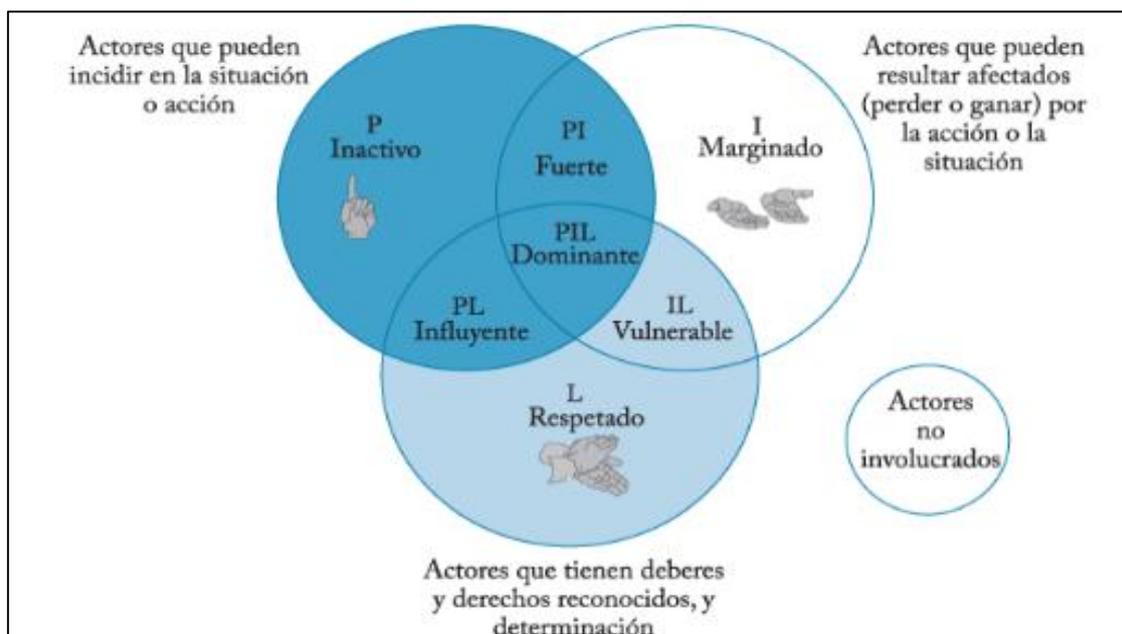
c. *Análisis Social CLIP – Chevalier*

En base a la Matriz de Prominencia de Mitchell, Agle & Wood, Chevalier propone esta herramienta para evaluar y clasificar *stakeholders* involucrados en una problemática o acción (Chevalier, 2009), el cual puede plantearse para el caso de un proyecto. Partiendo de la idea de los intereses de un *stakeholder* pueden verse afectado por un problema o acción, Chevalier (2009) propone cuatro variables: Poder, Interés, Legitimidad y Relaciones Sociales existentes de colaboración y conflicto.

El Poder se refiere a la capacidad de un *stakeholder* para influir sobre otros, y de utilizar los recursos que posee para lograr sus objetivos, el cual puede ser recursos económicos, autoridad política, acceso a la información, al conocimiento (similares al Poder Utilitario de Mitchell et al., 1997), uso de fuerza o amenazas (similar al Poder Coercitivo) y medios para comunicarse (similar al Poder Simbólico). El Interés se refiere a la pérdida o ganancia que percibe un *stakeholder* como resultado del proyecto. Ello incluye el grado que tiene un *stakeholder* para ganar o perder el control de los bienes de poder (recursos económicos, autoridad política, acceso a la información, al conocimiento, uso de fuerza o amenazas, medios para comunicarse, legitimidad o a las relaciones sociales. La Legitimidad se refiere al reconocimiento de los derechos y deberes de un *stakeholder* por parte de los demás *stakeholders*, ya sea mediante una ley o mediante las costumbres locales compartidas. Las Relaciones Sociales se refiere a los vínculos de colaboración o conflicto que afectan una situación determinada, las cuales se pueden utilizar para incidir dentro de un proyecto (Chevalier, 2009).

Al igual que en la propuesta de Mitchell et al. (1997) en la Matriz de Prominencia, las variables de Poder, Interés y Legitimidad se pueden interrelacionar y generar siete tipos distintos, como se puede apreciar en la figura a continuación:

Figura 4: Clasificación Análisis Social CLIP - Chevalier



Fuente: Chevalier (2009)

Tabla 6: Perfilamiento de los Stakeholders según Chevalier

Tipología	Definición
Inactivo	son aquellos que poseen el atributo del poder, por lo que pueden incidir en la situación; sin embargo al carecer de los otros dos atributos, no intervendrá.
Marginado	son aquellos que solo tienen interés; por eso, no podrán intervenir en la situación ya que no tienen ningún mecanismo para influir en las decisiones
Respetado	son aquellos que cuentan con legitimidad; por ende, tienen el reconocimiento de los demás actores; sin embargo, se mantienen al margen y no intervienen en la situación
Fuerte	son aquellos que poseen poder e interés, por lo que intervienen en la situación; sin embargo, al no tener legitimidad, no tienen el reconocimiento de los demás actores
Vulnerable	son aquellos que poseen legitimidad e interés, pero al carecer de poder tienen que recurrir a otros stakeholders para poder ser escuchados
Influyente	son aquellos que poseen poder y legitimidad; sin embargo, no intervendrán de forma directa
Dominante	son aquellos que poseen los tres tipos de atributo; por lo que son los que dominarán la situación

Fuente: Chevalier (2009)

Después de haber clasificado a cada uno de los stakeholders según las variables de Poder, Interés y Legitimidad, se puede crear la Matriz Social CLIP insertando una columna relacionada al impacto que generaría el proyecto a los stakeholders involucrados. Esta columna posee cinco categorías: pérdidas netas altas (--), pérdidas netas bajas (-), intereses neutrales (0), ganancias netas bajas (+) y ganancias netas altas (++) . En dicha Matriz se insertan las relaciones de colaboración/conflicto, las cuales se grafican con el código que el investigador considera pertinente. (Chevalier, 2009).

Figura 5: Matriz Social CLIP – Chevalier

Categorías de actores	Pérdidas netas altas	Pérdidas netas medias	Bajas/sin interés	Ganancias netas medias	Ganancias netas altas
Dominante PIL	Autoridades locales		x		Compañía petrolera estatal Estado federal
Fuerte PI	Ganaderos Comerciantes		x		
Influyente PL	x	x		x	x
Inactivo P	x	x		x	x
Respetado L	x	x	ONG	x	x
Vulnerable IL	Pequeños agricultores		x		
Marginado I	Mujeres sin tierra		x		Trabajadores sin tierra

Fuente: Chevalier (2009)

De igual manera, la forma de leer los resultados de la Matriz Social CLIP se presenta en la siguiente figura.

Figura 6: Lectura de resultados Matriz Social CLIP

	Intereses opuestos entre los actores poderosos (dominantes, fuerte)
	Intereses opuestos entre los actores poderosos, algunos de los cual tienen aliados subordinados (vulnerables, marginados)
	Intereses opuestos entre los actores subordinados (vulnerables, marginados)
	Intereses opuestos entre los actores poderosos y los subordinados
	Intereses opuestos entre los actores poderosos y subordinados, en los que algunos poderosos cuentan con aliados subordinados (vulnerables, marginados)
	Intereses opuestos entre grupos de actores poderosos y subordinados
	Intereses compartidos entre actores que tienen un historial de conflicto

Fuente: Chevalier (2009)

La utilidad de esta Matriz Social CLIP radica en que permite observar gráficamente los intereses opuestos o compartidos entre tipos de *stakeholders* similares y diferentes. Asimismo, si bien no ofrece una priorización explícita como es el caso de la Matriz de

Prominencia, la evaluación, clasificación y análisis de la Matriz Social CLIP permite que el Director del Proyecto pueda tomar decisiones sobre sus *stakeholders*, lo cual representa, implícitamente, una herramienta que facilita la priorización, en base a los intereses del mismo Director del Proyecto.

d. Círculo de los Stakeholders – Bourne & Walker

Esta herramienta gráfica permite evaluar, comparar, priorizar y visualizar la influencia de los *stakeholders* dentro de un proyecto en un momento específico en el tiempo, en base a tres variables: Proximidad, Poder y Urgencia. De esta manera, según Samboni & Blanco (2015), el Círculo de los *Stakeholders* permite que el Director del Proyecto pueda comprender y alertar sobre la naturaleza de los distintos impactos que los *stakeholders* puedan generar sobre el proyecto. Implícitamente, esta herramienta asume que un *stakeholder* que puede influir en un proyecto no es únicamente aquel que participa actualmente en él (ya sea este un miembro del proyecto o un aliado estratégico), sino también aquellos que también tienen un Poder y/o Urgencia sobre el mismo (por lo cual, involucra también a *stakeholders* potenciales involucrados).

Para el desarrollo de esta herramienta, en primer lugar se evalúan a los *stakeholders* en base a las variables de Proximidad, Poder y Urgencia.

En relación a la proximidad, Bourne & Walker (2006) la definen como la cercanía de un *stakeholder* con el proyecto; de esta manera, la Proximidad de un *stakeholder* con el proyecto se evalúa en una escala del 1 – 4, donde 4 es “trabaja directamente en el proyecto”, mientras que 1 es “relativamente remoto al proyecto (no hay involucramiento directo)”.

También, considera al Poder como a la capacidad para generar cambios en el proyecto, el cual es evaluado en una escala del 1 – 4, donde 4 es “alta capacidad para generar cambios (puede detener el proyecto)” y 1 es “bajo nivel de poder (puede generar pocos cambios)”. Cabe resaltar que la idea de Poder señalada por Bourne & Walker guarda mucha relación con la propuesta por Mitchell et al. (1997), quienes afirman que se trata de la capacidad de un *stakeholder* para lograr los resultados que desea, pues es a través de esta capacidad que un *stakeholder* puede generar cambios, en caso desee, dentro de un proyecto. Para enfatizar más en la idea, Bourne & Walker destacan siete fuentes de Poder propuestas por Hersey et al. (1996citado en Bourne & Walker 2006): coercitivo, basado en generar miedo y castigos (el cual tiene similitud con el Poder Coercitivo de Mitchell et al., 1997); contactos, basado en la posesión de vínculos con personas influyentes o importantes que tengan poder (el cual, en base a la propuesta de Mitchell et al. (1997), podría argumentarse que sería una fuente de poder en la medida en que ese contacto permita que un *stakeholder* pueda adquirir un Poder Coercitivo,

Utilitario o Normativo); recompensa, basado en el uso de incentivos monetarios o no monetarios, que generen una utilidad al beneficiario (similar al Poder Utilitario de Mitchell et al., 1997); legitimidad, basado en la posesión de un cargo formal (similar a la idea de Legitimidad Formal destacada por De Vries et al.(2003) dentro de la propuesta de Mitchell et al., 1997); referente, basado en la posesión de atributos personales como admiración o simpatía (similar al Poder Normativo de Mitchell et al., 1997); información, basado en la posesión o acceso a información valiosa (el cual, en base a la propuesta de Mitchell et al.,1997, podría argumentarse que sería una fuente de poder en la medida en que la posesión de dicha información permite que un *stakeholder* pueda adquirir un Poder Coercitivo, Utilitario o Normativo); y experiencia, basado en la posesión de conocimientos o habilidades que permiten influir sobre los demás (el cual, en base a la propuesta de Mitchell et al.,1997, podría argumentarse que sería una fuente de poder en la medida en que la posesión de dicha experiencia permite que un *stakeholder* pueda adquirir un Poder Utilitario o Normativo). De esta manera, en la presente investigación se considera que la idea de Poder de Bourne & Walker no presenta contradicciones con la propuesta de Mitchell et al. (1997).

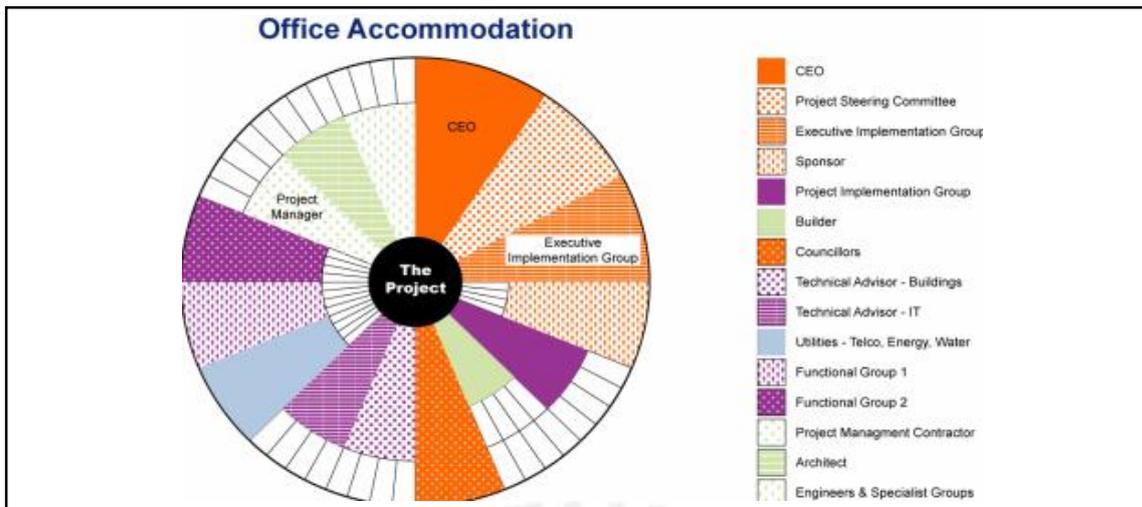
Por último, la Urgencia tiene la misma definición propuesta por Mitchell et al.(1997) y es evaluada en una escala del 1 – 5, donde 5 es “se justifica la acción inmediata, independientemente de los otros compromisos de trabajo” y 1 es “hay poca necesidad de acción fuera de las acciones rutinarias” (Bourne & Walker, 2006).

En segundo lugar, luego de evaluar y valorar los tres atributos, el puntaje es sumado para cada *stakeholder* y se genera un ranking de puntuación, con una valoración máxima de 13 (4 de Proximidad, 4 de Poder y 5 de Urgencia).

En tercer lugar, se divide a estos *stakeholders* en base a cuatro categorías: *upwards* (por ejemplo, Altos Directivos); *outwards* (por ejemplo, usuarios finales, Gobierno, accionistas, etc.), *downwards* (por ejemplo, miembros del equipo, proveedores y contratistas) y *sideways* (por ejemplo, pares del Director del Proyecto, incluidos otros directivos) (Bourne & Walker, 2006). Entre ellos, también deberá diferenciarse entre los *stakeholders* internos y externos al proyecto (Bourne, 2012).

Finalmente, se grafica el Círculo, donde el proyecto figura en el centro y se debe seleccionar a los 15 primeros *stakeholders* del ranking, quienes serán, según la metodología propuesta por Bourne & Walker (2006), los *stakeholders* que más influencia ejercen sobre el proyecto (y por ende, priorizar en ese sentido). En la que se presenta a continuación se puede apreciar un ejemplo de Círculo de los *Stakeholders*.

Figura 7: Círculo de los Stakeholders – Bourne & Walker



Fuente: Bourne & Walker (2006)

La amplitud del área para cada *stakeholder* es proporcional al nivel de influencia que ejerce sobre el proyecto, y cada *stakeholder* recibe un tipo de color diferente para facilitar la interpretación visual: *upwards*, reciben color naranja; *outwards*, azul; *downwards*, verde; y *sideways*, morado. Así mismo, los *stakeholders* internos reciben una tonalidad oscura, mientras que los externos, una tonalidad clara (Bourne, 2012).

Los elementos clave para la interpretación gráfica del Círculo de los *Stakeholders* son las líneas circulares concéntricas, las cuales indican la distancia de cada *stakeholder* hacia el proyecto; patrones entre los *stakeholders* que indican homogeneidad; el tamaño del área que indica el alcance y la escala de la influencia; y la profundidad del radio, que representa el grado de impacto de cada *stakeholder* (Bourne & Walker, 2006).

2.2.4. Análisis de las relaciones entre los stakeholders – Teoría de Redes Sociales y análisis de Grafos

Según el PMI (2013) resulta igualmente crucial identificar y analizar las relaciones existentes entre los *stakeholders* del proyecto, pues estas se pueden aprovechar para crear alianzas u asociaciones que puedan favorecer las probabilidades de éxito del proyecto. Por su parte, Bourne & Walker (2006) complementan la idea argumentando que, para el éxito del proyecto, es importante no solamente evaluar a los *stakeholders* involucrados en un proyecto, sino también las redes existentes entre ellos, las cuales pueden ser estudiadas en base a la Teoría de Redes Sociales propuesta por Wasserman & Faust (2013).

a. Teoría de Redes Sociales

Según Wasserman & Faust (2013) una estructura social puede ser representada y estudiada en base al conjunto de relaciones existentes entre los distintos *stakeholders* que interactúan entre sí. De esta manera, se puede definir a una Red Social como un conjunto delimitado y finito de *stakeholders* (ya sean estos individuos, grupos, organizaciones – públicas, sociales o privadas-, comunidades, sociedades globales, etc.) que comparten una serie de relaciones entre sí (Leonidas, 2011; Lozares, 1996), donde “las relaciones definidas como vínculos entre las unidades [*stakeholders*] constituyen un componente fundamental en las teorías de redes” (Wasserman & Faust, 2013, p.36).

Al respecto, Wasserman & Faust (2013) propone que los fundamentos dentro de la teoría de Redes Sociales son los *stakeholders*, los vínculos y los modelos de Redes Sociales. Los *stakeholders* son considerados como unidades interdependientes, más que como unidades independientes y autónomas por sí mismas. Los vínculos se consideran relaciones entre los distintos *stakeholders*, quienes transfieren “flujos” de recursos materiales o inmateriales.

Por último, los modelos de Redes Sociales se centran en el estudio de los *stakeholders* dentro de la Red, pues ello proporciona oportunidades o riesgos para la acción de cada *stakeholder*. Sin embargo, cabe resaltar que si bien el estudio de Redes Sociales aporta una perspectiva sobre el momento presente dentro de una estructura social, dos limitaciones importantes son su cualidad descriptiva (no explicativa) y su carácter estático, puesto que describe las relaciones existentes entre los *stakeholders* en un momento específico en el tiempo (Gutiérrez, 1999). En la Tabla 7 se pueden apreciar los componentes centrales dentro del análisis de las Redes Sociales:

Tabla 7: Componentes centrales en el análisis de Redes Sociales

Componente	Definición
Actores	Son todas las unidades sociales que forman parte de la Red. Estos pueden ser personas, organizaciones, grupos, colectivos organizados.
Lazos relacionales	Es el lazo que establece un vínculo entre dos <i>stakeholders</i> . Cabe resaltar que uno o más tipos de lazos relacionales podrían medirse para un único conjunto de <i>stakeholder</i> .
Díada	Es un subconjunto de dos <i>stakeholder</i> distintos y los lazos relacionales entre ellos. Dentro del análisis de díadas se evalúan las propiedades de las relaciones entre ambos <i>stakeholders</i> .
Tríada	Es un subconjunto de tres <i>stakeholders</i> distintos y los lazos relacionales entre ellos.
Subgrupo	Es cualquier subconjunto de <i>stakeholders</i> y sus posibles lazos relaciones.
Grupo	Es un conjunto de <i>stakeholders</i> y todos sus posibles lazos, delimitados en base a ciertos criterios conceptuales, empíricos o teóricos, dependiendo de los intereses del investigador.
Red Social	Es todo el conjunto de <i>stakeholders</i> y las relaciones definidas entre ellos.

Adaptado de: Wasserman & Faust (2013)

Con respecto a los lazos relacionales, en la Tabla 8 se pueden apreciar los tipos de relaciones a estudiar dentro de las Redes Sociales, según Wasserman & Faust.

Tabla 8: Tipos de relaciones entre *stakeholders*

Tipos de lazos relaciones	Ejemplos
Evaluaciones individuales	Amistad, simpatía, respeto
Transferencia de recursos materiales	Transacciones comerciales, flujo de recursos físicos o financieros
Asociación o afiliación	Pertenencia a una misma organización, asistencia conjunta a reuniones o acontecimientos sociales
Interacción conductual	Enviar mensajes, hablar juntos
Movimiento físico o social	Físico (migración de un lugar a otro), Social (movimiento entre ocupaciones)
Conexión física	Carretera, río, puente (que conecten dos puntos)
Relaciones formales	Autoridad de trabajo
Relaciones de parentesco	Matrimonio, ascendencia, descendencia

Adaptado de: Wasserman & Faust (2013)

Con respecto al estudio de las Redes Sociales, Wasserman & Faust (2013) afirman que las variables de estudio dependerán de las teorías que representan el motivo de estudio. Al respecto, se puede diferenciar entre dos tipos de variables. Las variables de composición son aquellas que miden los atributos propios de los *stakeholders*; por ejemplo: género, raza, etnia, ubicación geográfica, etc. (es decir, aquellas variables de estudio presentadas y estudiadas en los apartados anteriores: Poder, Urgencia, Legitimidad, Proximidad, Interés, etc.). Por su parte, las variables estructurales son aquellas que miden los lazos de un determinado tipo que existen entre un par de *stakeholders*; por ejemplo: la amistad entre dos personas, las transacciones comerciales entre organizaciones, etc. Cabe resaltar que una variable estructural equivale a un tipo de lazo relacional entre actores.

Además de la delimitación de las variables de estudio, resulta crucial identificar la población objeto de estudio. Al respecto, se identifican dos tipos de enfoques utilizados al momento de delimitar la población de estudio de una red social (Laumann, Marsden & Prensky citado en Wasserman & Faust 2013). Por un lado, el enfoque realista determina la población de estudio en base a los límites de pertenencia que perciben los mismos *stakeholders* involucrados; por ejemplo, una pandilla callejera. Por otro lado, el enfoque nominalista delimita la población de estudio en base a los intereses teóricos propios del investigador.

Para aquellos casos donde el tamaño de la población objeto de estudio delimitado es muy grande y resulta imposible evaluar a la totalidad de *stakeholders* involucrados, resulta necesario tomar una muestra representativa y realizar inferencias para generalizarlas a nivel total de la población (Wasserman & Faust, 2013).

Para el recojo de datos, se pueden utilizar tanto herramientas cuantitativas (cuestionarios) como cualitativas (entrevistas, observaciones, experimentaciones, registros físicos o virtuales de archivos).

b. Análisis de Grafos de Redes Sociales

Una de las formas más comunes y útiles para representar una Red Social es a través de un Grafo, el cual es una representación gráfica formada por nodos (que representan a los *stakeholder*) y líneas (que representan los lazos relacionales existentes entre los *stakeholders*). Cabe resaltar que la ubicación real de los nodos dentro del gráfico es irrelevante, puesto que lo importante es la representación de las relaciones (Wasserman & Faust, 2013). De esta manera, el Grafo refleja información de utilidad en base al “conjunto de nodos y la presencia o ausencia de líneas entre pares de nodos” (Wasserman & Faust, 2013, p.124). En la Tabla 9 se pueden apreciar los distintos tipos de Grafos:

Tabla 9: Tipos de grafos

Tipo de Grafo	Definición
Grafos conexos vs. Grafos inconexos	Los grafos conexos son aquellos donde existe un camino entre cada par de nodos (es decir, todos los nodos son accesibles); mientras que los grafos inconexos son aquellos donde existen nodos que no pueden ser alcanzados debido a que se encuentran aislados.
Grafos no dirigidos vs. Grafos dirigidos	Dentro de un grafo no dirigido, un lazo relacional está presente o ausente entre cada par de actores, se refiere a aspectos como la co-pertenencia a organizaciones formales o grupos informales, relaciones de parentesco como <<está casado con>>, <<es pariente de>>, relaciones de proximidad como <<vive cerca>>, e interacciones como <<trabaja con>>. Por el contrario, dentro de un grafo dirigido los lazos relacionales son de carácter direccional, los cuales se orientan desde un actor hacia otro. Por ejemplo, la importación/exportación de bienes desde un país hacia otro (debido a que los bienes van desde un país proveedor hacia otro receptor); las relaciones de amistad entre personas; etc. De esta manera. Los lazos dirigidos entre actores se representan con líneas con una dirección específica llamadas arcos.
Grafos con signos	Son aquellos grafos cuyas líneas tienen un signo para calificar la relación: un signo positivo para el caso de relaciones positivas, o un signo negativo para el caso de relaciones negativas entre actores. Por ejemplo, se puede reflejar las alianzas (signo positivo) u hostilidades (signo negativo) existentes entre dos países distintos.
Grafos valorados	Son aquellos grafos cuyas líneas registran una valoración de fuerza o intensidad. Por ejemplo: la frecuencia de interacción entre dos actores distintos, el valor en dinero producto del comercio entre dos países, la valoración de amistad entre dos actores distintos, etc. Generalmente esta valoración se representa asignando números reales; también se pueden usar letras o colores.

Adaptado de: Wasserman & Faust (2013)

Para el análisis de los Grafos de Redes Sociales se identificaron dos aspectos importantes dentro de la literatura: la segmentación de las Redes Sociales y el uso de indicadores cuantitativos para el análisis de las Redes Sociales.

Con respecto a la segmentación de Redes, Kadushin (2013) afirma que no resulta práctico ni se puede entender por completo una Red Social si esta se observa solamente como una totalidad. Si bien los distintos *stakeholders* involucrados dentro de una Red (sean estas comunidades, organizaciones, naciones, etc.) están conectados unos con otros, estas relaciones no se dan de manera uniforme entre todos; por el contrario, las conexiones tienen límites y comparten ciertos patrones y relaciones distintas, lo cual se traduce en la generación de conglomerados o comunidades distintas, los cuales, a su vez, pueden estar conectados o no a otras comunidades. Por ello, resulta importante segmentar la Red Social en unidades más pequeñas para describir y analizar estas comunidades.

Al respecto, Kadushin (2013) destaca dos tipos de formas para segmentar Redes Sociales: emic y etic. La segmentación en comunidades emic se refieren a aquellas agrupaciones o conglomerados que son identificados y reconocidos por los actores dentro de un sistema cultural y social (estos pueden ser formales, como la pertenencia a una asociación o agrupación; o informales, como la pertenencia a una pandilla). Al respecto, los miembros de una comunidad emic saben que son miembros de dicho grupo; y los demás actores también los identifican como tales. Por su parte, la segmentación en comunidades etic son aquellos que son identificados por el propio investigador, es por ello que es posible que identifique comunidades cuyos miembros no se perciban como parte de la misma. Con respecto a este tipo de segmentación, existen científicos y matemáticos que han desarrollado algoritmos matemáticos que permiten establecer comunidades. Una de ellas es el caso de las comunidades basadas en la Modularidad, la cual, según Larrosa (2013) permite medir la fuerza de las relaciones de una comunidad dentro de una Red Social. De esta manera, aquellas comunidades con mayor nivel de modularidad tendrán conexiones más sólidas entre los actores involucrados, pero conexiones menos sólidas con los actores de las demás comunidades. Cabe resaltar que dentro de la segmentación de comunidades en base a la Modularidad, un miembro solamente puede pertenecer a una comunidad (no a dos), por lo cual no existe superposiciones entre comunidades (Kadushin, 2013). De esta manera, puede afirmarse que la segmentación en comunidades en base a la Modularidad tiene una función orientada a la clasificación de los *stakeholders* involucrados dentro de la Red Social, dado que esta permite agrupar a los distintos *stakeholders* en base a “con qué *stakeholders* mantiene relaciones más fuertes”.

Con respecto al uso de indicadores cuantitativos, estos permiten realizar comparaciones entre los distintos *stakeholders* involucrados dentro de una Red Social, por lo cual se deduce que cumplen las mismas funciones que las variables de estudio presentadas en los apartados anteriores. En la Tabla 10 pueden apreciarse los indicadores importantes más importantes para el análisis de redes sociales identificados en la literatura académica.

Tabla 10: Indicadores para el análisis de Grafos de Redes Sociales

Indicador	Definición	Interpretación
Grado nodal	Indica el número de nodos (<i>stakeholders</i>) relacionados directamente con un nodo (<i>stakeholder</i>).	Si un actor tiene un grado nodal igual a 0 significa que se encuentra aislado en la Red y no hay manera de que sea alcanzado.
Excentricidad	Indica la distancia más corta entre un <i>stakeholder</i> y aquel más lejano dentro de la red.	A menor Excentricidad, menor será la distancia que tendrá que recorrer un <i>stakeholder</i> para alcanzar a aquel más lejano dentro de la Red.
Densidad del Grafo	Indica la proporción de líneas que están realmente presentes dentro del grafo.	La densidad se mide desde 0 (donde no hay ninguna línea entre <i>stakeholders</i>) hasta 1 (donde todas las líneas posibles están marcadas). A mayor Densidad del Grafo, mayor cantidad de líneas existentes entre los <i>stakeholders</i> de la Red.
Grado de Intermediación	Indica la posibilidad que tiene un <i>stakeholder</i> para intermediar relaciones entre otros <i>stakeholders</i> .	A mayor Grado de Intermediación, mayor será la capacidad de un <i>stakeholder</i> para intermediar relaciones entre otros <i>stakeholders</i> de la Red.
Grado de Cercanía	Indica la capacidad de un <i>stakeholder</i> para llegar a todos los actores de una red.	A mayor Grado de Cercanía, mayor será la capacidad de un <i>stakeholder</i> para alcanzar a los demás <i>stakeholders</i> de la Red.

Adaptado de: Velázquez y Aguilar (2005); Wasserman & Faust (2013)

De esta manera, puede apreciarse que, a través de la evaluación y comparación de los indicadores propuestos para el análisis de Grafos de Redes Sociales, también se puede comparar y priorizar entre los distintos *stakeholders* (en base a los indicadores considerados prioritarios para cada investigación o cada proyecto).

Para cerrar el presente capítulo, a manera de resumen y contraste, en la Tabla 11 se realiza una comparación entre las herramientas presentadas, en base a los atributos funcionales identificados luego de su explicación.

Tabla 11: Comparación entre las herramientas de Gestión de Stakeholders

Herramienta	Evaluación y comparación entre <i>stakeholders</i>	Variables	Clasificación de <i>stakeholders</i>	Priorización de <i>stakeholders</i>	Comparación cuantitativa por variable
Tabla de Stakeholders	X	Interno o externo al proyecto, Relación beneficiosa o de conflicto			
Círculo de los Stakeholders	X	Poder, Urgencia, Proximidad, Interno o externo al proyecto		X	X

Herramienta	Evaluación y comparación entre <i>stakeholders</i>	Variables	Clasificación de <i>stakeholders</i>	Priorización de <i>stakeholders</i>	Comparación cuantitativa por variable
Matriz de Prominencia	X	Poder, Urgencia, Legitimidad	X	X	
Matriz Social CLIP	X	Poder, Interés, Legitimidad, Relación beneficiosa o de conflicto	X	X	
Grafo de Redes Sociales	X	Según el interés del investigador	X	X	X

De esta manera, puede apreciarse que todas las herramientas presentadas permiten evaluar y realizar comparaciones entre los distintos *stakeholders* (dado que cada una de ellas se basa en distintas variables para caracterizar a los distintos *stakeholders*). El valor diferencial que ofrece una herramienta en comparación a otra radica, en primer lugar, en la pertinencia de las variables que permite evaluar y comparar en los *stakeholders* para la investigación; en segundo lugar, en el ofrecimiento de un criterio para clasificar y priorizar a los *stakeholders* (Matriz de Prominencia o el Círculo de los *Stakeholders*; o implícito, como en el caso de la Matriz Social CLIP y los Grafos de Redes Sociales); y en tercer lugar, en la posibilidad de realizar una comparación cuantitativa para la misma variable entre distintos *stakeholders* (Círculo de los *Stakeholders*, que permiten asignar un peso al Poder, Proximidad y Urgencia; y los indicadores cuantitativos para el análisis de Grafos de Redes Sociales).

3. Los *stakeholders* en el ecoturismo

Como se mencionó en el capítulo anterior, luego de la revisión de la literatura académica se constató que no existen metodologías enfocadas al desarrollo de la Gestión de *Stakeholders* específicamente dentro del campo del ecoturismo. En ese sentido, dado que la metodología existente en la literatura académica para el desarrollo de una Gestión de *Stakeholders* es genérica y se desarrolla a nivel de la Gestión de Proyectos (lo cual se presentó y analizó en la sección anterior), la presente investigación enfoca el estudio de la Gestión de *Stakeholders* a nivel de proyectos ecoturísticos. Por ello, en la presente sección se estudian los fundamentos conceptuales y teóricos en los cuales se basa el ecoturismo, los componentes que permiten su desarrollo dentro de un espacio geográfico, y se rescatan argumentos y aportes de autores en la literatura académica sobre el ecoturismo que, de alguna manera, vinculan el ecoturismo hacia un enfoque de *stakeholders*.

Cabe aclarar que si bien el mayor peso teórico en base al cual se desarrolló la presente investigación fueron la teoría, metodologías y herramientas gráficas sobre la Gestión de *Stakeholders*, se consideró también pertinente estudiar sobre el ecoturismo dado que ello permitió no solamente vincular el tema de la Gestión de *Stakeholders* hacia el campo del ecoturismo, sino también proporcionó fundamentos y la orientación necesaria para el desarrollo del Capítulo 3 (Marco Contextual, mediante la explicación de los componentes para el desarrollo del ecoturismo) y Capítulo 4 (Marco Metodológico, mediante el aporte de los fundamentos conceptuales y teóricos que serían utilizados para orientar el desarrollo de las herramientas de levantamiento de información).

3.1. El ecoturismo

Muchos autores diferencian entre dos tipos de turismo: el turismo de masas y el **turismo alternativo**. El primero se refiere al estilo de turismo tradicional o de masas, cuyos principales destinos suelen ser la playa o la montaña, y suele generar fuertes impactos (en muchos casos, negativos) sobre el ambiente donde se desarrolla. Por su parte, el turismo alternativo “acentúa el interés por los espacios mejor conservados y por otra clase de atractivos más específicos”, dentro de los cuales están el turismo de aventura, el turismo cultural, el turismo de compras, el turismo ecológico o **ecoturismo**, etc. (Castillo, López – Guzmán & Millán, 2011; Orgaz, 2014).

Dentro del campo del turismo alternativo, existe una corriente conocida como **turismo sustentable**, el cual se basa en la idea de “compatibilizar el desarrollo turístico y la conservación de los recursos utilizados en dicho desarrollo” (Sancho, 1998, p. 246). Por su parte, Orgaz afirma que se trata de “un turismo sostenible en el destino donde se desarrolla” (2013, p.2). En ese sentido, según Sancho (1998) afirma que esta idea surge a raíz del reconocimiento de los impactos negativos que el turismo de masas puede generar dentro de sus tres aristas (económico, sociocultural y ambiental), por lo cual el desarrollo del **turismo sustentable** se trata de la adopción de una visión a largo plazo, donde el lucro económico no debe divorciarse del objetivo ecológico, por lo cual debe ser capaz de estimular el desarrollo económico y generar beneficios para mejorar calidad de vida de las comunidades locales; debe favorecer la preservación de todos los elementos (naturales y culturales) que hayan favorecido el nacimiento del destino turístico; debe proteger el medio ambiente y las tradiciones de las comunidades locales.

Con respecto al ecoturismo, Orgaz (2013; 2014) y la Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2002) afirman que posee las siguientes características:

- Incorpora aspectos como la educación, aprendizaje, responsabilidad, concientización, sensibilización de los elementos naturales y culturales de la localidad.
- Se desarrolla en contacto con la naturaleza, sin provocar muchas alteraciones por la mano del hombre y respeta el patrimonio natural y cultural.
- Es una actividad organizada que no debe involucrar y beneficiar únicamente a pequeños grupos o empresarios (quienes suelen tener el control de los recursos turísticos ofertados), sino también a las comunidades locales, las instituciones encargadas de gestionar las áreas naturales y todos los involucrados en la gestión del destino.
- Busca minimizar los impactos medioambientales y sociales negativos, preservando y conservando los atractivos naturales, favoreciendo el respeto hacia la cultura autóctona local y el medio ambiente.
- Se enfoca más en atender a viajeros independientes o grupos de turistas reducidos.

En ese sentido, se puede afirmar que, desde una perspectiva conceptual, el ecoturismo se enfoca en el contacto con la naturaleza, motivo por el cual favorece el cuidado y respeto hacia los activos naturales, la cultura local y el medioambiente; y busca generar beneficios a los involucrados en la gestión del mismo (entidades empresariales, públicas y sociales involucradas, y las comunidades locales). En la Tabla 12 se resumen los beneficios económicos, socioculturales y ambientales que se identificó en la literatura que puede generar el ecoturismo.

Tabla 12: Beneficios económicos, socioculturales y ambientales del ecoturismo

Económicos	Socioculturales	Ambientales
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la producción de divisas • Fomento del desarrollo económico en la zona • Generación de empleo en el sector turístico y sectores económicos vinculados • Fomento del uso productivo de terrenos de escaso rendimiento agrícola • Fomento del autofinanciamiento de los espacios naturales mediante el pago de entradas, donaciones, inversiones, venta de productos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la infraestructura de la zona (acceso a mejores bienes o servicios, mejor servicio de salud, educación, mejora de las comunicaciones y transporte, etc.) • Mejora de bienestar social (mejor estatus económico en la localidad, mejores condiciones para la protección de los elementos culturales y el fortalecimiento del orgullo patrimonial cultural de la zona). 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece la conservación y el desarrollo de áreas naturales, y la conservación del medio natural mediante el uso de los ingresos generados por el ecoturismo y el uso de la actividad ecoturística como instrumento educativo. • Favorece la divulgación, sensibilización y concientización sobre temas ambientales y naturales.

Adaptado de: Orgaz (2014)

3.2. Componentes que determinan el desarrollo del ecoturismo

Orgaz (2014) propone que existen seis componentes que permiten el desarrollo de la actividad ecoturística dentro de una zona geográfica, las cuales se exponen y explican a continuación, y se complementan en base a las definiciones identificadas de autores adicionales:

- Ecoturistas: son todos los visitantes (nacionales o extranjeros) cuya estancia es mayor a una noche pero no superior a un año (MINCETUR, 2012) y que realizan actividades en contacto con la naturaleza (Orgaz, 2013). Buscan un intercambio cultural, dinámico y activo, y están disponibles a tener iniciativas y actitudes responsables con el destino ecoturístico (Báez & Acuña, 2003).
- Destinos o atractivos ecoturísticos: es todo el espacio geográfico que cuenta con una marca personal, atractivos ecológicos naturales y servicios disponibles que motivan y facilitan la estadía del ecoturista a un precio-valor adecuado (Orgaz, 2013; Swisscontact, 2014).
- Actividades ecoturísticas: son todas las actividades vinculadas al entretenimiento del ecoturista en contacto con los destinos o atractivos ecoturísticos. Por ejemplo: observación de flora y fauna, caminatas, camping, etc. (Orgaz, 2013).
- Infraestructura ecoturística: son todos los elementos básicos necesarios para la existencia y funcionamiento de un destino ecoturístico. Entre ellos, pueden identificarse aspectos vinculados al transporte (aeropuertos, estaciones de bus, carreteras, etc.), servicios básicos (provisión de energía eléctrica, alcantarillado, redes de agua potable, etc.), comunicaciones (telefonía móvil) e infraestructura vinculada al servicio turístico (áreas recreativas, caminos, zonas de descanso, miradores, senderos, etc.) (MINCETUR, 2012; Orgaz, 2013).
- Guías ecoturísticos: son los encargados de brindar el servicio de atención, asistencia y orientación al ecoturista en su propio idioma con respecto a los atractivos y actividades ecoturísticas de la zona (MINCETUR, 2007; Orgaz, 2013).
- *Stakeholders* (sobre este componente se estudia en el siguiente apartado)

3.3. Stakeholders en el ecoturismo

Dentro de la literatura enfocada al estudio de proyectos ecoturístico se puede identificar un consenso entre los distintos especialistas sobre la importancia de la Gestión de *Stakeholders*, en algunos casos afirmándolo explícitamente, como es el caso de Morales & Hernández (2011) y Muñoz (2011); mientras que en otros casos, haciendo alusión a la importancia de gestionar las relaciones entre los distintos actores involucrados en la gestión de un destino turístico (en similitud a la teoría de la Gestión de *Stakeholders*). En el caso de

Morales & Hernández (2011), ambos autores proponen una aproximación sobre el estudio de los *stakeholders* en el turismo (sin aterrizar específicamente dentro de la Gestión de *Stakeholders*). De esa manera, proponen a los *stakeholders* del turismo como todas las personas o grupos de personas que puedan afectar o ser afectadas por el desarrollo de la actividad turística, por lo cual deben ser considerados dentro del proceso de planificación estratégica del turismo dado que tienen la capacidad de influir en el desarrollo y destino de la actividad turística. De esta manera, “cuanto mejor identificados estén los *stakeholders* y sus intereses, más eficaz será la actividad [turística]” (Morales & Hernández, 2011, p. 897).

Según la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO] (2009) y Morales & Hernández (2011) se pueden identificar los siguientes *stakeholders* involucrados en torno al desarrollo de la actividad turística: Comunidad local, Inversores locales, Empresarios locales, Trabajadores dedicados a actividades económicas alternativas (ganaderos, guardabosques, cazadores, pescadores, agricultores, artesanos), Autoridades públicas (Gobierno Nacional, Regional, Provincial, Distrital), Instituciones educativas (colegios, universidades, etc.), Centros de investigación, Medios de comunicación, ONGs, Operadores turísticos y agencias turísticas, Proveedores de productos servicios turísticos (hospedaje, restaurantes, guías turísticos, tiendas de artesanía), Proveedores/vendedores de los operadores y agencias turísticas, Competidores, Turistas

Continuando con el debate sobre los *stakeholders* dentro del campo del ecoturismo, ROS Development & Planning afirma que “la diversidad y cantidad de agentes que intervienen en el producto turístico, hacen necesaria la coordinación de todos los eslabones de la cadena del producto, de su promoción y comercialización” (2008, p.26). Por su parte, Sancho (2005) destaca la importancia del involucramiento del sector privado y público para el desarrollo de proyectos ecoturísticos al afirmar que “para que la industria turística pueda avanzar y desarrollarse económicamente, resulta imprescindible que exista un entendimiento entre los empresarios turísticos y la administración (local, regional e incluso, nacional)” (2005, p. 28). Adicionalmente, Denman (2001) y Sancho (1998) destacan la importancia de involucrar a las comunidades locales en este proceso, a pesar de ser esta sea una actividad compleja que plantee grandes retos; sin olvidar que esta actividad debe ser rentable para el sector empresarial (ONU, 2002).

De manera similar, en alusión a la formación de Redes Sociales entre los *stakeholders* involucrados en el desarrollo de un destino turístico, Muñoz (2011) afirma que los *stakeholders* y las relaciones existentes entre ellos representan el carácter dinámico y relacional dentro de la gestión de un destino turístico, puesto que cada uno de ellos, dependiendo de los intereses

particulares que posea, demandará algún tipo específico de recurso, ya sea de información, conocimiento, financiamiento, humano, etc.

En base a todas las afirmaciones presentadas anteriormente se puede apreciar que, evidentemente, dentro del desarrollo de un proyecto ecoturístico existen actores (o *stakeholders*), ya sea que pertenezcan al sector empresarial, público, social, o incluso a las mismas comunidades locales, que pueden aportar algo a favor del desarrollo de un proyecto ecoturístico, dado que son poseedores de algún recurso (como infraestructura, conocimiento, recursos, etc.), por lo cual el Director del Proyecto deberá tener la capacidad para, de alguna manera, direccionar los intereses de estos *stakeholders* a favor del desarrollo del proyecto ecoturístico. Lo mismo puede entenderse para el caso de que un *stakeholder* represente una amenaza para el desarrollo de un proyecto ecoturístico. En ese sentido, “cuanto mayor sea el número de agentes involucrados, menores serán los riesgos de intereses irreconciliables” (Sheenan y Ritchie 2008 citado en Muñoz, 2011, p.57).



CAPÍTULO III: EL PROYECTO “ALPAHUAMÁN” EN LA LAGUNA DE HUAMANPATA – REGIÓN AMAZONAS

En el presente capítulo se presenta la situación contextual del caso de estudio de la investigación, el cual se desarrolla mediante una descripción desde el aspecto más general hacia los aspectos más específicos. Para ello, en primer lugar se describe la situación actual del entorno y de la Laguna de Huamanpata² (aspectos geográficos, demográficos, culturales, su condición como Área de Conservación Ambiental y las actividades económicas que se realizan); en segundo lugar, se describe el potencial turístico de la Laguna de Huamanpata y las iniciativas institucionales orientadas al fomento del turismo en dicho lugar. Finalmente, se expone el proyecto ecoturístico “Alpahuamán”.

Para desarrollar los tres puntos mencionados se cuenta con información secundaria documentada proporcionada por Freddy Bardales (responsable de la Gerencia de Medio Ambiente y Servicios de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza) y Franklin Zabaleta (especialista de la DIRCETUR), y entrevistas realizadas a Fran Delgado (Gerente de la agencia turística “Nuevos Caminos Travel”), Roberto Cabrera (Gerente de la Villa Turística “Alpahuamán” y miembro de la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata), Edinson Jaramillo (actual Presidente de la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata), Wilmer Villa (actual Secretario y ex Presidente de la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata y potencial inversor en turismo en la Laguna de Huamanpata) y Michell Feijoó (Orientador Turístico de la zona certificado por la DIRCETUR e inversor turístico en Rodríguez de Mendoza).

1. La región Amazonas y la Laguna de Huamanpata

Dado que la Laguna de Huamanpata se encuentra ubicada dentro del departamento de Amazonas, en la provincia de Rodríguez de Mendoza, específicamente entre los distritos de San Nicolás y Mariscal Benavides, en este primer apartado se desarrolla una breve descripción sobre estos espacios geográficos. Luego de ello, se desarrolla la descripción contextual de la laguna sobre aspectos geográficos, demográficos, culturales, su condición como Área de Conservación Ambiental (ACA) y las actividades económicas que se realizan.

Resulta importante delimitar que la Laguna se encuentra inmersa dentro del Valle de Huamanpata; sin embargo, dado que el proyecto ecoturístico “Alpahuamán” se enfoca

² Proviene de dos expresiones quechua: Huamán, que significa halcón; y Pata, que significa loma, poyo o fila; de esta manera, Huamanpata significa “loma o lugar del halcón”

específicamente en la Laguna de Huamanpata y sus alrededores (y no en todo el Valle), únicamente se describe la Laguna de Huamanpata.

Para iniciar, se describe al departamento de Amazonas el cual está ubicado en el nororiente del Perú y limita por el norte con Ecuador; por el sur, con el departamento de La Libertad; por el este, con la provincia de Loreto; por el Sudeste, con la provincia de San Martín; y por el oeste, con la provincia de Cajamarca (ver el Anexo N). En la Tabla 13 se describen las características generales del departamento de Amazonas.

Tabla 13: Información general del departamento de Amazonas

Capital	Chachapoyas
Provincias y distritos	7 provincias y 84 distritos
Población	375,993 habitantes (último censo: 17-02-2011)
Regiones naturales	Sierra y selva (ceja de selva y amazónica)
Superficie	39 249.13 km ²
Altitud	Mínimo 200 m.s.n.m. (Santa María de Nieva) – máximo 3,450 m.s.n.m. (Chuquibamba)
Clima	Entre 30°C – 37°C (entre mayo - octubre) y 28°C – 33°C (entre noviembre - abril)
Idiomas	Español, Quechua, Aimara y Chayahuita

Adaptado de: Gobierno Regional de Amazonas (2016) y Orosco, Zavaleta & Vargas (2015)

A continuación, se presenta a la Provincia de Rodríguez de Mendoza, la cual se creó mediante el Decreto Ley N° 7626 del 31 de octubre de 1932 y se encuentra ubicada al sur del departamento de Amazonas. Por el norte y el oeste limita con la provincia de Chachapoyas (Amazonas); por el noreste, con la provincia de Rioja (San Martín); por el sur, con la provincia de Bolívar (La Libertad); y por el este, con la provincia de Mariscal Cáceres (San Martín) (ver el Anexo O).

En la tabla 14 se describen las características generales de la provincia de Rodríguez de Mendoza.

Tabla 14: Información general de la provincia de Rodríguez de Mendoza

Capital	San Nicolás
Distritos	12 distritos
Población	25,869 habitantes (último censo: 12-05-2007)
Regiones naturales	Selva (ceja de selva y amazónica)
Superficie	3,713.95 km ²
Altitud	Mínimo 1,378 m.s.n.m. (Omia) – máximo 1,774 m.s.n.m. (Santa Rosa de Huallabamba)
Clima	Cálido (entre 12°C – 30°C)
Idioma oficial	Español

Principales actividades económicas	Producción y comercialización de café (el cual es principalmente de exportación, cuenta con importantes certificaciones internacionales y se produce principalmente mediante asociaciones de productores de café); producción de productos agro artesanales (chancaca, aguardiente y productos derivados de la caña de azúcar); y ganadería
---	---

Adaptado de: Gobierno Regional de Amazonas (2016) y Orosco, Zavaleta & Vargas (2015)

Para visualizar la Superficie de Rodadura que detalla la calidad de la carretera y tiempo de recorrido desde Chachapoyas hasta Rodríguez de Mendoza en bus, ver el Anexo Q.

Ya entrando al campo específico, se presenta a los distritos que poseen dentro de su territorio el Área de Conservación Ambiental de la Cuenca del Río Huamanpata. En primer lugar el distrito de San Nicolás, la cual es la capital de la provincia de Rodríguez de Mendoza, cuenta con una altura de 1,614 m.s.n.m. y una extensión territorial de 206.01 km² aprox. Este distrito recibió su nombre por parte de San Nicolás de Tolentino, el patrón del distrito (Orosco et al., 2015).

Seguida del distrito de Mariscal Benavides, la cual se encuentra ubicado al norte del distrito de San Nicolás y al sureste de la provincia de Chachapoyas, cuenta con una altura de 1,587 m.s.n.m. y una extensión territorial de 176.18 km². Este distrito se caracteriza por ser la puerta de ingreso a la provincia de Rodríguez de Mendoza y por mantener vigentes sus costumbres y tradiciones. Cabe resaltar que muchos pobladores de la zona, en especial aquellos de avanzada edad, conocen a este distrito con el nombre de “Callejón”, dado que antiguamente el distrito tenía una sola calle angosta como ingreso (Orosco et al., 2015).

La cuenca anteriormente mencionada, fue declarada Área de Conservación Municipal desde el 17 de abril del 2006, con la promulgación de la Ordenanza Municipal N° 002-2006-MPRM debido a sus recursos ecológicos naturales, su biodiversidad y la variedad de flora y fauna existente en la zona y por la necesidad de asegurar el flujo y la calidad del agua de la Cuenca del Río Huamanpata, el cual representa la fuente de agua para la población de San Nicolás y Mariscal Benavides. De esta manera, resalta que la necesidad de declarar esta zona como Área de Conservación radicó en tres puntos: la necesidad de conservar la fuente de agua para la localidad, conservar la diversidad biológica y conservar la belleza paisajística.

Para el 20 de junio del 2007, mediante la Ordenanza Municipal N° 016-2007-MPRM, se cambió la denominación de Área de Conservación Municipal por el de Área de Conservación Ambiental; sin embargo, ambas denominaciones persiguen funcionalmente el mismo fin: “que se mantengan los servicios ambientales que [las Áreas de Conservación Ambiental] brindan, mediante la protección y el manejo de los recursos naturales que lo sustentan” (Instituto Nacional de Recursos Naturales [INRENA], 2006, p. 27).

De esta manera, mediante la Ordenanza Municipal N° 008-2007-MPRM, se ordenó conformar un Comité de Gestión para la elaboración del Plan Maestro del Área de Conservación Municipal (meses después, denominado Ambiental) La Cuenca del Río Huamanpata, el cual tuvo vigencia desde 2008 hasta 2013. Cabe resaltar que si bien el Plan Maestro tuvo vigencia hasta el 2013, el carácter de Área de Conservación Ambiental de la Cuenca del Río Huamanpata implica que existen aspectos que fueron estudiados en su momento y que aún resultan relevantes en la actualidad, motivo por el cual se considera relevante rescatar dichos aspectos vinculados a los objetos de conservación y el estudio de la zona en términos ambientales y ecológicos.

En el mencionado Plan Maestro se determinó que las principales actividades que amenazan a la Cuenca del Río Huamanpata son las siguientes:

- Deforestación por la agricultura (en menor escala) y ganadería (en mayor escala)
- Extracción extensiva y selectiva de madera
- Explotación de recursos no maderables (orquídeas, etc.)
- Incremento de zonas de pastoreo sin un previo criterio técnico (Gáslac, 2008)

Así mismo, para el desarrollo del Plan Maestro se realizó una zonificación de la Cuenca del Río Huamanpata, donde se identificaron tres tipos de zonas:

- Zona Silvestre: zonas que han sufrido poca o ninguna intervención humana y predomina el carácter silvestre. En estas zonas se desarrollan actividades de investigación científica, educación y recreación sin necesidad de infraestructura permanente (Gáslac, 2008).
- Zona de Recuperación: zonas transitorias que, debido a fenómenos naturales o a la actividad del hombre, han sufrido daños y requieren de un cuidado especial para recuperar su calidad y mantener el ecosistema. Está prohibido realizar actividades de caza y tala en estas zonas (Gáslac, 2008).
- Zona de Uso Especial: zonas que están ocupadas por habitantes pre-establecidos al momento de establecer el Área de Conservación. En estas zonas se realizan algunas actividades que transforman el ecosistema original y ya no están aptas para el desarrollo de actividades ganaderas y agrícolas (Gáslac, 2008).

Cabe resaltar que la Laguna de Huamanpata se encuentra dentro de la Zona de Uso Especial, donde resulta crucial manejar adecuadamente los recursos naturales existentes, en base a prácticas de conservación y recuperación (Gáslac, 2008).

En la Tabla 15 se puede ver la distribución de la zonificación en hectáreas y en la Figura 8 se puede apreciar el mapa de la zonificación, donde el área verde representa la zona silvestre;

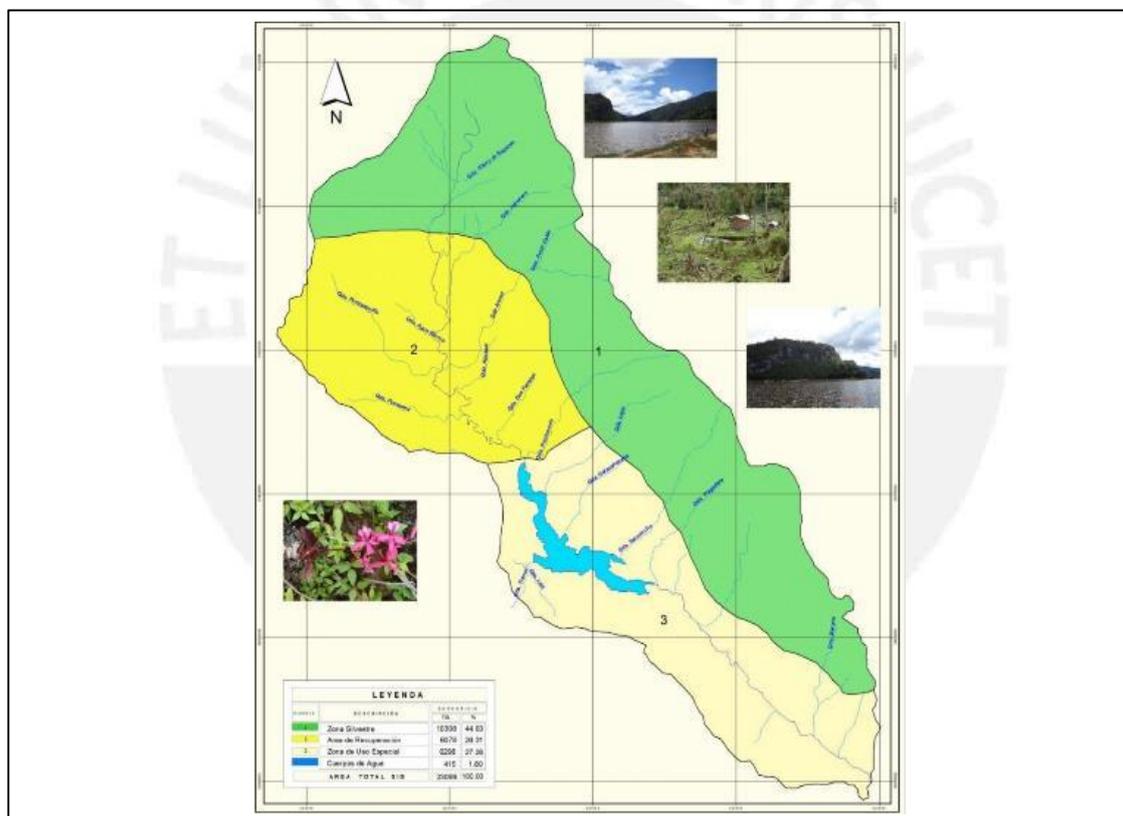
el área amarilla, zona de recuperación: el área crema, zona de uso especial; y el área celeste, la Laguna de Huamanpata.

Tabla 15: Zonificación del Área de Conservación Ambiental la Cuenca del Río Huamanpata

Símbolo	Descripción	Superficie	
		Has.	%
S	Zona Silvestre	10,308.00	44.63%
ZR	Zona de Recuperación	6,078.00	26.31%
ZUE	Zona de Uso Especial	6297.50	27.26%
	Zona de Uso Especial (laguna)	415.50	1.80%
Área total		23,099.00	100.00%

Fuente: Gáslac (2008)

Figura 8: Zonificación del Área de Conservación Ambiental la Cuenca del Río Huamanpata



Fuente: Gáslac (2008)

Para terminar, se presenta el caso de estudio, la laguna de “Huamanpata” es una laguna espejo estacional que se forma durante las épocas de invierno debido a las intensas lluvias (entre noviembre y junio) y a la acumulación de maleza (ramas, piedras y hojas) en los desembocaderos del río. Mientras que durante la temporada de verano (julio y octubre), donde hay poca cantidad de lluvia, la laguna baja su volumen hasta quedar como un río el cual

atraviesa todo el valle; además, se puede vislumbrar una pampa³ (Gáslac, 2008; Orosco et al., 2015). Es importante destacar que las aguas de la Laguna de Huamanpata provienen de la Cuenca Hidrográfica de Huamanpata, cuyo río principal es el Río Huamanpata; y toda el área correspondiente a esta cuenca está denominada bajo la categoría de Área de Conservación Ambiental. Sobre este último punto se expondrá más adelante.

En la Figura 9 se puede apreciar la Laguna de Huamanpata en invierno y en verano. Para visualizar y contextualizar mejor la Laguna de Huamanpata, ver el Dossier Fotográfico en el Anexo X.

Figura 9: Laguna de Huamanpata – invierno y verano



Fuente: Wilmer Villa

Si bien la Laguna de Huamanpata está ubicada entre los distritos de San Nicolás y Mariscal Benavides, toda la Cuenca del Río Huamanpata colinda con el distrito de Vista Alegre (provincia de Rodríguez de Mendoza) al noreste, con los distritos de Granada y Molinopampa (provincia de Chachapoyas) al noroeste, y los distritos de San Nicolás y Mariscal Benavides al sur (Gáslac, 2008). En la siguiente tabla se presentan los diámetros de la Laguna de Huamanpata.

Tabla 16: Diámetro de la Laguna de Huamanpata

Alto	17,000 m.
Ancho	244 m.
Profundidad mínima	4-5 m.
Profundidad máxima	10-15 m.

Adaptado de: Gáslac (2008)

³ Una pampa es un bosque extenso, donde se pueden apreciar bosques de piedras, tragaderos, pastizales, bosques de sauces, flora y fauna silvestre, etc. (Gáslac, 2008; Orosco et al., 2015).

Además, el clima en la Laguna de Huamanpata es templado, lluvioso y húmedo, con una temperatura anual promedio de 15°C. Durante el verano existen intensas precipitaciones (denominadas como “invierno serrano”) y durante el invierno existe un régimen de precipitaciones menos frecuente. En promedio, las precipitaciones anuales superan los 1,500 m.s.n.m. Asimismo, las nubes alcanzan un promedio de 4/5 durante gran parte de año, por lo cual se considera un cielo cubierto por nubes de tipo cúmulos y cúmulo nimbus (Gáslac, 2008).

También, alrededor de la Laguna y toda la Cuenca del Río Huamanpata se pueden apreciar más de 1,000 distintas especies de vegetales y distintas especies de mamíferos, aves, mariposas, peces y anfibios. En las Tablas 17 y 18 se pueden apreciar las principales especies de flora y fauna presentes en la zona.

Tabla 17: Flora presente en la Cuenca del Río Huamanpata

Flores/Arbustos	Árboles	Plantas medicinales	Frutos
Orquídeas	Palmera Ceroyxylon	Sangre de grado	Guaba limón
Helechos	Romerillo	Achiote	Sauco
Suelda con suelda	Quinilla	Matico	
Cochol	Ishpingo	Ortiga	
Huicundos	Cedro	Tres esquinas	
Pante	Sauce	Poleo	
Bromelias	Quina	Cola de Caballo	
Chishca	Matapalo	Anís	
	Alizo	Cético	

Adaptado de: Alva (2010) y Gáslac (2008)

Tabla 18: Fauna presente en la Cuenca del Río Huamanpata

Aves	Mamíferos	Peces	Anfibios
Pavas andinas	Majás	Trucha	Ranas
Águilas	Oso de anteojos		Sapos
Colibrí cola de espátula	Puma		
Gaviotas	Mono choro de cola amarilla		
Garzas	Pudu		
Gallito de las Rocas	Nutria		
Gavilán nocturno	Sachacabra		
Paúcares	Tolompeo		
Guacamayos			

Adaptado de: Alva (2010) y Gáslac (2008)

Asimismo, la Laguna de Huamanpata y todo el territorio que conforma la Cuenta del Río Huamanpata está habitada por pobladores mestizos, provenientes de los distritos cercanos como San Nicolás, Mariscal Benavides, Huambo, Cochamal, Taulia, Molinopampa, etc.; muchos de los cuales son descendientes de los primeros propietarios de las tierras de Huamanpata. Actualmente no existe presencia de poblaciones indígenas o etnias particulares

(Gáslac, 2008). De igual manera, existe mucha presencia migratoria debido a invasiones o porque algunos propietarios vendieron sus tierras a inmigrantes (en su mayoría, a los denominados “shilicos”, provenientes del departamento de Cajamarca) (comunicación personal, 18 de mayo, 2016).

Para el año 2008 se estimó un aprox. de entre 30 y 59 familias residentes permanentemente en el Valle de Huamanpata, quienes se dedicaban al pastoreo de ganado vacuno, al cultivo de productos para fines de subsistencia (como el maíz, frijol y papa), pesca, caza y extracción de madera; mientras que aprox. 300 personas solo visitaban esporádicamente sus tierras, ya sea para llevar ganado, realizar caza, pesca o extracción forestal (Gáslac, 2008). Sin embargo, actualmente se desconoce de la existencia de familias residentes permanentemente a los alrededores del Lago de Huamanpata, dado que los dueños y poseedores de tierras suelen vivir en distritos cercanos y visitan esporádicamente sus tierras en la Laguna cada cierto tiempo (comunicación personal, 18 de mayo, 2016), por lo cual no existen asentamientos humanos ni centros poblados. Las viviendas están dispersas a lo largo de toda el área, con largas distancias entre casa y casa. Tampoco existen instalaciones de agua, escuelas, establecimientos de salud, etc. (Gáslac, 2008).

Durante la época pre-hispánica, la Laguna de Huamanpata (y el Valle en general) fue habitado por grupos humanos. Como evidencia de ello se hallaron las viviendas circulares que ellos mismos construyeron y habitaron; sin embargo, debido a los fenómenos naturales y la misma actividad humana, estas fueron destruidas con el transcurrir de los años (Gáslac, 2008).

De igual manera, es conocido que existen zonas con restos arqueológicos, muchos de los cuales no han sido estudiados hasta la fecha. Entre ellos, destacan dos lugares arqueológicos: en primer lugar, los restos arqueológicos de Pambavado, ubicados cerca al Río Pambavado, cuentan con elementos arquitectónicos de estilo incaico, con muros de piedra construidos con morteros de barro, donde se han encontrado fragmentos de cerámicas; y en segundo lugar, los restos arquitectónicos de la Iglesia Pampa, el cual es una estructura cuadrangular de piedra con puntos de ventilación y actualmente se encuentra bastante deteriorado, en medio de una densa vegetación (Gáslac, 2008).

De la misma manera, en la zona se desarrollan actividades económicas, en su mayoría de subsistencia, aunque el desarrollo indiscriminado de muchas de estas representan amenazas ambientales para la zona (Gáslac, 2008). Según Edinson Jaramillo, considera que han disminuido las actividades que depredaban la zona, sin embargo, aún existente y los principales

causantes de estos daños son los “shilicos⁴”, quienes invaden tierras en el Valle de Huamanpata para alimentar a su ganado y aprovechar los recursos naturales de la zona (madera).

Sin embargo, debido a la dificultad para acceder a todas las zonas del Valle, resulta difícil controlar adecuadamente los daños realizados; sin embargo, a pesar de que están asentados en zonas del Valle alejadas de la Laguna, sus actividades podrían generar externalidades negativas sobre esta (comunicación personal, 18 de mayo, 2016). En la Tabla 19 se pueden apreciar las actividades económicas que se desarrollan en la zona.

Tabla 19: Actividades Económicas en la Laguna y la Cuenca del Río Huamanpata

Actividad económica	Detalle
Agricultura	Se realiza de manera muy reducida y de manera de subsistencia debido a la baja fertilidad de los suelos y a la dificultad del camino de herradura, lo cual impide que los productos puedan llegar a comercializarse en los mercados.
Ganadería	Se realiza principalmente en las zonas adyacentes a la Laguna de Huamanpata, en los pastos que crecen entre mayo y octubre, cuando el nivel del agua de la laguna desciende. Sin embargo, grandes áreas de bosques han sido deforestadas (entre ellos, muchos bosques de palmeras) para instalar pastos para ganadería.
Pesca	Básicamente se realiza la pesca de trucha de río. La época de mayor cantidad de pesca se da entre mayo y julio, cuando el nivel del agua de la laguna desciende.
Caza	Se realiza de manera esporádica por cazadores furtivos. Para desarrollar estas actividades se usan perros, trampas y armas de fuego. Debido a la caza indiscriminada realizada por muchos cazadores, muchas especies (como el oso de anteojos, los monos choros y ciertas especies de aves) tienen menor presencia en la zona que en el pasado.
Tala	A pesar de ser una actividad restringida, es realizada tanto por poseedores como por invasores (en su mayoría), lo cual disminuye la presencia de árboles madereros en la zona. Actualmente, la presencia del cedro es mínima debido a la tala indiscriminada en el pasado.

Adaptado de: Gáslac (2008)

Por último, existen dos rutas de acceso principales hacia la Laguna de Huamanpata (ver el Anexo P). La primera ruta es desde la zona de Yuracyacu (distrito de Mariscal Benavides), desde donde se debe realizar una caminata de 8 km. (aprox. 2 horas), en camino de herradura, para llegar hacia la Laguna de Huamanpata. Cabe resaltar que esta ruta es la más transitada por los pobladores de la zona debido a que demanda menos tiempo de caminata y que la mayoría de los pobladores residentes cuentan con viviendas cercanas en este camino (Gáslac, 2008). Asimismo, esta ruta cuenta con menor nivel de inclinación demográfica, por lo cual representa menor dificultad.

⁴ Personas provienen del departamento de Cajamarca

En la siguiente tabla se puede apreciar el detalle de los tiempos, distancias y medios de transporte para el recorrido de la ruta desde Yuracyacu.

Tabla 20: Ruta de acceso Yuracyacu – Laguna de Huamanpata

Rutas desde Yuracyacu	Tiempo	Distancia	Medio de transporte
Provincia de Chachapoyas – Yuracyacu (Distrito de Mariscal Benavides)	1:40 horas	79 kms.	Colectivo (S/ 20.00)
Yuracyacu (Distrito de Mariscal Benavides) – Laguna de Huamanpata	2 horas	8 Kms.	Caminando sin guía (S/ 0.00) Caminando con guía (S/30.00)
TOTAL	3:40 horas	87 kms.	Máximo: S/ 50.00

La segunda ruta es desde el caserío de Onchic (distrito de San Nicolás), desde donde se realiza una caminata de 11 km., en camino de herradura, por la ruta de la Cruz de Onchic. Si bien esta ruta cuenta con fuertes pendientes y requiere de mayor tiempo de recorrido (aprox. 3 horas de caminata), el camino se encuentra en mejor estado y cuenta con paisajes desde donde se puede vislumbrar la Laguna de Huamanpata y los distritos de Mariscal Benavides, San Nicolás y Huambo (Gáslac, 2008). Además, a lo largo del camino hay tres puntos de descanso donde se pueden aprovechar las vistas panorámicas.

En la siguiente tabla se puede apreciar el detalle de los tiempos, distancias y medios de transporte para el recorrido de la ruta desde Onchic.

Tabla 21: Ruta de acceso Onchic – Laguna de Huamanpata

Rutas desde Onchic	Tiempo	Distancia	Medio de transporte
Provincia de Chachapoyas- Provincia Rodríguez de Mendoza	2 horas	84.9 kms.	<ul style="list-style-type: none"> Carro de las empresas (Móvil Tour – GH Bus) (S/ 10.00) Colectivo (S/ 20.00)
Provincia de Rodríguez de Mendoza- Distrito de Onchic	5 minutos	1 km.	<ul style="list-style-type: none"> Moto taxi (S/ 1.00) Colectivo (S/ 2.00)
Onchic- Laguna de Huamanpata	3 horas	11 kms.	<ul style="list-style-type: none"> Caminando sin guía (S/ 0.00) Caminando con guía (S/ 30.00) Caminando con guía en caballo (S/ 50.00)
TOTAL	5:05 horas	96.9 kms.	Máximo: S/ 72.00

Cabe resaltar que debido a que ambas rutas son de tipo herradura, no puede acceder vehículo de ninguna clase o tamaño.

2. Potencial ecoturístico en la Laguna de Huamanpata

En este segundo apartado se introduce el tema ecoturístico en el contexto de la Laguna de Huamanpata. Para ello, en primer lugar se exponen los atractivos, actividades e infraestructura ecoturística potencial existente en la Laguna de Huamanpata; y en segundo lugar, se presentan las iniciativas institucionales que hasta la fecha se han direccionado hacia el fomento del turismo en la Laguna de Huamanpata; para lo cual se cuenta con fuentes secundarias y las entrevistas personales realizadas a Fran Delgado, Roberto Cabrera y Franklin Zabaleta.

2.1. Atractivos, actividades e infraestructura ecoturística

En la Tabla 22 se pueden apreciar los atractivos y actividades ecoturísticas en la Laguna de Huamanpata destacadas por los entrevistados y fuentes secundarias; y en la Tabla 23, la calidad de la infraestructura ecoturística actualmente existente en la Laguna.

Tabla 22: Atractivos y actividades ecoturísticas potenciales en la Laguna de Huamanpata

Atractivos ecoturísticos	Actividades ecoturísticas
<ul style="list-style-type: none"> • Laguna espejo estacional (laguna en invierno, pampa en verano) • Variedad de flora y fauna • Belleza paisajística • Ecosistemas variados 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación del entorno, toma de fotografía y filmaciones (paisajes, flora, fauna) • <i>Trekking/caminatas</i> • Pesca • <i>Camping</i> • Paseo en canoa • Fogata al aire libre • Convivencia con familia de la localidad

Adaptado de: Alva (2010), comunicación personal (10 de mayo, 2016) y comunicación personal (15 de mayo, 2016)

Tabla 23: Infraestructura ecoturística en la Laguna de Huamanpata

Tipo de infraestructura	Detalle
Transporte	Existe carretera afirmada y asfaltada para llegar hacia los dos puntos de partida hacia Huamanpata (Yuracyacu y Onchic) y existen empresas de transporte (buses y colectivos) que ofrecen este servicio a un precio accesible.
Servicios básicos	Existen servicios básicos como energía eléctrica, agua, luz y servicios higiénicos en los hogares de las personas en Huamanpata, como son los casos de Wilmer Villa y Roberto Cabrera (quien es dueño de la Villa Turística Alpahuamán, y atiende a los turistas que visitan la zona).
Comunicaciones	No hay cobertura de señal telefónica desde la mitad del camino hacia la Laguna de Huamanpata.

Tipo de infraestructura	Detalle
Infraestructura de acceso	El camino de entrada desde Yuracyacu u Onchic hacia la Laguna de Huamanpata es de herradura y complicado. Es necesario ir a pie o alquilar un caballo y el trayecto se realiza entre 2 – 2.5 horas. En este sentido, la infraestructura existente es mínima. Sin embargo, esto resulta atractivo para cierto tipo de turistas amantes de la naturaleza. Cabe resaltar que una vez cada dos semanas, la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata (con ayuda de la Gerencia del Medio Ambiente y Servicios de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza) y Roberto Cabrera (cada uno por su parte) realizan faenas para limpiar y mantener en condiciones mínimas el camino hacia Huamanpata.
Infraestructura de recreación	Existen áreas de descanso (a lo largo del camino hacia la Laguna de Huamanpata existen tres puntos de descanso para los viajeros, exactamente en los kms. que marcan el 25%, 50% y 70% del trayecto; de igual manera, la Villa Turística Alpahuamán cuenta con lugares de descanso para el viajero como habitaciones personales y una sala de descanso) y áreas ecológicas naturales para el entretenimiento.

Adaptado de: Alva (2010), comunicación personal (15 de mayo, 2016) y comunicación personal (19 de mayo, 2016)

2.2. Iniciativas institucionales orientadas al fomento del turismo en la Laguna de Huamanpata

Ciertas instituciones públicas, en conjunto con entidades sociales, han desarrollado iniciativas que, de manera directa o indirecta, se orientaron a promocionar o impulsar la Laguna de Huamanpata como potencial destino turístico. Al respecto, se presentan las siguientes iniciativas:

- Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza, IIAP (Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana) y NCI (Naturaleza y Cultura Internacional) – inclusión de la actividad ecoturística dentro del *Plan Maestro del Área de Conservación Ambiental la Cuenca del Río Huamanpata* (2008 – 2013): en el Plan Maestro se menciona que Huamanpata cuenta con recursos potenciales para el desarrollo del ecoturismo, como espacios ecológicos naturales, biodiversidad, y variedad de flora y fauna (Gáslac, 2008). El objetivo principal que persiguió el Plan Maestro fue “garantizar la conservación de la diversidad y el manejo sostenible de los recursos para beneficio de las poblaciones que se encuentran en el área de influencia [Área de Conservación Ambiental la Cuenca del Río Huamanpata]” (Gáslac, 2008, p. 24). Para ello, uno de los objetivos específicos planteados fue “promover en el proceso de ejecución del Plan Maestro la actividad turística de forma ordenada y planificada, de modo que genere beneficios para el ACA [Cuenca del Río Huamanpata], especialmente para las poblaciones locales” (Gáslac, 2008, p.25).
- Gobierno Regional de Amazonas e IIAP (Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana) – *Evaluación de los Recursos Turísticos dentro del Proyecto de Zonificación*

Ecológica y Económica del Departamento de Amazonas: se desarrolló un inventario de recursos turísticos dentro del territorio de Amazonas, con el objetivo de “contribuir al conocimiento del potencial turístico con que cuenta el departamento” (Alva, 2010, p.4), dentro de las cuales figura la Laguna de Huamanpata. En dicha evaluación se describe la Laguna, las características geográficas básicas, las rutas de acceso, la flora y fauna, los atractivos turísticos, las actividades turísticas potenciales y la infraestructura turística. Al final de la evaluación se proponen recomendaciones como “intangibilizar el sitio [Laguna de Huamanpata]” o “reglamentar su visita turística” (Alva, 2010, p.153).

- DIRCETUR (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Amazonas) – elaboración del *Guión Turístico Rodríguez de Mendoza*: es una presentación breve de los distintos atractivos turísticos presentes en la provincia de Rodríguez de Mendoza, dentro de los cuales figura la Laguna de Huamanpata y destaca la historia de la zona, presenta la flora, la fauna y los atractivos ecoturísticos alrededor de la Laguna. Este guión turístico es ofrecido en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza a quien lo solicite.
- DIRCETUR (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Amazonas) – elaboración de *Guía Virtual Chachapoyas*: como parte del proyecto *Desarrollo Turístico Sostenible en las Provincias de Chachapoyas, Rodríguez de Mendoza, Luya y Bongara*, se desarrolló una guía virtual que incluye a la Laguna de Huamanpata como atractivo turístico. Presenta una breve reseña sobre la laguna, su historia, atractivos presentes, y contactos de agencias y guías turísticos de la zona, entre los cuales figura Nuevos Caminos Travel.

3. Proyecto ecoturístico Alpahuamán

En este tercer apartado se presenta al proyecto ecoturístico “Alpahuamán” y su público objetivo, los actuales aliados estratégicos de la agencia turística “Nuevos Caminos Travel” que participan dentro del proyecto y la actual estrategia de fidelización que implementan para gestionar las relaciones con sus aliados.

3.1. Paquete turístico y público objetivo

El proyecto “Alpahuamán” es una iniciativa ecoturística de carácter empresarial de la agencia turística “Nuevos Caminos Travel”⁵ que se desarrolla en la Laguna de Huamanpata, desde el año 2011, en alianza estratégica con la Villa Turística “Alpahuamán”⁶ (actualmente dirigida por Roberto Cabrera). El actual Director del Proyecto “Alpahuamán” es Fran Delgado, quien también es el Gerente General de la agencia turística “Nuevos Caminos Travel”. (Ver Anexo B)

La actual oferta del proyecto ecoturístico consta de un paquete básico de 3 días y 2 noches de duración⁷, el cual incluye el traslado de ida y vuelta⁸ desde Chachapoyas hacia la Laguna de Huamanpata, alojamiento, alimentación completa, guiado ecoturístico y actividades ecoturísticas⁹ (entre ellas, caminatas y actividades en 2 rutas ecoturísticas como mínimo¹⁰). Básicamente Fran Delgado se encarga de vender el paquete ecoturístico y acompañar, ida y vuelta, a los ecoturistas en la ruta Chachapoyas – Rodríguez de Mendoza; mientras que Roberto Cabrera se encarga de acompañar, ida y vuelta, a los ecoturistas en la ruta Rodríguez de Mendoza – Laguna de Huamanpata y de ofrecer todo el servicio que incluye el paquete ecoturístico.

En la Figura 10 se puede visualizar el contenido del paquete de 3 días y 2 noches del proyecto ecoturístico “Alpahuamán”, y en la Figura 11 se pueden apreciar las 5 rutas ecoturísticas que se ofrece dentro del paquete (la Ruta de las Orquídeas, de las Truchas, de los Desembocaderos, de los Miradores y del Mono).

⁵ La agencia turística “Nuevos Caminos Travel” se encuentra físicamente ubicada en la provincia de Chachapoyas, departamento de Amazonas – Perú. Sin embargo, desarrolla actividades ecoturísticas en distintos atractivos turísticos del departamento de Amazonas, como es el caso de la Laguna de Huamanpata.

⁶ La Villa Turística “Alpahuamán” es un centro de alojamiento y recreación ubicado cerca de la Laguna de Huamanpata. Actualmente es el único centro orientado a vender el servicio de hospedaje y alimentación a los ecoturistas que visiten la Laguna de Huamanpata, y cuenta con una capacidad máxima de atención de 12 turistas por noche.

⁷ Si bien el tiempo de duración regular es de 3 días y 2 noches, el ecoturista puede solicitar una mayor cantidad de días de estancia.

⁸ En caso el ecoturista solicite, puede alquilar un caballo para el camino entre Onchic o Yuracyacu hacia la Laguna de Huamanpata (ida y vuelta) por un costo adicional de 30 Soles.

⁹ Según Fran Delgado, realizar el camino por Onchic y Yuracyacu también representa actividades ecoturísticas dado que se pueden vislumbrar paisajes panorámicos y una variedad de ecosistemas; y una vez en la Laguna, se realiza un paseo en canoa (de 5 minutos) o una caminata al borde de la Laguna para llegar hacia la Villa Turística “Alpahuamán” (comunicación personal, 10 de mayo, 2016).

¹⁰ Actualmente, el paquete del proyecto “Alpahuamán” cuenta con cinco rutas ecoturísticas ofrecidas al público. Dentro del paquete básico de 3 días y 2 noches se pueden visitar, como mínimo, 2 rutas, a elección de los ecoturistas, dependiendo del clima y la predisposición de los ecoturistas; pudiendo recorrer más en caso el clima lo permita o los ecoturistas soliciten una estancia más larga.

Figura 10: Paquete del proyecto “Alpahuamán”



Adaptado de: comunicación personal (10 de mayo, 2016) y Nuevos Caminos Travel (2014)

Figura 11: Rutas ecoturísticas del Proyecto “Alpahuamán”



Adaptado de: comunicación personal (10 de mayo, 2016) y Nuevos Caminos Travel (2014)

Como se puede apreciar en la figura, todas las rutas tienen como punto de inicio y fin la Villa Turística “Alpahuamán”. En la primera, la Ruta de las Orquídeas, se visitan diferentes lugares alrededor de la laguna en donde debido a la humedad de la tierra (pajonales húmedos) las orquídeas crecen con facilidad, por lo cual se pueden apreciar orquídeas de diferentes colores, tamaños y formas. En la segunda, la Ruta de las Truchas, se visita, en canoa, el área de la Laguna en donde está autorizada la pesca de truchas; para ello, se colocan redes y carnadas

para pescar; después de un tiempo prudencial, se realiza el levantamiento de las redes y se cocinan las truchas pescadas a leña. En la tercera, la Ruta de los Desembocaderos, se visitan los tres puntos en donde las aguas de la Laguna se filtran. En la cuarta, la Ruta de los Miradores, se visitan puntos estratégicos en donde se puede apreciar las diferentes vistas panorámicas de la Laguna y el Valle. Y en la quinta, la Ruta del Mono, se ingresa, en horas de la tarde o noche, a la zona silvestre de la zona para observar a los monos en su estado natural.

Adicionalmente a la oferta ecoturística, el proyecto “Alpahuamán” involucra también el cuidado y sostenibilidad del medio ambiente a lo largo de todas sus actividades. En ese sentido, “Nuevos Caminos Travel”, a través de Roberto Cabrera, desarrolla actividades de reforestación¹¹ de bosques secundarios en las áreas circundantes a la Laguna de Huamanpata y mantenimiento de las rutas de acceso de Onchic y Yuracyacu. Además, para los traslados de los ecoturistas a lo largo de la ruta Chachapoyas – Onchic y Yuracyacu, se utilizan minibuses que cumplan con una regla estricta de cero emisiones de CO₂, para lo cual cuentan con personal propio que ofrece el servicio de transporte (comunicación personal, 10 de mayo, 2016).

En base a todo lo expuesto en el presente apartado, se puede apreciar que el proyecto “Alpahuamán” apunta a los tres lineamientos que plantea el ecoturismo (tratado en el Marco Teórico). En primer lugar, dado que se trata de una iniciativa empresarial, busca generar beneficios económicos para la agencia turística a través de la venta del paquete turístico que ofrece en la Laguna de Huamanpata. En segundo lugar, busca rescatar los valores socioculturales de la localidad dado que, a través de la convivencia de los ecoturistas con Roberto Cabrera y su familia, con la naturaleza y la gastronomía de la localidad, busca generar un sentimiento de correspondencia e identificación con los atractivos naturales y los valores locales. En tercer lugar, busca la conservación del medio ambiente donde se desarrolla el proyecto.

Con respecto a la demanda de ecoturistas por el paquete del proyecto “Alpahuamán”, la mayoría está conformada por peruanos (provenientes de Lima, Chiclayo y Chachapoyas) y extranjeros. Dado que se trata de una oferta ecoturística cuyo principal atractivo es el contacto constante con la naturaleza, no se ofrecen grandes lujos (por el contrario, ofrece una infraestructura básica) y demanda un buen estado físico para realizar el camino de herradura de ida y vuelta, el perfil de clientes al cual apunta el proyecto es de turistas de entre 18 – 45 años, aventureros, amantes de la naturaleza, que gusten de realizar actividades físicas y al aire libre, y se sientan cómodos sin la necesidad de grandes comodidades. Para captar a los turistas,

¹¹ La idea es que “por cada árbol que Roberto utilice para el proyecto, debe plantar cinco árboles adicionales” (comunicación personal, 10 de mayo, 2016).

actualmente se aprovecha la demanda derivada consecuencia de los turistas que llegan a Chachapoyas para conocer otros destinos turísticos más consagrados (como es el caso de la Fortaleza de Kuélap o las Cataratas de Gocta¹²) (Comunicación personal, 10 de mayo, 2016).

3.2. Aliados estratégicos y estrategia de fidelización de los guías turísticos

Para el actual Director del Proyecto “Alpahuamán” resulta crucial trabajar con personas u organizaciones que compartan los lineamientos a los cuales apunta el ecoturismo (económico, sociocultural y ambiental); y adicionalmente, trabajar con la población que esté interesada en ecoturismo, la cual debe tener un rol protagonista dentro del proyecto. De esta manera, como se mencionó anteriormente, un aliado estratégico para el desarrollo del proyecto es Roberto Cabrera – Villa Turística Alpahuamán. Al respecto, el actual Director del Proyecto implementa una estrategia de fidelización basada en capacitaciones a Roberto Cabrera sobre temas recurrentes en su labor como guía ecoturístico como primeros auxilios, viajes para conocer zonas cercanas (Chachapoyas, San Martín, Cajamarca), temas de flora y fauna local, trato con los ecoturistas y concientización ambiental. Además, recibe viajes y pasantías pagadas por Nuevos Caminos Travel hacia distintos lugares, de manera que conozca nuevos destinos turísticos y culturas en otras localidades, como parte de su formación personal y profesional (comunicación personal, 10 de mayo, 2016).

Adicionalmente, en Chachapoyas existe una agencia turística llamada Phima Voyages, la cual cuenta con una ideología similar a Nuevos Caminos Travel y, a diferencia de esta, se enfoca exclusivamente en atraer turistas extranjeros. Actualmente esta agencia turística comercializa el paquete turístico de Nuevos Caminos Travel a la Laguna de Huamanpata en su página web, y en caso consiga ecoturistas interesados en contratar el paquete, deriva a estos con Nuevos Caminos Travel, como una especie de promotor del destino turístico hacia turistas extranjeros. De esta manera, Phima Voyages figura como un aliado estratégico informal que provee de clientes esporádicamente a Nuevos Caminos Travel (comunicación personal, 10 de mayo, 2016).

¹² La mayoría de paquetes turísticos a destinos turísticos en Chachapoyas tiene la duración de un día entero.

CAPÍTULO IV: ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el presente capítulo se describe el tipo de investigación realizado y se explica la metodología de investigación que se utilizó para desarrollar toda la investigación, el trabajo de recolección de información, la sistematización, análisis y presentación de resultados finales.

1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación

Si bien no existen investigaciones que vinculen la Teoría de *Stakeholders* o la Gestión de *Stakeholders* dentro de proyectos ecoturísticos en el caso peruano (ni en la Laguna de Huamanpata), se puede constatar que en la literatura académica existe suficiente sustento teórico y metodológico con respecto a la Gestión de *Stakeholders*, lo cual se evidencia en la existencia de muchos manuales especializados sobre el tema. En ese sentido, la presente investigación adquiere un alcance principalmente **descriptivo**, enfocada en utilizar estos conocimientos ya existentes en el campo de los proyectos ecoturísticos mediante la descripción y evaluación de las características y relaciones actuales de los *stakeholders* del proyecto “Alpahuamán” para determinar a aquellos que puedan ser considerados como ***stakeholders* clave**, quienes puedan presentar oportunidades o riesgos para el desarrollo del proyecto, las cuales pueden ser gestionadas mediante una futura Gestión de *Stakeholders*.

El diseño de la investigación es no **experimental – transaccional o transversal**. Por un lado, es **no experimental** debido a que no se busca manipular las variables de estudio deliberadamente ni generar una situación de estudio; por el contrario, el objeto de estudio se estudia en su ambiente natural para luego analizarlo (Hernández et al., 2014). Por otro lado, es **transaccional o transversal** pues se busca recolectar datos en un momento único en el tiempo para conocer la situación actual del objeto de estudio, en vez de analizar cambios a través del tiempo (Hernández et al., 2014).

El enfoque de la investigación es **mixto**, pues presenta tanto enfoque cualitativo como cuantitativo. Al respecto, cabe resaltar que el enfoque es principalmente cualitativo debido a que se basa en el estudio de la “realidad” a través de las interpretaciones de los propios participantes en la investigación, mediante la interpretación de sus perspectivas y puntos de vista; además, se busca estudiar las relaciones entre los mismos involucrados, para lo cual es necesario formular preguntas abiertas, con un proceso de indagación flexible y que se correlacione mucho con el conocimiento de la teoría de *stakeholders* (Hernández et al., 2014). Sin embargo, también cuenta con un enfoque cuantitativo debido a que también se utilizan variables e indicadores que se fundamentan en mediciones numéricas; de igual manera, resulta necesario calcular una

muestra representativa para generalizar los resultados con respecto a la evaluación de la población local (Hernández et al., 2014).

Cabe resaltar que a lo largo de la presente investigación se utilizaron fuentes de información secundaria (mediante la revisión de la literatura existente disponible en Internet y fuentes impresas, lo cual sirvió para la construcción del Marco Teórico, Contextual y Metodológico) y primaria (mediante el uso de herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa para complementar información del Marco Contextual, en caso fue necesario; afinar el Marco Metodológico y para la obtención de información relacionada a los *stakeholders*).

2. Fases de la investigación

La investigación se realizó en cuatro grandes fases. La primera fase inició con la revisión de fuentes secundarias y una inmersión inicial al campo para obtener un conocimiento previo del contexto, lo cual permitió delimitar el tema y la problemática de investigación. Luego de ello se planteó la justificación, los objetivos y las preguntas de investigación. Finalmente, se revisó la literatura existente sobre Gestión de *Stakeholders*, metodologías y herramientas gráficas para la identificación y evaluación de *stakeholders* clave dentro de un proyecto; lo cual sirvió para el desarrollo del índice de la investigación, la Matriz de Consistencia, el Estado del Arte y el Marco Teórico.

La segunda fase inició con la elaboración de la metodología de investigación, en la cual se definieron las variables de estudio, se diseñaron las herramientas cuantitativas y cualitativas de recojo de información, se delimitaron las herramientas para analizar la información recopilada y se elaboró el plan de trabajo de campo. Paralelamente se actualizó el índice y la Matriz de Consistencia en base a los avances desarrollados.

La tercera fase corresponde a la intervención en el trabajo de campo (ver Anexo K). Para ello, en primer lugar se elaboró una tabla con los datos generales de los *stakeholders* (nombre, organización a la que pertenece, cargo, dirección y número de teléfono), la cual fue llenada conforme se contactaron nuevos *stakeholders*. Luego de ello se realizaron las entrevistas a profundidad a los *stakeholders* y las encuestas a una muestra representativa de la población. Una vez terminado, se sistematizó toda la información recopilada a través de la transcripción de las entrevistas y traspaso de la solicitud a una matriz de doble entrada; y la transcripción de las encuestas a una base de datos. Paralelamente se solicitaron fuentes secundarias a los entrevistados para el desarrollo del Marco Contextual y se redactó el capítulo correspondiente.

La cuarta fase corresponde al análisis de toda la información recopilada y sistematizada en la tercera fase a través del desarrollo de las herramientas metodológicas de Gestión de

Stakeholders escogidas para la presente investigación. Luego de ello, se redactó el Marco Analítico para presentar los resultados finales, y terminar redactando las Conclusiones y Recomendaciones correspondientes.

3. Metodología de recolección de datos

En primer lugar, se expone el tipo de herramientas de investigación utilizadas para el trabajo de campo. En segundo lugar, se exponen las variables de estudio en las cuales se centró la evaluación de los *stakeholders*, las herramientas de Gestión de *Stakeholders* (explicadas en el Marco Teórico) que se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación y el Grafo de Redes Sociales. Finalmente, se exponen las fases para el desarrollo del trabajo de campo.

3.1. Criterio para la identificación de *stakeholders* del proyecto “Alpahuamán”

La identificación de los *stakeholders* del proyecto se basó en la lista de *stakeholders* propuesta por la UNESCO (2009) y Morales & Hernández (2011): Comunidad local, Inversores locales, Empresarios locales, Trabajadores dedicados a actividades económicas alternativas (ganaderos, guardabosques, cazadores, pescadores, agricultores, artesanos), Autoridades públicas (Gobierno Nacional, Regional, Provincial, Distrital), Instituciones educativas (colegios, universidades, etc.), Centros de investigación, Medios de comunicación, ONGs, Operadores turísticos y agencias turísticas, Proveedores de productos servicios turísticos (hospedaje, restaurantes, guías turísticos, tiendas de artesanía), Proveedores/vendedores de los operadores y agencias turísticas, Competidores, Turistas

Tomando dicha lista como punto de partida, se identificó la presencia de cada uno de estos *stakeholders* en el entorno del proyecto “Alpahuamán”. La validación final de cada uno de estos *stakeholders* como tal se realizó en base al criterio planteado por el PMI (2012) en el Marco Teórico: ¿esta persona u organización identificada se ve afectado, puede afectar o puede percibirse a sí mismo como afectado por el desarrollo del proyecto “Alpahuamán”?

Previamente a la intervención de campo principal se realizó una visita preliminar, gracias a la cual se identificaron ciertos *stakeholders* a través de conversaciones con ciertas autoridades y personas de la localidad. Ello permitió contar con una idea previa sobre el posible universo de *stakeholders* presentes en el proyecto “Alpahuamán”. En base a ello, se desarrollaron las herramientas de investigación.

3.2. Herramientas de investigación

En el caso de las herramientas de investigación cualitativa, se realizaron guías de entrevistas semi-estructuradas para los *stakeholders* (ver Anexos C, D y E) debido a que, por un lado, presentan una mayor flexibilidad al momento de la entrevista, pues da la posibilidad de realizar preguntas abiertas, claras y alineadas de manera lógica para que los *stakeholders* puedan expresar sus opiniones libremente y sin interrupciones (Mayan, 2001). Por otro lado, debido a que este tipo de herramienta se adapta mejor al perfil de la población de San Nicolás y Mariscal Benavides¹³. Dentro de estas entrevistas también se realizaron preguntas enfocadas a complementar la información contextual que no se pudo obtener en fuentes secundarias. Finalmente, para autorizar el uso de la información recopilada, cada entrevistado firmó un Consentimiento Informado (ver Anexo M en el CD adjunto).

En el caso de las herramientas de investigación cuantitativa, se diseñaron dos tipos de encuestas. La primera fue una encuesta aleatoria a la población de los distritos de San Nicolás y Mariscal Benavides (ver el Anexo G) para evaluar a la población en conjunto. Para el caso de la pregunta N° 7 se incluyeron imágenes para facilitar la identificación de las actividades económicas (ver Anexo I). Como se explicó en el Marco Contextual, dado que la Laguna de Huamanpata se encuentra circunscrita en los distritos de San Nicolás y Mariscal Benavides, y en la Laguna no existe población que viva de manera permanente, se definió que la población objetivo corresponde a la totalidad de ambos distritos. Para calcular el tamaño de la población se utilizó la fuente *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000 – 2015* del INEI (2009), la cual presenta que se estimaron para el 2015 en ambos distritos, como se puede apreciar en la figura 12.

¹³ Durante la visita previa al trabajo de campo se constató que las personas en Rodríguez de Mendoza se caracterizan por ser muy abiertas y habladoras con los foráneos.

Figura 12: Proyección de la población de San Nicolás y Mariscal Benavides al 2015

UBIGEO	DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO	2012			2013			2014			2015		
		Total	Hombre	Mujer									
010600	RODRÍGUEZ DE MENDOZA	30 236	16 461	13 775	30 567	16 670	13 897	30 886	16 873	14 013	31 192	17 069	14 123
010601	SAN NICOLAS	5 290	2 728	2 562	5 276	2 724	2 552	5 255	2 716	2 539	5 224	2 703	2 521
010602	CHIRIMOTO	2 040	1 152	888	2 044	1 154	890	2 048	1 156	892	2 052	1 158	894
010603	COCHAMAL	544	304	240	532	298	234	519	291	228	506	284	222
010604	HUAMBO	2 933	1 549	1 384	2 822	1 491	1 331	2 711	1 433	1 278	2 598	1 374	1 224
010605	LIMABAMBA	2 976	1 617	1 359	2 991	1 625	1 366	2 999	1 629	1 370	3 002	1 630	1 372
010606	LONGAR	1 744	915	829	1 707	895	812	1 667	874	793	1 624	851	773
010607	MARISCAL BENAVIDES	1 487	776	711	1 453	757	696	1 417	737	680	1 381	717	664
010608	MILPUC	657	353	304	640	343	297	622	332	290	604	321	283
010609	OMIA	8 905	4 978	3 927	9 143	5 117	4 026	9 384	5 247	4 117	9 562	5 363	4 199
010610	SANTA ROSA	514	278	236	498	270	228	480	261	219	464	253	211
010611	TOTORA	485	266	219	474	260	214	462	254	208	450	248	202
010612	VISTA ALEGRE	2 661	1 545	1 116	2 987	1 736	1 251	3 342	1 943	1 399	3 725	2 167	1 558

Fuente: INEI (2009)

Dado que la población del distrito de San Nicolás es de 5, 224 personas y el de Mariscal Benavides es de 1, 381 personas, el universo poblacional total es de 6, 605 personas. Para determinar la muestra representativa de la población se aplicó la siguiente fórmula.

Figura 13: Ecuación de muestra representativa

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Fuente: Hernández et al (2014)

Donde:

n = tamaño de la muestra por calcular

N = 6 605

Z = Nivel de confianza 95% $\approx Z=1,96$

d = 5%

p = 50%

q = (1-p) = 50%

De esta manera, la muestra representativa para la población es de 364 encuestas en total, las cuales se dividieron proporcionalmente entre los distritos de San Nicolás (79.09% del total) y Mariscal Benavides (20.91% del total). Como resultado, se realizaron 288 encuestas en San Nicolás y 66 en Mariscal Benavides.

La segunda encuesta que se diseñó fue una Encuesta de Grado (ver el Anexo F) la cual se aplicó a todos los *stakeholders* entrevistados (a excepción de la población) al finalizar la entrevista realizada a cada uno. El motivo por el cual se decidió utilizar esta encuesta fue para

conocer las relaciones que cada *stakeholder* tiene con otro, y conocer el nivel de frecuencia de la relación (en una escala del 1 – 5). Adicionalmente a la escala, se solicitó a los *stakeholders* complementar, con información cualitativa, por qué atribuía dicha calificación a la relación.

En la Tabla 24 se resumen las distintas fuentes de información y herramientas de investigación utilizadas, vinculadas con los objetivos específicos que persigue la investigación y el producto final que permitieron desarrollar dentro de la misma investigación.

Tabla 24: Relación entre los objetivos de la investigación y las fuentes de información y herramientas de investigación

Objetivos Específicos	Fuente de información – herramienta de investigación	Producto final
Presentar y analizar críticamente los fundamentos teóricos de la Gestión de Proyectos, la Gestión de <i>Stakeholders</i> y el ecoturismo; así como los fundamentos metodológicos y las herramientas gráficas relevantes para la Gestión de <i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes secundarias (literatura académica sobre teoría de G. de Proyectos, G. de <i>Stakeholders</i>, ecoturismo y metodología de la investigación) 	Marco Teórico
Describir el proyecto ecoturismo “Alpahuamán” y la Laguna de Huamanpata a partir de su entorno geográfico, cultural, económico, ambiental y climático	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes secundarias (literatura proporcionada por los <i>stakeholders</i>) Fuentes primarias (entrevista semi-estructurada a Fran Delgado) 	Marco Contextual
Definir las variables de estudio relevantes para evaluar las características de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”, evaluar las relaciones existentes entre ellos y determinar a los <i>stakeholders</i> clave	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes secundarias (literatura sobre las herramientas de organización y gráficas de la Gestión de <i>Stakeholders</i>) 	Marco Metodológico
Identificar, evaluar y visualizar, en base a las variables de estudio definidas, a los grupos de interés de los sectores público, empresarial, social y población no organizada del proyecto “Alpahuamán” y las relaciones existentes entre ellos	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes secundarias Fuentes primarias (entrevista semi-estructurada a los <i>stakeholders</i>, encuestas a la población de San Nicolás y Mariscal Benavides y encuestas de grado a los <i>stakeholders</i>) 	Marco Analítico

3.3. Variables e indicadores de estudio para la evaluación de los *stakeholders*

Previamente a la determinación de las variables, sub variables e indicadores de estudio, fue necesario, tal y como indican Krick et al. (2006), determinar cuáles son los objetivos estratégicos y temas relevantes a considerar en el proyecto “Alpahuamán” para gestionar las relaciones con sus *stakeholders*. Fran Delgado (comunicación personal, 10 de mayo, 2016), determinó que, en primer lugar, resulta necesario conocer los intereses personales de cada *stakeholder* en relación al proyecto “Alpahuamán” (dado que, actualmente, no cuenta con dicha información); y en segundo lugar, conocer las características de cada uno como *stakeholder*

(capacidad para influir o involucrarse en el proyecto), de tal manera que a través de la relación con ellos sea posible generar alianzas estratégicas, trabajar con *stakeholders* de la comunidad local y evitar posibles conflictos en torno al proyecto “Alpahuamán”.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, y luego de estudiar las distintas propuestas teóricas y metodológicas en la literatura, se determinaron las siguientes variables de estudio (y en algunos casos, sub variables e indicadores), las cuales se pueden apreciar en la tabla 25, cada una de las cuales cuenta con la definición que se utilizó para la investigación.

Tabla 25: Variables, sub variables e indicadores de estudio

Tipos de variables	Variables	Sub variables e Indicadores	Herramientas
Conocimiento y apreciación sobre el proyecto “Alpahuamán”	Conocimiento sobre el ecoturismo: refleja el conocimiento de los <i>stakeholders</i> sobre los principios del ecoturismo y sus potenciales impactos (económicos, sociales, ambientales) en la localidad	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de una definición estándar o nociones sobre ecoturismo • Percepción de los posibles impactos (positivos y negativos) económicos, sociales y medioambientales del ecoturismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi-estructurada a <i>stakeholders</i> • Encuesta aleatoria a población
	Conocimiento sobre el proyecto “Alpahuamán”: refleja el conocimiento sobre la existencia del proyecto “Alpahuamán”	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la existencia del proyecto ecoturístico en la Laguna de Huamanpata 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi-estructurada a <i>stakeholders</i> • Encuesta aleatoria a población
	Interés por el desarrollo del proyecto “Alpahuamán”: refleja el interés (a favor, neutral o en contra) de los <i>stakeholders</i> en relación al desarrollo del proyecto “Alpahuamán”	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de beneficios personales o generales (económicos, sociales, ambientales, reconocimiento, etc.) gracias al desarrollo del proyecto “Alpahuamán” • Percepción de daños percibidos personales o generales debido al desarrollo del proyecto “Alpahuamán” 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi-estructurada a <i>stakeholders</i> • Encuesta aleatoria a población

Tipos de variables	Variables	Sub variables e Indicadores	Herramientas
Características de los grupos de interés	Proximidad de los stakeholders hacia el proyecto “Alpahuamán”: refleja el involucramiento actual de los <i>stakeholders</i> con respecto al proyecto “Alpahuamán”	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de alguna actividad vinculada al desarrollo u operación del proyecto “Alpahuamán” (transporte, guiado turístico, promoción, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semi-estructurada a <i>stakeholders</i>
	Urgencia por participar en el proyecto “Alpahuamán”: refleja el sentido de urgencia de los <i>stakeholders</i> por involucrarse en el proyecto “Alpahuamán”	Sub variables e indicadores: <ul style="list-style-type: none"> Urgencia-Importancia: refleja la importancia atribuida al desarrollo del proyecto “Alpahuamán” Urgencia-Criticidad en el tiempo: refleja la atención inmediata que los <i>stakeholders</i> reclaman hacia el desarrollo del proyecto “Alpahuamán” <ul style="list-style-type: none"> Para Org. Públicas: presencia de objetivos relacionados al ecoturismo en el plan concertado, plan estratégico, etc. Para Org. Empresariales y Sociales: exclamación de necesidad/beneficio potencial para generar nuevas oportunidades de intervención 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semi-estructurada a <i>stakeholders</i> Encuesta aleatoria a población
	Legitimidad del accionar de los stakeholders involucrados al proyecto “Alpahuamán”: refleja la valoración de que un <i>stakeholder</i> en el desarrollo sus funciones de manera deseable y apropiada, según las normas, valores, creencias y definiciones de la sociedad	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> Legitimidad poblacional: percepción de la población sobre el desarrollo de funciones según las normas, valores, creencias y definiciones de la sociedad Legitimidad institucional: percepción de las instituciones sobre el desarrollo de funciones según las normas, valores, creencias y definiciones de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta aleatoria a población Entrevista semi-estructurada a <i>stakeholders</i>
	Poder de los stakeholders sobre el proyecto “Alpahuamán”: refleja la capacidad de un <i>stakeholder</i> para prevalecer sus intereses o influir en las decisiones y/o resultados del proyecto “Alpahuamán”	Sub variables e indicadores de poder para entidades organizadas: <ul style="list-style-type: none"> Poder Utilitario: poder para influir en el proyecto “Alpahuamán” debido a la posesión de recursos clave para el desarrollo del proyecto (bienes muebles, inmuebles o monetarios) Poder Normativo: poder gracias a la posesión de respeto, reconocimiento o respaldo de la población debido la estima, prestigio, aceptación o 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semi-estructurada a <i>stakeholders</i> Encuesta aleatoria a población

Tipos de variables	Variables	Sub variables e Indicadores	Herramientas
		<p>conocimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posesión de cargo formal: <i>stakeholders</i> que poseen responsabilidades asignadas debido a una resolución formal • <i>Stakeholders</i> con respaldo de la población debido a que son expertos en ecoturismo <p><u>Indicadores de poder para población no organizada:</u> Existencia de medios efectivos que canalicen reclamos hacia las autoridades locales/organizaciones de incidencia social</p>	
Relaciones entre los stakeholders	Cantidad de relaciones entre los stakeholders (Grado Nodal): refleja la cantidad de <i>stakeholder</i> con los cuales cada <i>stakeholder</i> está conectado en el proyecto “Alpahuamán”	<u>Indicadores:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones individuales (amistad, parentesco) • Transferencia de recursos (físicos o financieros en forma de apoyo o cooperación mutua) • Asociación o afiliación (pertenencia a una misma organización o presencia conjunta en reuniones sociales) • Relaciones formales (relaciones de trabajo, transacciones comerciales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de Grado a cada <i>stakeholder</i>
	Calidad de las relaciones entre los stakeholders: refleja la calidad de las relaciones que cada <i>stakeholder</i> tiene con los demás <i>stakeholders</i> del proyecto “Alpahuamán”	<u>Indicadores:</u> <ul style="list-style-type: none"> • (a): Frecuencia de la relación (escala del 1 – 5, donde 1 es casi nada y 5 es constante) • (b): Valoración de la relación (escala del 1 – 3, donde 1 es mala y 3 es buena) <p>Dónde: (a) x (b) = Calidad de la relación = (c) Si $11 \leq (c) \leq 15$, calidad de relación alta Si $6 \leq (c) < 10$, calidad de relación regular Si $1 \leq (c) < 5$, calidad de relación baja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de Grado a cada <i>stakeholder</i> • Entrevista semi-estructurada a <i>stakeholders</i>
	Grado de intermediación: refleja la capacidad de un <i>stakeholder</i> para intermediar relaciones entre otros <i>stakeholders</i>	<u>Indicadores:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de intermediación (valor cuantitativo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de Grado a cada <i>stakeholder</i>

4. Recolección de datos de campo

El Plan de Intervención para el trabajo de campo se dividió en dos grandes fases. La primera consistió en entrevistar a los *stakeholders* ubicados en Chachapoyas, y la segunda consistió en entrevistar a los demás *stakeholders* ubicados en Rodríguez de Mendoza (Ver Anexo L).

El primer paso de la fase en Chachapoyas fue conversar con personas conocedoras del entorno para identificar una lista más definitiva de *stakeholders* del proyecto “Alpahuamán”. Ya con una lista casi definida de *stakeholders* en Chachapoyas, se inició el trabajo de campo (con la opción a hacer una segunda visita a Chachapoyas en caso sea necesario) entrevistando a Fran Delgado para conocer, a mayor profundidad, sobre el proyecto “Alpahuamán”, evaluar sus propias características como *stakeholder* y sus relaciones. También se entrevistó a los demás *stakeholders* presentes en Chachapoyas (DIRCETUR, ARA, OEFA, INC y Eco Verde).

En Rodríguez de Mendoza se inició la segunda fase de la investigación de campo realizando un piloto previo de la encuesta a la población (a 15 personas) para afinar detalles de redacción y claridad de las preguntas. Al respecto, se decidió tercerizar el desarrollo de las 364 encuestas contratando a cinco jóvenes estudiantes (universitarios o técnicos, con experiencia realizando encuestas), quienes fueron capacitados sobre las preguntas de la encuesta y la codificación de la misma usando el Diccionario de Datos (ver el Anexo H). Así mismo, de manera simultánea, mediante conversaciones con conocedores del entorno, también se identificaron y descartaron a nuevos *stakeholders*. Al inicio de esta fase se descubrió la presencia de dos organizaciones sociales en Chachapoyas, las cuales no fueron identificadas en la primera fase, por lo cual se optó por planificar una tercera fase, orientada a regresar a Chachapoyas para realizar las entrevistas pendientes.

En la Tabla 26 se presenta la lista total de entrevistados durante la intervención de campo, donde figura el nombre completo, el nombre de la organización a la cual pertenecen (de ser el caso), el cargo que desempeñan y el sector (empresarial, público o social) al cual pertenecen.

Tabla 26: Lista final de entrevistados

N°	Nombre	Organización	Cargo	Sector
1	José Trinidad Montoya Happa	Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza	Encargado de Imagen Institucional	Público
2	Freddy Bardales Domínguez	Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza	Sub. Gerencia de Medio ambiente y servicios	Público
3	Egner Camus Arista	Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides	Teniente Alcalde	Público
4	Anselmo Tafur Peláez	I.E.E Toribio Rodríguez de Mendoza	Subdirector	Público
5	Franklin Zavaleta Chávez Arroyo	DIRCETUR AMAZONAS	Encargado de la Dirección Turismo	Público
6	Juana Elizabeth Vásquez	OEFA- Oficina Desconcentrada Amazonas	Directora	Público
7	Julio César Rabines Boñón	ARA-Autoridad Regional Ambiental	Responsable del Área de Gestión de Recursos Ambientales	Público
8	Jhonny Marlon Lozano Domínguez	Hospital "María Auxiliadora "	Director del Hospital	Público
9	Carlos Paul Adanaque Burga	CAE II Rodríguez de Mendoza	Director del Centro de Salud	Público
10	SOS PNP Juan Gómez López	La Comisaria Sectorial San Nicolás	Comisario	Público
11	Erick Collazos Silva	Facultad de Administración en Turismos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza	Profesor de ecoturismo e investigador	Público
12	Edinson Rafael Jaramillo Tafur	Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata	Presidente	Social
13	Tulio Santoyo Bustamante	GIZ- Cooperación Alemana al Desarrollo	Gestor Regional de Amazonas	Social
14	Gerlin Milquito López Meléndez	Naturaleza y Cultura Internacional (NCI)	Especialista del Área de Eco-Negocios y actividades productivas	Social
15	Elizabeth N. Terán Reátegui	Fundación Eco Verde	Presidente	Social
16	Jerry Snyder Romero Andrade	Iglesia Evangélica Peruana	Pastor	Social
17	César Wis Caro Puertolas	Iglesia "San Nicolás"	Párroco	Social
18	Marilyn Velásquez Alvarado	Agencia turística "Nuevos Caminos Travel"	Gerente	Empresarial
19	Robert Cabrera Vargas	Hotel Alpahuamán	Gerente	Empresarial
20	Wilmer Villa López	-	Propietario de casa de huéspedes	Empresarial
21	Michell Ricardo Feijó Aguilar	-	Informador Turístico - Rodríguez de Mendoza	Empresarial

5. Metodología para la organización y análisis de datos

Una vez finalizado el recojo de información, se sistematizaron las encuestas y entrevistas separándolos por variables para organizar y analizar los datos recopilados de manera ordenada.

Para el caso de las entrevistas semi-estructuradas y las encuestas de grado, en primer lugar se transcribió toda la información en formato Microsoft Word, separando la información pertinente a cada variable de estudio (cada variable era un subtítulo). Luego de ello, se pasó toda la información correspondiente a las entrevistas semi-estructuradas a una Matriz de resultados en una hoja de Microsoft Excel (ver el Anexo Y en el CD adjunto) para manejar toda la información en un solo archivo, separando la información pertinente para cada variable de estudio y facilitar el análisis. Por su parte, la información correspondiente a la encuesta de grado se pasó a una Matriz de Relaciones de doble entrada en una hoja de Microsoft Excel (ver el Anexo S y el Anexo Z en el CD adjunto) para organizar toda la información en un solo archivo. Luego de ello, se elaboraron los dos archivos de Excel en el formato necesario para ser exportados a Gephi 0.9.1 (Ver el Anexo V). Desde dicho programa se organizaron los datos para el cálculo de las variables cuantitativas (Cantidad y Calidad de las relaciones, y Grado de Intermediación).

Para el caso de la encuesta a la población, se pasaron los datos, en base a la estandarización del Diccionario de Datos a un archivo de Microsoft Excel para generar una hoja de datos que fue exportado al software SSPS. De esta manera, se organizaron datos para la presentación de los resultados finales.

Luego de tener los datos ordenados, se inició la presentación y análisis de la información utilizando una tabla simple que contenga la información general sobre cada *stakeholder* y tres de las herramientas sobre la Gestión de *Stakeholders* presentadas en el Marco Teórico: el Círculo de los *Stakeholders* de Bourne & Walker; la Matriz de Prominencia de Mitchell, Agle & Wood; y los Grafos de Redes Sociales (utilizando el programa Gephi 0.9.1). En la siguiente tabla se resume el porqué de la elección de cada herramienta.

Tabla 27: Herramientas seleccionadas para la presentación y análisis de datos

Objetivo	Herramienta	Motivo de la elección
Identificar, evaluar y visualizar, en base a las variables de estudio definidas, a los grupos de interés de los sectores público, empresarial y social del proyecto “Alpahuamán”	Tabla simple con información general de <i>stakeholders</i>	Permite detallar, de manera simple y directa, la información general de los <i>stakeholders</i> del proyecto “Alpahuamán” (nombre, sector, organización, funciones generales y funciones relacionadas al ecoturismo).
	Círculo de los <i>Stakeholders</i> (Bourne & Walker)	Permite identificar visualmente qué <i>stakeholders</i> tienen influencia sobre el proyecto. También permite diferenciar entre aquellos internos y externos al proyecto. Cabe resaltar que esta herramienta solamente se utilizó para hacer una representación gráfica de los <i>stakeholders</i> que tienen influencia sobre el proyecto, mas no como mecanismo para priorizar <i>stakeholders</i> .
	Matriz de Prominencia (Mitchell, Agle & Wood)	Permite clasificar a los <i>stakeholders</i> según las variables de Poder, Urgencia y Legitimidad y priorizarlos (aquellos que posean tres variables serán más importantes que aquellos que posean dos, y estos más que aquellos que posean una variable).
	Grafo de Redes Sociales – Gephi 0.9.1	Permite identificar visualmente las relaciones existentes entre los <i>stakeholders</i> y segmentar la comunidad en base al criterio de Modularidad. También permite calcular indicadores cuantitativos para el análisis de estas relaciones (Densidad del Grafo, cantidad de relaciones o Grado Nodal, Calidad de Relaciones y Grado de Intermediación de cada <i>stakeholder</i>).

En contraparte, se decidió no utilizar la Tabla de los *Stakeholders* de Kloppenborg y en Análisis Social CLIP de Chevalier. En la Tabla 28 se explica el porqué de esta decisión.

Tabla 28: Herramientas no seleccionadas para la investigación

Herramienta	Justificación
Análisis Social CLIP	Luego del desarrollo del trabajo de campo se constató que la variable Interés no es muy diferencial al momento de evaluar a los <i>stakeholders</i> del proyecto “Alpahuamán”, puesto que la gran mayoría presentaba interés al respecto; por el contrario, se consideró que la variable Urgencia de Mitchell, Agle & Wood ofrecía mayor valor agregado al análisis de la investigación puesto que ante un escenario donde la gran mayoría de <i>stakeholders</i> se muestra como interesado, resulta mejor diferenciar entre aquellos que presentan urgencia y aquellos que no.
Tabla de <i>Stakeholders</i> de Kloppenborg	En primer lugar, la posibilidad de diferenciar entre <i>stakeholders</i> internos y externos al proyecto también es ofrecida por el Círculo de los <i>Stakeholders</i> . En segundo lugar, se identificó que, en la presente investigación, un solo <i>stakeholder</i> puede impactar de diferentes formas dentro del proyecto, por lo cual agruparlo dentro de esta tabla resultaba desordenado y poco diferencial al momento de realizar una evaluación, ya que un mismo <i>stakeholder</i> podía estar presente en varias categorías.

Para la identificación de los *stakeholders* clave del proyecto “Alpahuamán” se decidió considerar a los denominados Expectantes (quienes poseen dos de tres variables de Poder, Urgencia o Legitimidad) o Definitivos (quienes poseen las tres variables) según la Matriz de Prominencia de Mitchell et al. (1997). El motivo por el cual consideró únicamente a estos

stakeholders como clave es que aquellos que poseen solo una de las variables de Poder, Urgencia o Legitimidad no tienen mucha capacidad de influir ni positiva ni negativamente sobre un proyecto (un *stakeholder* con Poder pero sin Urgencia y Legitimidad puede tener otras prioridades, además de posiblemente no ser muy confiable por no contar con Legitimidad; un *stakeholder* con Legitimidad pero sin Urgencia y Poder puede presentar la misma situación de tener otras prioridades, además de no tener mucho que aportar al proyecto por no tener Poder; y un *stakeholder* con Urgencia pero sin Poder y Legitimidad no sería un buen prospecto como aliado estratégico, puesto que la relación apuntaría a ser más del tipo apoyo en vez de ganar – ganar, además de que pueda no ser muy confiable por no tener Legitimidad).

Por el contrario, un *stakeholder* con Poder – Urgencia tendrá qué aportar y hay mayor probabilidad para involucrarse inmediatamente (si bien no tiene Legitimidad, el resultado final de la relación dependerá en parte de qué tan bien se gestiona la relación y se mantiene incentivado al *stakeholder*). Un *stakeholder* con Poder – Legitimidad no solo tiene qué aportar, sino también presenta un mayor indicio de confianza sobre su participación en el proyecto. Y un *stakeholder* con Urgencia – Legitimidad no solamente es más confiable, sino que también puede esperarse un involucramiento inmediato (si bien no tiene Poder, tener a un aliado legítimo puede funcionar estratégicamente como un incentivo de confianza para atraer otro tipo de aliados). De igual manera, es necesario tener cierto grado de análisis con aquellos con fuentes de Poder Coercitivo, dado que, en tanto posean una variable adicional de Urgencia o Legitimidad hacia el proyecto, podrían generar conflictos hacia el mismo (incluso, su cierre).

Por su parte, debido a que se decidió utilizar el análisis de los indicadores del Grafo de Redes Sociales únicamente como medio para evaluar la posición de cada *stakeholder* dentro de la Red y su capacidad para intermediar relaciones con otros *stakeholders*, se decidió no considerar estos indicadores como criterio para determinar a un *stakeholder* como clave.

Para finalizar el capítulo, cabe resaltar que para el desarrollo del Marco Analítico, las conclusiones y las recomendaciones se optó por llamar “grupos de interés del proyecto” al universo total de *stakeholders* del proyecto, y llamar “*stakeholders* clave” a los *stakeholder* clave del proyecto, bajo la idea de marcar una diferencia en la terminología para ambos tipos de *stakeholders* y evitar mayores confusiones a los lectores de la presente investigación.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo tiene como objetivo exponer y analizar los resultados de la sistematización de las encuestas a la población y de las entrevistas realizadas a los grupos de interés vinculados al ecoturismo en la Laguna de Huamanpata.

La estructura del análisis consta de cinco partes. En primer lugar, se identificaron a los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”. En segundo lugar, se identificó a aquellos grupos de interés que actualmente tienen algún grado de influencia sobre el proyecto (mediante el uso del Círculo de los *Stakeholders*). En tercer lugar, se evaluó y clasificó a los grupos de interés mediante las variables de Poder, Urgencia y Legitimidad de la Matriz de Consistencia. En cuarto lugar, se identificó y evaluó las relaciones existentes entre los grupos de interés mediante el uso del Grafo de Redes Sociales, y el análisis del mismo mediante la Segmentación en base al criterio de Modularidad y el análisis de los indicadores de Redes Sociales. Finalmente, se definieron a los *stakeholders* clave del proyecto “Alpahuamán” para conocer de qué forma estos pueden presentar oportunidades o amenazas que puedan ser gestionadas a favor del proyecto.

1. Grupos de interés vinculados al ecoturismo en la Laguna de Huamanpata

En esta primera etapa se presentan los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán” que se identificaron a lo largo del trabajo de campo, divididos en cuatro categorías: sector público, social, empresarial y población no organizada. En la tabla 29 se puede apreciar la lista final de grupos de interés divididas en las cuatro categorías mencionadas.

Tabla 29: Lista de grupos de interés finales

Sector Público	Sector Social	Sector Empresarial	Población no organizada
<ul style="list-style-type: none">• Dirección de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)• Ger. de Medio Ambiente y Servicios (Mun. Provincial de Rodríguez de M.)• Gerencia de Imagen Institucional (Mun. Provincial de Rodríguez de Mendoza)• Municipalidad. Distrital de Mariscal Benavides• Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza• Hospital “María Auxiliadora”• La Comisaria Sectorial San Nicolás• Facultad de Administración en Turismo (Univ. “Toribio Rodríguez de Mendoza”)• Autoridad Regional Ambiental (ARA)	<ul style="list-style-type: none">• Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata• Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ)• Naturaleza y Cultura Internacional (NCI)• Eco – Verde	<ul style="list-style-type: none">• Agencias turística “Nuevos Caminos Travel”• Wilmer Villa• Agencia Turística “Phima Voyages”• Villa Turística “Alpahuamán”	<ul style="list-style-type: none">• Población de San Nicolás• Población de Mariscal Benavides

Como se mencionó en el Marco Metodológico, antes de la inserción al trabajo de campo se realizó una visita previa gracias a la cual se identificó una lista de algunos posibles grupos de interés (a quienes denominamos “Lista de Gabinete”), los cuales fueron validados o descartados durante el trabajo de campo, y también se identificaron nuevos grupos de interés del proyecto. A continuación se presentan a todos los grupos de interés identificados en la intervención previa y el trabajo de campo, con la justificación correspondiente de por qué son o no grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”.

1.1. Grupos de interés del sector público

En la tabla 30 se presentan el detalle de los grupos de interés del sector público identificados en la Lista de Gabinete que fueron corroborados o descartados durante el trabajo de campo, y también aquellos que fueron identificados durante el proceso.

Tabla 30: Lista de Organizaciones del Sector Público

Lista de Gabinete		Trabajo de campo
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) • Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza • Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides • Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza • Instituto Nacional de Cultura • UGEL de Rodríguez de Mendoza • Hospital “María Auxiliadora” • La Comisaria Sectorial San Nicolás • Univ. “Toribio Rodríguez de Mendoza” • Centro Médico de EsSalud 	<p>Grupos de interés corroborados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) • Gerencia de Imagen Institucional (Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza) • Gerencia del Medio Ambiente y Servicios (Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza) • Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides • Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza • Hospital “María Auxiliadora” • La Comisaria Sectorial San Nicolás • Facultad de Administración en Turismo (Univ. Toribio Rodríguez de Mendoza)
	<p>Grupo de interés nuevo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad Regional Ambiental (ARA)
	<p>Grupos de interés descartados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • UGEL de Rodríguez de Mendoza • Instituto Nacional de Cultura (INC) • Oficina de Evolución y Fiscalización Ambiental (OEFA) • Centro Médico de ESSALUD

Grupos de interés corroborados:

- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR): es la entidad del Gobierno Regional de Amazonas encargada de realizar la promoción de los atractivos turísticos en el departamento de Amazonas para impulsar y promover el turismo. En ese

sentido, han desarrollado un *fam trip* hacia la Laguna de Huamanpata para promocionarla a las diferentes agencias turísticas de Chachapoyas como destino turístico.

- Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza: en un principio se identificó a esta entidad dado que la Laguna de Huamanpata se encuentra circunscrita en los distritos de San Nicolás y Mariscal Benavides, por lo cual tiene incidencia directa sobre la Laguna. Sin embargo, explorando de manera más profunda las Gerencias que compone la Municipalidad durante el trabajo de campo, se identificaron a las dos Gerencias que específicamente resultaron ser grupos de interés: la Gerencia de Imagen Institucional, encargada de elaborar material gráfico de los atractivos turísticos de la zona y orientar a los turistas que llegan a la provincia; y la Gerencia de Medio Ambiente y Servicios, encargada de supervisar y fiscalizar.
- Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides: se identificó como grupo de interés dado que la Laguna de Huamanpata se encuentra dentro del distrito de Mariscal Benavides. Sin embargo, si bien la labor principal al respecto está del lado de la Municipalidad Provincial, se pudo constatar que la Municipalidad Distrital apoya en el desarrollo de las faenas de limpieza de los caminos a la Laguna de Huamanpata y el cuidado de las zonas verdes.
- Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza: si bien su rol principal es la educación primaria y secundaria, realizan actividades con los alumnos orientados al cuidado del medio ambiente e insertan cursos-talleres relacionados al turismo local.
- Hospital “María Auxiliadora”: si bien no interviene directamente en el turismo ni en temas relacionados al cuidado del medio ambiente, sí cumple una función de soporte pues se encarga de prestar servicios de atención médica en la localidad, por lo cual es importante considerarla en caso algún turista sufra algún accidente.
- Comisaría Sectorial San Nicolás: al igual que en el caso anterior, se trata de una institución que cumple una función de soporte pues se encarga de velar por la seguridad en la localidad de San Nicolás, además de acompañar a las instituciones reguladoras en las fiscalizaciones ambientales de la zona.
- Facultad de Administración en Turismo (Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza): es la institución encargada formar a los futuros profesionales en turismo, muchos de los cuales trabajarán en el tema dentro de la provincia de Rodríguez de Mendoza. Por ello, dentro del plan de estudios se enseña un curso de ecoturismo. Además, si bien esta Universidad no tiene presencia directa en la Laguna de Huamanpata, sus docentes y alumnos realizan actividades, investigaciones y proyectos en la zona.

Grupo de interés identificado durante el trabajo de campo:

- Autoridad Regional Ambiental (ARA): es la entidad del Gobierno Regional de Amazonas encargada de vigilar y supervisar, en conjunto con el Gobierno Provincial, el uso sostenible de las áreas de conservación, por lo cual, dentro de sus funciones, posee la facultad para intervenir en la Laguna de Huamanpata en caso sea necesario.

Grupos de interés descartados durante el trabajo de campo:

- UGEL de Rodríguez de Mendoza: si bien en un principio se consideró dado que se informó que habían participado en la elaboración de una guía turística en la zona, durante el trabajo de campo se descartó dado que la información real fue que la elaboración de esta guía recayó en una ex funcionaria de la DIRCETUR, quien actualmente laboraba en la UGEL.
- Instituto Nacional de Cultura (INC): si bien en un principio se consideró dado que dentro de los lineamientos del ecoturismo (como se explicó en el Marco Teórico) está la preservación de la cultura local, durante el trabajo de campo se constató que esta entidad difícilmente tendrá intervención en la Laguna de Huamanpata debido a que actualmente están fuera de su campo de alcance.
- Oficina de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA): si bien en un principio se consideró dado que es una institución involucrada al cuidado del medio ambiente, durante el trabajo de campo se descartó dado que se constató que su función es principalmente de fiscalización, asesoramiento y capacitación a las instituciones responsables del tema ambiental (ARA y Gerencia del Medio Ambiente de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza), por lo cual no tienen una intervención potencial directa en el proyecto “Alpahuamán”.
- Centro Médico de ESSALUD: si bien en un principio se consideró dado que presta servicio médico, durante el trabajo de campo se constató que se dirige básicamente a las personas aseguradas (en vez del público en general).

1.2. Grupos de interés del sector empresarial

En la tabla 31 se presentan el detalle de los grupos de interés del sector empresarial identificados en la Lista de Gabinete que fueron corroborados o descartados durante el trabajo de campo, y también aquellos que fueron identificados durante el proceso.

Tabla 31: Lista de Organizaciones del Sector empresarial

Gabinete		Trabajo de campo
<ul style="list-style-type: none"> • Agencias turística “Nuevos Caminos Travel” • Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza (COOPARM) 	Grupos de interés corroborados	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias turística “Nuevos Caminos Travel”
	Grupos de interés nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Wilmer Villa • Agencia Turística “Phima Voyages” • Villa Turística “Alpahuamán”
	Grupos de interés descartados	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza (COOPARM)

Grupos de interés corroborados:

- La agencia turística “Nuevos Caminos Travel”: debido a que ofrece es la encargada de comercializar el paquete del proyecto “Alpahuamán”.

Grupo de interés identificado durante el trabajo de campo:

- Wilmer Villa: esta persona posee varias hectáreas en los alrededores de la Laguna de Huamanpata, en donde es dueño de una casa de dos pisos y da alojamiento gratuito a personas que se contacten directamente con él y tengan interés en conocer la Laguna. Además, por su cuenta realiza actividades de reforestación y cuidado de algunas especies como el colibrí cola de espátula. A mediano plazo planea dedicarse al turismo y cuidado del medio ambiente en la Laguna de Huamanpata.
- Agencia turística “Phima Voyages”: actualmente es un aliado indirecto de Nuevos Caminos Travel para el proyecto “Alpahuamán”, pues como se explicó en el Marco Contextual, actualmente deriva, hacia Nuevos Caminos Travel, a turistas extranjeros que deseen conocer la Laguna de Huamanpata.
- Villa Turística “Alpahuamán” (Roberto Cabrera): actualmente es el único aliado formalmente reconocido para el desarrollo del proyecto pues esta se encarga de brindar los servicios de alojamiento, alimentación y guiado ecoturístico en la Laguna de Huamanpata, siempre en contacto con Nuevos Caminos Travel.

Grupos de interés descartados durante el trabajo de campo:

- Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza (COOPARM): si bien en un inicio fue considerado pues estaba incluida en una ruta turística ofrecida por la agencia turística Nuevos Caminos Travel, durante el trabajo de campo se constató que esta ruta no tiene ninguna vinculación comercial ni geográfica directa con la Laguna de Huamanpata.

1.3. Grupos de interés del sector social

En la tabla 32 se presentan el detalle de los grupos de interés del sector social identificados en la Lista de Gabinete que fueron corroborados o descartados durante el trabajo de campo, y también aquellos que fueron identificados durante el proceso.

Tabla 32: Lista de Organizaciones del Sector social

Gabinete		Trabajo de campo
<ul style="list-style-type: none"> Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata Iglesia Católica “San Nicolás” Instituto de Investigación de la Amazonia Peruana (IIAP) 	Grupos de interés corroborados	<ul style="list-style-type: none"> Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata
	Grupos de interés nuevos	<ul style="list-style-type: none"> Cooperación Alemana del Desarrollo (GIZ) Naturaleza y Cultura Internacional (NCI) Fundación Eco – Verde
	Grupos de interés descartados	<ul style="list-style-type: none"> Instituto de Investigación de la Amazonia Peruana (IIAP) Iglesia Evangélica de Rod.Mendoza Iglesia Católica “San Nicolás”

Grupos de interés corroborados:

- Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata: es una asociación formal conformada por las personas que poseen o disponen del uso de los terrenos en el Valle de Huamanpata. Por ello, controlan la venta de los terrenos aledaños a la Laguna de Huamanpata, realizan un padrón de las personas que ocupan las tierras para cuidar los recursos naturales e impulsan el desarrollo de proyectos en la zona para beneficio del Valle y de los dueños y poseedores de tierras (mediante la obtención de financiamiento en fondos concursables). Además, realizan faenas de limpieza y mejora de las rutas de acceso.

Grupo de interés identificado durante el trabajo de campo:

- Cooperativa Alemana al Desarrollo (GIZ): si bien no realizan actividades directamente en la Laguna de Huamanpata, esta institución trabaja temas relacionados a la planificación y gestión sostenible en el uso de las áreas de conservación, siempre trabajando a nivel regional (a través del Gobierno Regional, especialmente con la ARA). Por ello, la Laguna de Huamanpata representa una potencial área de intervención para la GIZ dentro del marco de formulación de políticas que involucren a las áreas de conservación.

- Naturaleza y Cultura Internacional (NCI): si bien actualmente no realiza actividades directamente en la Laguna de Huamanpata, esta institución posee un Área de Econegocios, la cual está orientada al desarrollo de negocios ecológicamente sostenibles que generen ingresos que puedan ser usados a favor de la gestión sostenible de las áreas de conservación. Dado que su campo de acción son las áreas de conservación del departamento de Amazonas, la Laguna de Huamanpata representa una potencial área de intervención para NCI.
- Fundación Eco Verde: si bien actualmente no realiza actividades directamente en la Laguna de Huamanpata, esta institución emprende proyectos enfocados al uso responsable y sostenible de los recursos naturales del departamento de Amazonas. En ese sentido, dentro de sus campos de acción se encuentra el ecoturismo, por lo cual la Laguna de Huamanpata representa una potencial área de intervención

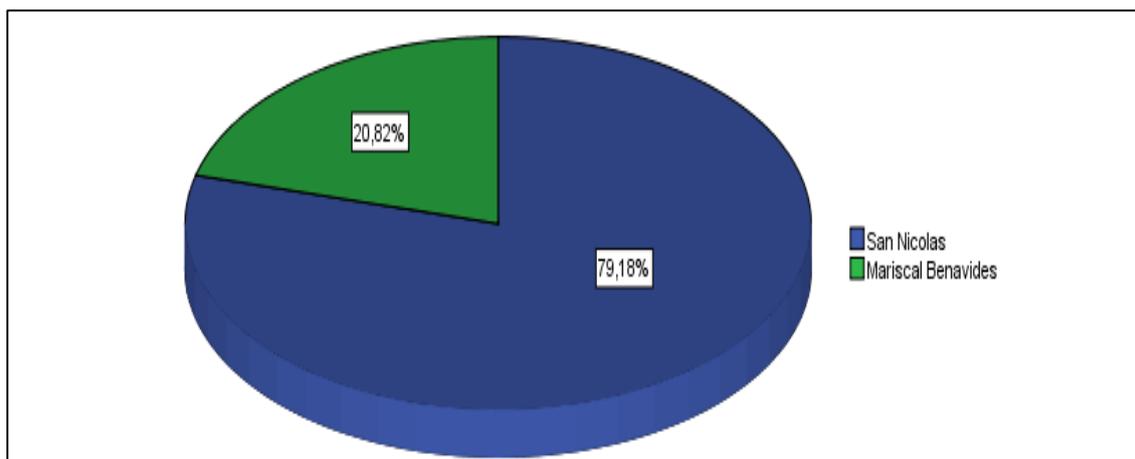
Grupos de interés descartados durante el trabajo de campo:

- Instituto de Investigación de la Amazonia Peruana (IIAP): se constató que actualmente no tienen presencia en Amazonas debido a un recorte de presupuesto.
- Iglesia Católica “San Nicolás”: si bien en un principio se consideró dado que el ex párroco de la iglesia fue uno de los promotores de camarógrafo del proyecto “Alpahuamán”, se pudo constatar que esta actividad se desarrolló debido a los gustos personales del ex párroco (en vez de tratarse de una actividad relacionada a su cargo en la iglesia). De igual manera, el actual párroco no se encuentra involucrado en actividades en la Laguna de Huamanpata.

1.4. Población no organizada

Como se explicó en el Marco Metodológico, se consideró como población no organizada a los distritos de San Nicolás y Mariscal Benavides. La cantidad final de encuestados fue de 289 para San Nicolás y 76 para Mariscal Benavides, cumpliendo, de esta manera, con la muestra representativa y distribución porcentual por distrito del Marco Metodológico. En la figura 14 se puede visualizar la distribución de la población no organizada.

Figura 14: Lugar de origen de la muestra



Además, dentro de la muestra se agrupo a las diferentes actividades económicas que los pobladores realizan para poder conocer las percepciones de todos los grupos humanos (Ver anexo J).

2. Grado de influencia de los grupos de interés sobre el proyecto “Alpahuamán”

En esta segunda etapa se identifica, evalúa y presenta gráficamente la influencia de los grupos de interés identificados en la etapa anterior sobre el proyecto “Alpahuamán”, utilizando la metodología del Círculo de los *Stakeholders* propuesto por Bourne & Walker (2006).

Para ello, en primer lugar, se elaboró una tabla (ver Anexo T) para apreciar la identificación y evaluación de las variables de Poder sobre el proyecto, Proximidad hacia el proyecto y Urgencia por participar en el proyecto (explicados en el Marco Metodológico)¹⁴.

En segundo lugar, siguiendo con la metodología del Círculo de los *Stakeholders*, se diferenció a los grupos de interés que poseen Poder sobre el proyecto y Proximidad hacia el proyecto en base las categorías de *upwards*, *outwards*, *sideways* y *downwards*; y su forma de participación en el proyecto (interno o externo). En la tabla 33 se puede observar lo anteriormente mencionado.

¹⁴ En el Anexo T se puede apreciar que todos los grupos de interés cuentan con, por lo menos, la presencia de una de las tres variables nombradas. En ese sentido, todos tienen la capacidad para influir, aunque sea de manera mínima (aunque insignificante), en el proyecto.

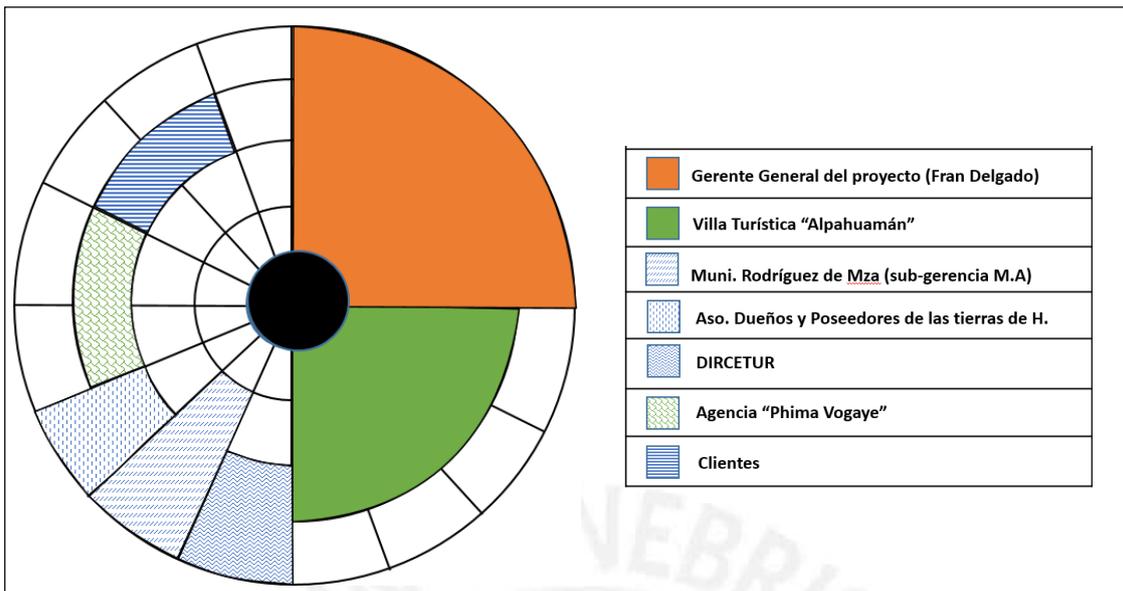
Tabla 33: Forma de participación de los grupos de interés del proyecto

	Interno al proyecto	Externo al proyecto
Upwards - altos directivos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia turística “Nuevos Caminos Travel” 	-
Outwards - las partes interesadas fuera de la organización, tales como los usuarios finales, el gobierno, los sindicatos, los accionistas	-	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad de Rodríguez de Mendoza (sub-gerencia Medio Ambiente) • DIRCETUR • Asociación de Dueños y Poseedores de la Tierra de Huamanpata • Clientes
Sideways - pares del gerente dentro de la organización	-	-
Downwards - los miembros del equipo y proveedores y subcontratistas	<ul style="list-style-type: none"> • Villa turística “Alpahuamán” 	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia turística "Phima Voyages"

Como se puede apreciar, dentro de la categoría *upwards* únicamente se encuentra la agencia turística Nuevos Caminos Travel (quien, mediante Fran Delgado, cumple el rol de Director del Proyecto). En el caso de los *downwards* se encuentran la Villa Turística Alpahuamán como proveedor (interno al proyecto) de los servicios de alojamiento y comida para los clientes del proyecto , y también la Agencia Turística Phima Voyages igualmente como proveedor (externo al proyecto) ya que capta y deriva turistas a Nuevos Caminos Travel. Por el lado de los *outwards* están la Gerencia de Medio Ambiente y Servicios de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza, la DIRCETUR y la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata, de manera externa al proyecto, debido que son partes interesadas en el proyecto dadas las funciones que estas cumplen (la primera vela por el tema ambiental en la provincia; la segunda, por la promoción del turismo; y la tercera, por cualquier tema que involucre a la Laguna de Huamanpata). También se considera a los clientes pues pueden influenciar levemente como grupo (mas no como individuos) pues ellos reciben directamente el servicio. Por último, no hay presencia de *sideways* debido a que la administración y dirección del proyecto se centra únicamente en la agencia turística “Nuevos Caminos Travel”.

Finalmente, en la figura 15 se puede apreciar el Círculo de *Stakeholders* del proyecto “Alpahuamán”, el cual representa gráficamente a los siete grupos de interés que actualmente pueden ejercer alguna influencia sobre el proyecto, según su nivel de Poder sobre el proyecto, Urgencia y Proximidad hacia el proyecto.

Figura 15: Circulo de los Stakeholders del proyecto “Alpahuamán”



Como se puede apreciar en la figura, los principales grupos de interés que actualmente, en mayor o menor medida, pueden influir de manera directa o indirecta sobre el proyecto se pueden diferenciar en tres categorías: aquellos actualmente internos al proyecto (Nuevos Caminos Travel y la Villa Turística Alpahuamán); aquellos externos al proyecto vinculados al turismo (Phima Voyages, DIRCETUR y los clientes) y aquellos externos al proyecto que tienen alguna vinculación con la Laguna de Huamanpata (Gerencia del Medio Ambiente y Servicios y la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata).

Es evidente que aquellos grupos de interés que mayor influencia pueden ejercer sobre el proyecto son los dos internos. En el caso de Nuevos Caminos Travel, debido a que presenta un alto nivel de Proximidad hacia el proyecto (por ser la responsable, a través de Fran Delgado, de la Dirección del Proyecto), por lo cual tiene un alto nivel de Poder para tomar decisiones que afecten directamente los lineamientos estratégicos del mismo. Mientras que en el caso de la Villa Turística Alpahuamán, debido a que también posee un alto nivel de Proximidad (pues, a través de Roberto Cabrera, es la encargada de ofrecer el servicio del paquete del proyecto a los ecoturistas), por lo cual también posee un alto nivel de Poder para influir sobre el desarrollo del proyecto.

Por el contrario, los grupos de interés externos al proyecto presentan un nivel de influencia menor sobre el mismo. En el caso de aquellos vinculados a la Laguna de Huamanpata, quien mayor influencia presenta es la Gerencia del Medio Ambiente y Servicios pues si bien no es muy próximo actualmente hacia el proyecto, tiene poder para influir sobre este pues su rol de velar por el cuidado de las áreas de conservación le da la facultad para

imponer sanciones. Por su parte, si bien la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata presenta una proximidad levemente mayor que la Gerencia (pues esta se encarga de realizar faenas de limpieza para los caminos hacia la Laguna de Huamanpata), actualmente no presenta un poder de influencia relevante sobre el proyecto (sin embargo, hay que considerar que esta condición podría cambiar en el futuro, en caso la Asociación perciba que el proyecto deba involucrarlos y decidan generar alguna oposición).

Finalmente, los grupos de interés externos al proyecto vinculados al turismo presentan un nivel de influencia muy mínimo dado que no tienen mucha proximidad hacia el mismo, pues no participan directamente en las actividades del proyecto ni tampoco influyen en la toma de decisiones sobre el mismo, por lo cual tampoco tienen el Poder suficiente para influir sustancialmente sobre este (la DIRCETUR no está actualmente involucrada en el proyecto; Phima Voyages se limita únicamente a derivar turistas extranjeros a Nuevos Caminos Travel; y los clientes no se encuentran organizados como para influir sustancialmente sobre el proyecto).

3. Evaluación de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”

En esta tercera etapa se realizan dos procesos. En el primero se presenta información general sobre los grupos de interés como el conocimiento sobre el ecoturismo, el interés por el ecoturismo, la percepción de importancia del ecoturismo y el conocimiento sobre la existencia del proyecto “Alpahuamán” (ver Anexo R). Mientras que en el segundo, en base de las variables de Poder sobre el proyecto, Urgencia por participar en el proyecto (expuestos también en la etapa anterior) y Legitimidad en el accionar de los grupos de interés, se clasifica y evalúa a cada uno de ellos.

3.1. Conocimiento sobre el ecoturismo, Conocimiento e Interés sobre el proyecto “Alpahuamán”

En las siguientes tablas se presenta la información general mencionada sobre cada grupo de interés, según el tipo sector al cual pertenecen (públicos, empresariales y sociales).

Tabla 34: Percepción de importancia y nivel de conocimiento de las organizaciones públicas

Organizaciones Públicas	VARIABLES			
	Interés por el ecoturismo	Percepción sobre la importancia del ecoturismo	Conocimiento sobre ecoturismo	Conocimiento sobre el proyecto ecoturístico
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Sí	Relativamente Importante	Sí	Sí
Autoridad Regional Ambiental (ARA)	Sí	Relativamente Importante	Sí	No
Gerencia de Imagen Institucional (M. Prov. Rodríguez de Mendoza)	Sí	Importante	Sí	No
Gerencia del Medio Ambiente y Servicios (M. Prov. Rodríguez de Mendoza)	Sí	Importante	Sí	No
Municipalidad Distrital Mariscal Benavides	Sí	Importante	No	No
I.E.E. Toribio Rodríguez de Mendoza	Sí	Relativamente Importante	Sí	No
Hospital "María Auxiliadora "	Sí	Indiferente	No	No
Comisaria Sectorial San Nicolás	Sí	Importante	No	No
Facultad de Administración en Turismo (Univ. Toribio Rodríguez de Mendoza)	Sí	Muy importante	Sí	No

Como se puede apreciar en la Tabla 34, en general los grupos de interés del sector público poseen interés por el ecoturismo y lo consideran importante (a excepción del Hospital, quien toma una posición más indiferente) debido a las siguientes razones:

- Brinda una actividad económica alternativa a la población para que dejen las actividades que contaminan o destruyen el medio ambiente.
- Genera nuevas oportunidades laborales en la localidad.
- Incrementa el movimiento económico en la localidad.

No todas las instituciones del sector público afirman conocer sobre el ecoturismo. Por un lado DIRCETUR, ARA y las Gerencias de Imagen Institucional y del Medio Ambiente y Servicios consideran al ecoturismo como una actividad capaz de generar sostenibilidad ambiental y beneficios económicos para la localidad, por lo cual están informados sobre el tema (en el caso de las dos primeras, debido a que sus funciones como dirección demandan conocer técnicamente este tema; mientras que en el caso de las dos segundas, cada uno se informa independientemente dado que consideran al ecoturismo como una actividad potencial en Rodríguez de Mendoza). De igual manera, en el Centro Educativo y la Facultad de Administración en Turismo de la Universidad, el ecoturismo no se trata de un tema nuevo, dado

que ambos desarrollan cursos y talleres al respecto. Por el contrario, la Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides todavía no conoce el ecoturismo, por lo cual confunde ciertos patrones de este con aquellos que posee turismo tradicional (como la masificación del mismo y la presencia de enorme infraestructura para la atención de los turistas). Por su parte, el Hospital y la Comisaría no conocen sobre el tema, ya que este no corresponde a su campo de acción.

Por último, la única institución del sector público que conoce la existencia del proyecto “Alpahuamán” es la DIRCETUR, ya que anteriormente ha realizado trabajos en conjunto con la agencia turística “Nuevos Caminos Travel” (como el caso del *fam trip*).

Tabla 35: Percepción de importancia y nivel de conocimiento de las organizaciones empresariales

Organizaciones empresariales	VARIABLES			
	Interés por el ecoturismo	Percepción sobre la importancia del ecoturismo	Conocimiento sobre ecoturismo	Conocimiento sobre el proyecto ecoturístico
Agencia turística "Nuevos Caminos Travel"	Sí	Muy importante	Sí	Sí
Agencia turística "Phima Voyages"	Sí	Importante	Sí	Sí
Villa turística "Alpahuamán"	Sí	Muy importante	Sí	Sí
Wilmer Villa López	Sí	Muy importante	Sí	No

Como se puede apreciar en la tabla 35, todos los grupos de interés del sector empresarial identificados poseen interés por el ecoturismo y lo consideran muy importante debido a las siguientes razones:

- Genera desarrollo en la localidad debido a que la población indirectamente se ve beneficiada por los turistas que llegan a la localidad.
- Posibilita el desarrollo de una sinergia entre el cuidado del medio ambiente y las actividades económicas locales, generando que a futuro las personas impulsen el cuidado de la naturaleza para mantener sus negocios.
- Es una idea innovadora la cual tiene a futuro buena proyección debido a que el tema medio ambiental cada vez está más posicionado.

Además, todos poseen conocimiento sobre el ecoturismo dado que trabajan directamente en ello, o se informan sobre el tema (como el caso de Wilmer Villa). Así mismo, concuerdan en que la única forma de generar valor económico y ambiental es si esta se realiza

respetando los principios que plantea el ecoturismo. Por último, el único que desconoce de la existencia del proyecto es Wilmer Villa.

Tabla 36: Percepción de importancia y nivel de conocimiento de las organizaciones sociales

Organizaciones sociales	VARIABLES			
	Interés por el ecoturismo	Percepción sobre la importancia del ecoturismo	Conocimiento sobre ecoturismo	Conocimiento sobre el proyecto ecoturístico
GIZ – Cooperación Alemana al Desarrollo	Sí	Importante	Sí	No
Naturaleza y Cultura Internacional (NCI)	Sí	Importante	Sí	No
Fundación Eco Verde	Sí	Muy importante	Sí	No
Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata	Sí	Muy importante	No	No

Como se puede apreciar en la Tabla 36, todos los grupos de interés del sector social poseen interés por el ecoturismo y lo consideran muy importante debido a las siguientes razones:

- Genera un mayor posicionamiento de la laguna de Huamanpata a nivel regional ya que, al realizarse el ecoturismo, puede ser una ventana de oportunidad para captar mayor cantidad de proyectos por parte de los diferentes sectores.
- Genera mayor movimiento económico en la zona y desarrollo de la localidad.
- Ayuda a crear una mayor concientización a la población y a las autoridades locales sobre cómo realizar una actividad económica, la cual no genere daños al medio ambiente.
- Favorece a la conservación del medio ambiente en la Laguna de Huamanpata y alrededores.
- Favorece que las autoridades locales tengan la necesidad de realizar un estatus legal de la zona y un reordenamiento de las tierras.

Además, se puede apreciar que, a excepción de la Asociación de Dueños y Poseedores de las tierras de Huamanpata, las demás organizaciones sociales sí poseen conocimientos sobre el ecoturismo. Esto se debe a que estas organizaciones consideran el ecoturismo como una actividad capaz de generar desarrollo en la localidad y preservar el medio ambiente; además poseen personal experto sobre el tema.

Por último, ninguna de las organizaciones sociales conoce de la existencia del proyecto “Alpahuamán”. Sin embargo, a la GIZ, NCI y Eco Verde concuerdan en afirmar que, en caso esta actividad se realice, esta debe desarrollarse de manera planificada, respetando los

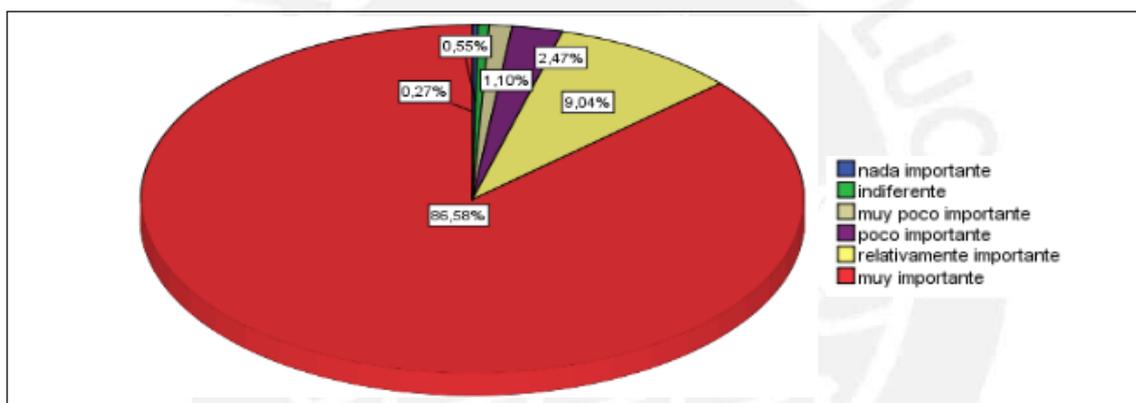
lineamientos sociales y medioambientales y de trabajo con la comunidad que propone el ecoturístico; en caso contrario, puede ser muy desfavorable para la Laguna de Huamanpata.

Tabla 37: Percepción de importancia y nivel de conocimiento de la población no organizada

Distritos	VARIABLES			
	Interés por el ecoturismo	Percepción sobre la importancia del ecoturismo	Conocimiento sobre ecoturismo	Conocimiento sobre el proyecto ecoturístico
Mariscal Benavides	SÍ	Importante	No	No
San Nicolás	SÍ	Importante	No	No

Como se puede apreciar en la Tabla 37, ambas poblaciones poseen interés por el desarrollo del ecoturismo. Además, como se puede observar en la Figura 16, más del 95% de la muestra considera importante que se desarrolle el ecoturismo en la Laguna de Huamanpata.

Figura 16: Percepción sobre la importancia del ecoturismo



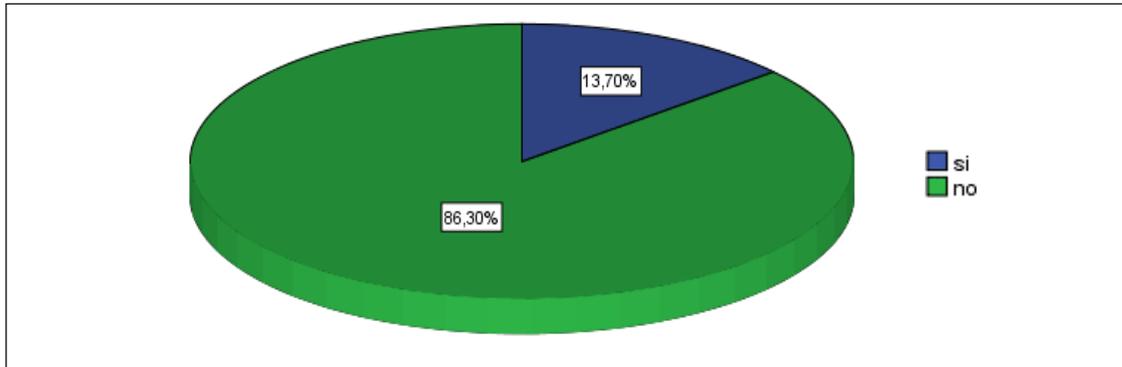
La localidad considera importante que se desarrolle el ecoturismo por las siguientes razones (ver el anexo J.7):

- Genera mayor cantidad de puestos de trabajo para los pobladores y mayores emprendimientos empresariales en la localidad.
- Ocasiona que el gobierno local se preocupe más por mejorar los servicios básicos (agua, luz, seguridad ciudadana, limpieza, desagüe) en la provincia.
- Genera una concientización sobre el cuidado de las zonas naturales y la preservación de las zonas de conversación ambiental.

Además, se puede apreciar en la Figura 17 que, en ambas poblaciones, el 86,3 % de la muestras no tiene conocimiento sobre ecoturismo, por lo que cual tienden a confundirlo con el

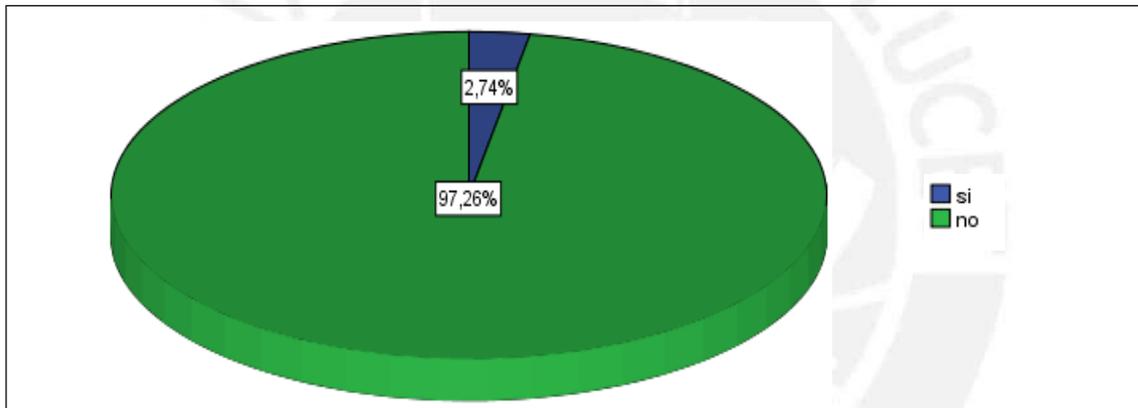
turismo tradicional de masas. El porcentaje que sí posee conocimiento sobre el ecoturismo son, en su mayoría, personas profesionales.

Figura 17: Conocimiento sobre ecoturismo - población



Por último, como se puede apreciar en el Figura 18, casi la totalidad de la población no conoce sobre la existencia del proyecto ecoturístico “Alpahuamán” en la Laguna de Huamanpata.

Figura 18: Conocimiento sobre el proyecto “Alpahuamán” - población



3.2. Poder sobre el proyecto, Urgencia por participar y Legitimidad en el accionar de los grupos de interés

Para esta etapa se realiza la clasificación de los grupos de interés en base a las variables de Poder para influir sobre el proyecto, Urgencia por participar en el proyecto y Legitimidad en el desarrollo de sus funciones. En la Figura 19 se pueden apreciar los resultados de interceptar las variables anteriormente mencionadas; y en la Tabla 38 se presenta la clasificación de cada uno de estos grupos de interés.

Figura 19: Matriz de Prominencia del proyecto “Alpahuamán”



Tabla 38: Evaluación poder, urgencia y legitimidad

Tipología		Definición
Latente	Inactivo (Poder)	<ul style="list-style-type: none"> Ger. del Medio Ambiente y Servicios (Mun. Rodríguez de Mendoza) Gerencia de Imagen Institucional (Mun. Rodríguez de Mendoza) Hospital María Auxiliadora Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza
	Discreto (Legitimidad)	<ul style="list-style-type: none"> Facultad de Administración en Turismo (Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza) Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides GIZ
	Demandante (Urgencia)	<ul style="list-style-type: none"> Población de Mariscal Benavides Población de San Nicolás
Expectante	Dominante (P-L)	<ul style="list-style-type: none"> Autoridad Regional Ambiental (ARA) Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) Comisaría Sectorial de San Nicolás NCI Eco-Verde Agencia turística Phima Voyages
	Dependiente (L-U)	Ninguna
	Peligroso (P-U)	Ninguna
Definitivo (Poder – Legitimidad – Urgencia)		<ul style="list-style-type: none"> Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata Hotel Turística Alpahuamán – Roberto Cabrera Wilmer Villa Agencia turística Nuevos Caminos Travel

Entre los Latentes (ya sean Inactivos, Discretos o Demandantes) se encuentran los siguientes:

- Gerencia del Medio Ambiente y Servicios (Mun. Prov. Rodríguez de Mendoza): tiene Poder Normativo y Coercitivo sobre el proyecto, ya que posee un cargo formal obtenido mediante resolución, por lo cual tiene la facultad para fiscalizar y regular a las organizaciones que tengan alguna intervención en temas relacionado al medio ambiente, de modo que, en caso el proyecto afecte negativamente al medio ambiente, será intervenido por dicha institución.
- Gerencia de Imagen Institucional (Mun. Prov. Rodríguez de Mendoza): tiene Poder Utilitario sobre el proyecto debido a que posee recursos y conocimientos para realizar materiales gráficos e informativos para promocionar los diferentes atractivos naturales de la provincia. Por esta razón, al generar mayor publicidad sobre la Laguna de Huamanpata, pueden favorecer al proyecto.
- Hospital “María Auxiliadora”: tiene Poder Utilitario sobre el proyecto ya que, al ser un centro de servicio de salud, tiene toda la indumentaria y los recursos humanos necesarios para prestar servicio de atención médica a los turistas, en caso sea necesario.
- Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza: tiene Poder Utilitario ya que dentro de los cursos de la malla curricular existen temas relacionados al ecoturismo, por lo cual poseen personal conocedores del tema; además, los alumnos generan recursos gráficos para promocionar los atractivos naturales y hacen campañas de reforestación y cuidado de las áreas naturales. Por lo tanto, indirectamente el Centro Educativo, al apoyar la promoción del cuidado ambiental y realizar campañas de cuidado y preservación de áreas naturales, pueden apoyar al desarrollo del proyecto “Alpahuamán”.
- Facultad de Administración en Turismo (Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza): tiene Legitimidad ya que posee la aceptación por parte de la población con respecto al desarrollo de sus funciones.
- Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides: tiene Legitimidad ya que posee la aceptación por parte de la población con respecto al desarrollo de sus funciones.
- GIZ: tiene Legitimidad por parte de los demás grupos de interés. Sin embargo, si bien cuenta con recursos y capacidad para contar con personal especializado, este tipo de poder no cae bajo la categoría de “Poder sobre el proyecto”, debido a que esta entidad trabaja a nivel Regional (en conjunto con el Gobierno Regional). Por ello, a pesar de los recursos que pueda poseer, se considera que su poder no influye directamente sobre el proyecto.

- Poblaciones de los distritos de San Nicolás y Mariscal Benavides: tienen Urgencia ya que tienen la percepción de que mediante el ecoturismo se pueden generar beneficios para la localidad.

Entre los Expectantes se encuentran los siguientes:

- Autoridad Regional Ambiental: tiene Poder Coercitivo y Nominal ya que tiene la función de intervenir directamente en casos de actividades que atenten contra los bosques y recursos naturales en las áreas de conservación, por lo cual pueden imponer sanciones; además, posee Legitimidad por parte de las instituciones con las que trabaja y por la población, por lo cual hay probabilidad de que existe mayor credibilidad hacia las decisiones de esta institución.
- DIRCETUR: tiene Poder Utilitario y Normativo debido a que posee recursos para la elaboración de material publicitario, para la promoción de los atractivos turísticos y tiene autoridad y reconocimiento en temas sobre turismo; además, posee Legitimidad por parte de las instituciones con las que trabaja y por la población. Así pues, promocionando el turismo en la Laguna de Huamanpata mediante la elaboración de guías, ferias de promoción y participación en eventos internacionales, puede favorecer al proyecto de forma indirecta.
- Comisaría Sectorial de San Nicolás: tiene Poder Utilitario ya que posee personal calificado que brinda servicios de vigilancia y protección en la localidad (incluida la Laguna de Huamanpata y alrededores), lo cual permite garantizar mayor seguridad para los turistas; además, posee Legitimidad por parte de la población.
- La Agencia Turística “Phima Voyages”: tiene Poder Utilitario ya que posee una página web para promocionar la Laguna de Huamanpata como destino turístico hacia el extranjero, lo cual resulta beneficioso para el crecimiento del proyecto “Alpahuamán”; además, posee Legitimidad por parte de las instituciones porque es reconocida como una de las agencias que promueve un turismo responsable y cuida el medio ambiente.
- NCI y Eco Verde: tienen Poder Utilitario debido a que poseen recursos para la investigación y desarrollo de proyectos, y personal capacitado en ecoturismo, por lo cual, en caso decidan intervenir en el desarrollo de proyectos ecoturísticos en la Laguna de Huamanpata, podrían generar beneficios indirectos en el proyecto “Alpahuamán”¹⁵.

¹⁵ Dado que se trata de organizaciones sociales, la intervención necesariamente debería involucrar a la población local (en este caso, a la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata), siempre en triangulación con alguna entidad del sector público (como puede ser la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza).

Además, tienen Legitimidad por parte de las instituciones con las que trabajan de manera conjunta.

Finalmente, los Definitivos son los siguientes:

- Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata: tiene Poder Normativo y Utilitario ya que, como tal, posee las tierras y viviendas alrededor de la Laguna de Huamanpata, las cuales podrían ser utilizadas para incrementar el alcance del proyecto “Alpahuamán”. Igualmente, la Asociación también cuenta con Poder Normativo pues su condición de organización que agrupa a los pobladores que poseen tierras en Huamanpata les proporciona cierto respaldo como autoridad en temas de interés sobre la Laguna de Huamanpata. También posee Urgencia ya que ven al proyecto como una alternativa para desarrollar una actividad económica alternativa a las actuales que destruyen los recursos naturales, y a la vez impulsar el cuidado de la Laguna de Huamanpata.
- Villa turística Alpahuamán (Roberto Cabrera): tiene Poder Utilitario ya que posee la infraestructura básica necesaria para la prestación del servicio del paquete ecoturístico del proyecto. Además, posee Legitimidad tanto por parte de las demás instituciones, ya que es conocido por ser uno de los primeros en proponer que se desarrolle el turismo; asimismo, posee Urgencia por participar y porque se desarrolle el proyecto debido a que actualmente está involucrado, y el crecimiento de este representa beneficios para el mismo.
- Wilmer Villa: tiene Poder Utilitario y Normativo ya que posee tierras alrededor de la Laguna de Huamanpata y una casa de dos pisos destinada para acoger a turistas que deseen conocer el lugar. Igualmente, ya que es considerado como un referente sobre temas relacionados a la Laguna de Huamanpata, es considerado como un conocedor de la zona. Asimismo, posee Legitimidad por parte de las demás instituciones ya que ha ocupado satisfactoriamente el cargo de Director del Instituto Educativo Superior Tecnológico de Rodríguez de Mendoza. Además, posee Urgencia por participar en el proyecto, ya que tiene como proyecto personal impulsar el turismo en la Laguna de Huamanpata.
- Agencia “Nuevos Caminos Travel”: posee Poder Utilitario y Normativo debido a que es el que actualmente está gestionando el proyecto y tiene la disposición para dirigir la estrategia del proyecto. Además, posee Legitimidad institucional ya que es reconocida como una institución que cumple responsablemente sus actividades con responsabilidad hacia el medio ambiente. Por último, tiene Urgencia por seguir participando y porque se desarrolle el proyecto ya que actualmente está involucrado, y el crecimiento de este representa beneficios para el mismo.

4. Evaluación de las relaciones entre los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”

En la presente sección se presenta y analiza el Grafo de Redes Sociales que contiene las relaciones existentes entre los 17 grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”, el cual se basa en el análisis de los siguientes cuatro aspectos: Comunidades del Grafo, Cantidad de relaciones, Calidad de las relaciones y Grado de Intermediación de cada grupo de interés.

4.1. Descripción del Grafo y de sus comunidades

Se puede identificar que entre los 17 grupos de interés (o nodos, según los conceptos de la Teoría de Redes Sociales) del proyecto identificados, existen 46 relaciones (o aristas, representadas por líneas entre los nodos¹⁶), las cuales representan el 33.1%¹⁷ de todas las relaciones posibles existentes en toda la Red. Así mismo, se trata de un Grafo Conexo, pues debido a que existe un camino entre cada par de nodos, todos los grupos de interés son accesibles (es decir, no existe ningún grupo de interés aislado dentro de la Red).

De igual manera, se trata de un Grafo Mixto, puesto que entre los grupos de interés se identificó la existencia de relaciones dirigidas (transferencia de recursos financieros o comerciales) y no dirigidas (evaluaciones individuales como amistad; asociaciones o pertenencia a las mismas organizaciones o reuniones sociales; o relaciones formales de trabajo).

Con respecto a la segmentación de Redes Sociales en comunidades¹⁸, en la Figura 21 se puede observar que se determinaron cuatro comunidades en todo el Grafo; y en la Tabla 39 se presenta el detalle de cada comunidad.

¹⁶ Las líneas más gruesas representan relaciones más fuertes entre un par de nodos, en contraposición a las líneas más delgadas.

¹⁷ Este porcentaje corresponde al Grado de Densidad del Grafo, el cual indica el porcentaje total de relaciones existentes dentro de una Red. Este porcentaje fue calculado por el programa Gephi 0.9.1.

¹⁸ La segmentación del Grafo se realizó en base al método de la Modularidad (concepto explicado en el Marco Teórico) mediante algunos cálculos realizados por el programa Gephi 0.9.1.

Figura 20: Grafo de comunidades de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”

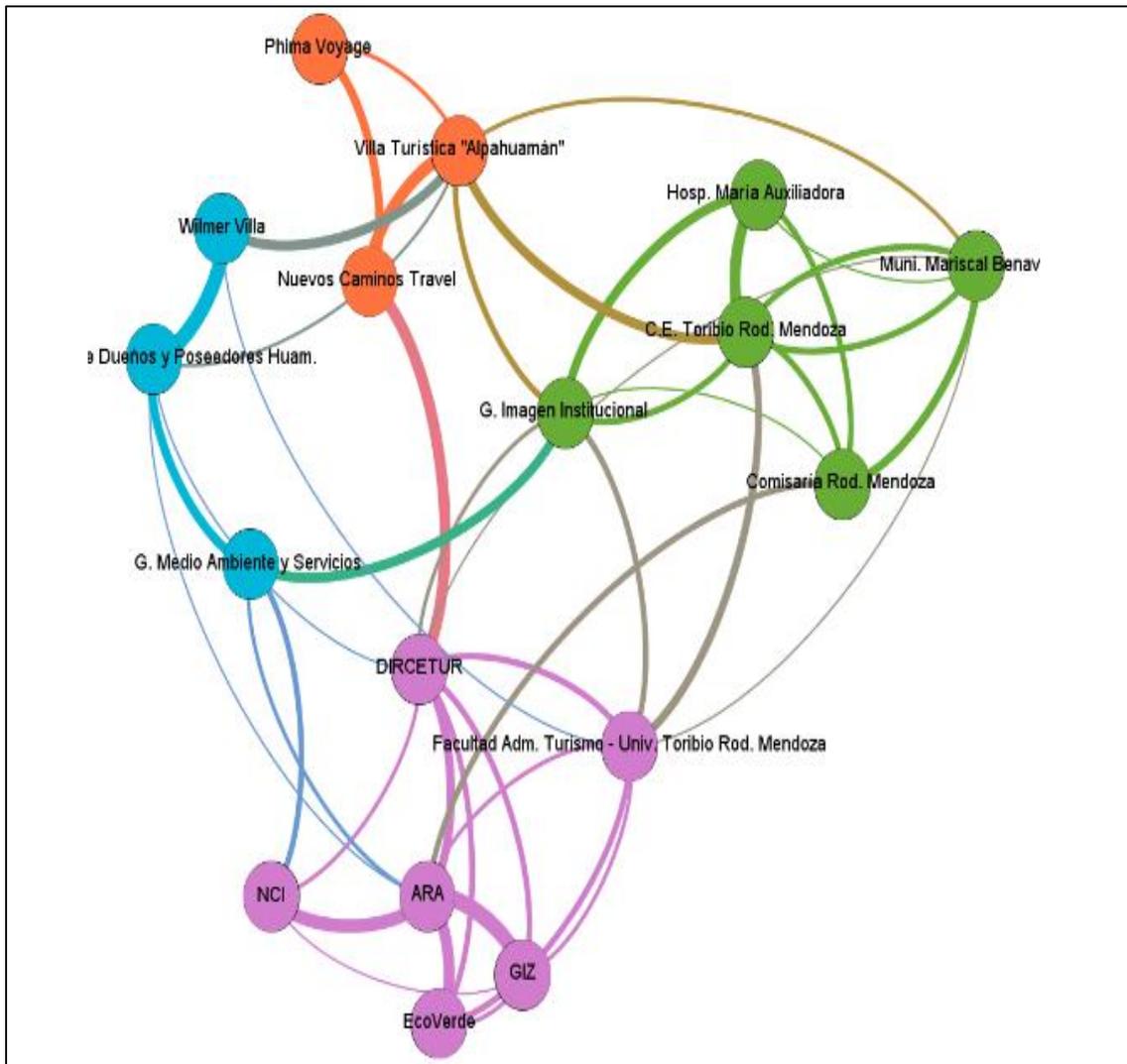


Tabla 39: Tamaño de las comunidades de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”

Color	Comunidades de grupos de interés	Modularidad	N° nodos	% nodos
	Grupos de interés vinculados a la comercialización del proyecto “Alpahuamán” en la Laguna de Huamanpata	0	3	17.65
	Grupos de interés vinculados a la Laguna de Huamanpata ajenos al proyecto “Alpahuamán”	1	3	17.65
	Grupos de interés poseedores de conocimiento técnico e involucrados en proyectos de intervención e investigación desde Chachapoyas	3	6	35.29
	Grupos de interés proveedores de servicios públicos a la población en Rodríguez de Mendoza	2	5	29.41

La primera comunidad (de color anaranjado) consiste en una tríada de grupos de interés actualmente involucrados en el proyecto “Alpahuamán”, donde todos se relacionan entre sí: las agencias turísticas Nuevos Caminos Travel y Phima Voyages, y la Villa Turística Alpahuamán. Las relaciones entre estos tres grupos de interés corresponden a temas netamente comerciales, dado que la Villa Turística Alpahuamán (mediante Roberto Cabrera) recibe y atiende los clientes que contratan el paquete turístico de Nuevos Caminos Travel hacia la Laguna de Huamanpata; por su parte Phima Voyages, capta turistas del extranjero que deseen conocer la Laguna de Huamanpata y los deriva hacia Nuevos Caminos Travel para que provean el servicio; de igual manera, existe una relación entre Phima Voyages y la Villa Turística Alpahuamán, dado que estos se contactaron dos veces personalmente para conocer la Laguna de Huamanpata.

La segunda comunidad (de color celeste) también es una tríada de grupos de interés, quienes tienen en común el tener un vínculo (directo o indirecto) hacia la Laguna de Huamanpata (no necesariamente comercial actualmente): la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata, Wilmer Villa y la Gerencia del Medio Ambiente y Servicios, donde solamente el primero de los mencionados se relaciona con los otros dos.

La tercera comunidad (de color morado) es un grupo de seis grupos de interés que, en su mayoría, poseen o pueden acceder a conocimientos técnicos y están involucrados en la generación de proyectos de intervención e investigación. Cabe resaltar que todos se encuentran presentes en Chachapoyas (lo cual refleja la centralización de este tipo de instituciones en dicha provincia).

Finalmente, la cuarta comunidad (de color verde) es un grupo de cinco grupos de interés que proveen de servicios públicos a la población de los distritos de San Nicolás y Mariscal Benavides (por lo cual están presentes físicamente dentro de la provincia de Rodríguez de Mendoza). Una característica común que comparten cuatro de los cinco grupos de interés de esta comunidad (la Gerencia de Imagen Institucional, el Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza, la Comisaría de Rodríguez de Mendoza y el Hospital María Auxiliadora) es que poseen una especie de Poder Utilitario (como se expuso en la sección anterior) dado que tienen el potencial de ofrecer un recurso que permita aportar valor, quizás en algunos casos pequeño, pero al fin y al cabo importante (y único) al proyecto “Alpahuamán” (la Gerencia de Imagen Institucional promociona la Laguna de Huamanpata a los turistas que llegan a la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza; el Centro Educativo promociona los atractivos turísticos y ambientales de la Laguna de Huamanpata entre los mismos pobladores de Rodríguez de Mendoza en el Día del Logro, como medio para la generación de conciencia ambiental en los alumnos y la población; la Comisaría es proveedora de seguridad, como sería el caso de

Huamanpata en caso el turismo llegue a intensificarse; y el Hospital es proveedor y capacitador en temas de salud, como son aquellos vinculados a la prevención de infecciones, enfermedades y atención médica). Se puede suponer que la accesibilidad a los grupos de interés de esta comunidad, para el caso de los servicios de seguridad y salud, puede ser más directo puesto que se trata de servicios abiertos al público (y estos grupos de interés se encuentran en la obligación de proveerlo cuando se solicita); mientras que quienes quizás requerirían una forma de entrada más estratégica serían los otros tres grupos de interés de la comunidad, dado que se trata de ofrecer un servicio abierto masivamente al público.

Con respecto a la segmentación presentada, se pueden destacar tres inferencias. En primer lugar, se aprecia que, en este caso, la segmentación guarda cierto criterio geográfico, dado que los grupos de interés presentes en Chachapoyas fueron segmentados dentro de una comunidad separada de aquellos presentes únicamente en Rodríguez de Mendoza, y estos también de aquellos que tienen presencia en la Laguna de Huamanpata lo cual significa, según el principio de Modularidad, que existe una mayor fuerza de relaciones entre los grupos de interés que comparten el mismo espacio geográfico; en otras palabras, se forman especies de islas geográficas. En segundo lugar, es interesante destacar que los grupos de interés que tienen alguna presencia en la Laguna de Huamanpata fueron divididas en dos comunidades separadas (por un lado, quienes están involucrados en la comercialización del proyecto; y por otro lado, quienes no), lo cual evidencia que actualmente existe un divorcio entre la Dirección del Proyecto y sus aliados por un lado, y los demás grupos de interés de dicha zona. Finalmente, dado que ninguna comunidad se encuentra aislada, hay grupos de interés que saltan a la vista como potenciales puentes de conexión entre una comunidad y otra (sobre este punto se profundizará más adelante).

4.2. Evaluación de la Cantidad de relaciones, Calidad de las relaciones y Grado de Intermediación de los grupos de interés

En el Anexo W se puede observar el Grafo de Redes Sociales según la cantidad de relaciones, la calidad de las relaciones y el grado de intermediación que presenta cada grupo de interés, donde aquellos que poseen mayor cantidad, calidad de relaciones o grado de intermediación están pintados con una tonalidad de color más oscuro. Así mismo, en las Tablas 40,41 y 42 se presenta la cantidad de relaciones total, la calidad de las relaciones y el grado de intermediación que presenta cada grupo de interés.

Tabla 40: Cantidad de relaciones de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”

<i>Stakeholder</i>	Cantidad relaciones
DIRCETUR	9
ARA	8
Facultad Administración en Turismo – Univ. Toribio Rodríguez de Mendoza	8
Villa Turística Alpahuamán	7
Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza	7
G. Imagen Institucional – Mun. Prov. Rodríguez de Mendoza	7
Mun. Distrital Mariscal Benavides	7
Comisaría Rodríguez de Mendoza	6
Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata	5
GIZ	5
NCI	5
Hospital María Auxiliadora	4
G. Medio Ambiente y Servicios – Mun. Prov. Rodríguez de Mendoza	4
Eco Verde	4
Wilmer Villa	3
Nuevos Caminos Travel	3
Phima Voyage	2

Tabla 41: Calidad de relaciones de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”

<i>Stakeholder</i>	Calidad relaciones	Calificación
Nuevos Caminos Travel	11.00	Alta
Wilmer Villa	8.67	Regular
ARA	8.00	Regular
Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza	7.57	Regular
Hospital María Auxiliadora	7.25	Regular
G. Medio Ambiente y Servicios – Mun. Prov. Rodríguez de Mendoza	7.00	Regular
Eco Verde	7.00	Regular
Villa Turística Alpahuamán	6.71	Regular
Phima Voyage	6.50	Regular
Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata	6.20	Regular
GIZ	6.20	Regular
G. Imagen Institucional – Mun. Prov. Rodríguez de Mendoza	6.00	Regular
DIRCETUR	5.67	Baja
NCI	5.40	Baja
Comisaría Rodríguez de Mendoza	5.33	Baja
Facultad Administración en Turismo – Univ. Toribio Rodríguez de Mendoza	4.75	Baja
Mun. Distrital Mariscal Benavides	4.29	Baja

Tabla 42: Grado de Intermediación de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”

<i>Stakeholder</i>	<i>Grado de Intermediación</i>
DIRCETUR	23.19
Villa Turística Alpahuamán	19.20
Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza	14.07
G. Imagen Institucional	12.79
ARA	12.21
Muni. Mariscal Benavides	7.03
Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata	7.00
Nuevos Caminos Travel	5.32
Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza	4.27
Comisaría Rodríguez de Mendoza	3.29
G. Medio Ambiente y Servicios	2.40
Wilmer Villa	1.01
NCI	1.00
GIZ	0.98
Hospital María Auxiliadora	0.25
Phima Voyage	0.00
Eco Verde	0.00

De esta manera, se puede apreciar que los grupos de interés con mayor cantidad de relaciones dentro de la Red son la DIRCETUR (9), el ARA (8) y la Facultad de Adm. Turismo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (8). Por su parte, el único grupo de interés que mantiene una calidad de relaciones alta en promedio con los demás es la agencia turística Nuevos Caminos Travel (en promedio, una calificación de 11 en cada relación). Así mismo, aquellos grupos de interés que mayor Grado de Intermediación presentan son la DIRCETUR (23.19) y la Villa Turística Alpahuamán (19.20). A continuación, a partir de la segmentación de comunidades presentada en la sección anterior, se evalúa a cada grupo de interés con respecto a las tres variables mencionadas.

- Grupos de interés vinculados a la comercialización del proyecto “Alpahuamán” en la Laguna de Huamanpata

La agencia turística “Nuevos Caminos Travel” es uno de los grupos de interés más aislado dentro de la Red (pues solo mantiene relaciones con 3 de 17 grupos de interés en total: la Villa Turística “Alpahuamán”, Phima Voyages y la DIRCETUR), lo cual explica también su bajo Grado de Intermediación para generar vínculos entre otros par de grupos de interés dentro de la Red. Sin embargo, la poca cantidad de relaciones también explica por qué es el que mejor calidad de relaciones mantiene los mismos, con una calificación promedio de 11. Entre ellas, mantiene una relación de calidad alta con la Villa Turística “Alpahuamán” gracias a la mucha frecuencia y buenas relaciones debido a que es un aliado clave del proyecto; y también con la DIRCETUR, con quien mantiene relaciones frecuentes y buenas debido a relaciones de amistad

y compartir conversaciones para intercambiar conocimientos e iniciativas para la promoción del turismo sostenible. Por su parte, mantiene una relación de calidad regular con Phima Voyages debido a la mediana frecuencia y buenas relaciones pues esta deriva regularmente turistas que quieran visitar la Laguna de Huamanpata a Nuevos Caminos Travel.

De igual manera, Phima Voyages también está aislado dentro de la Red (es el que menor cantidad de relaciones tiene, con 2 en total), motivo por el cual tampoco cuenta con capacidad para intermediar relaciones. Sin embargo, a diferencia de Nuevos Caminos Travel, la calidad de relaciones promedio que maneja es regular (de 6.5). Lo anteriormente expuesto se explica porque para esta agencia turística, no resulta crucial mantener muchas y fuertes relaciones dentro de esta Red, pues el ecoturismo en la Laguna de Huamanpata no resulta una actividad urgente para este (por el contrario, cumple una función de proveedor indirecto).

La Villa Turística Alpahuamán (a través de Roberto Cabrera) es uno de los grupos de interés que mayor cantidad de relaciones tiene (7 en total), y actualmente es uno de los dos nexos potenciales del proyecto para generar vinculaciones con los grupos de interés de las comunidades de Rodríguez de Mendoza y la Laguna de Huamanpata. De igual manera, es el que mayor capacidad para intermediar relaciones entre otros grupos de interés presenta a nivel de toda la Red. Sin embargo, un aspecto no tan favorable es que, a pesar de la alta calidad de relación que tiene con Nuevos Caminos Travel, en promedio maneja una calidad de relaciones regular con los demás grupos de interés (de 6.71), debido a que actualmente no mantiene una frecuencia constante en sus relaciones. Entre ellas cabe resaltar la relación con Wilmer Villa, con quien si bien mantiene una relación buena, esta tiene una frecuencia regular.

- Grupos de interés vinculados a la Laguna de Huamanpata ajenos al proyecto “Alpahuamán”

La Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata (a través del presidente actual, Edinson Jaramillo) cuenta con cinco relaciones, con una calidad de relaciones regular de 6.2 en promedio con cada grupo de interés. Si bien la Asociación mantiene buenas relaciones con los otros dos grupos de interés dentro de su comunidad (con Wilmer Villa se mantiene una calidad de relación muy alta, de 15, dado que él cumple el cargo de Secretario de la Asociación, por lo cual existe una alta frecuencia y buena valoración de la relación con el Presidente actual; mientras que con la Gerencia del Medio Ambiente y Servicios es de 9, debido a la amistad de años que lleva el Presidente de la Asociación con el responsable de la Gerencia y la regular frecuencia en contacto para solicitar fondos para las faenas de limpieza quincenales de los caminos hacia el Valle de Huamanpata); la situación es diferente con los demás grupos de interés fuera de la Red (en el caso de la DIRCETUR y el ARA ha habido muy baja frecuencia

en las relaciones). De esta manera, se puede identificar que se trata de un grupo de interés actualmente aislado dentro de su comunidad, según la segmentación de la Red.

Wilmer Villa también representa un grupo de interés actualmente aislado dentro de la Red, pues cuenta solamente con tres relaciones, con una calidad de relaciones regular de 8.67 en promedio. Una relación poco frecuente pero existente que resulta interesante destacar es aquella que se da (de manera informal) con docentes y alumnos de la Facultad de Administración en Turismo de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza, quienes contactan con Wilmer Villa para visitar, conocer y realizar trabajos de investigación en la Laguna de Huamanpata. De igual manera, hubo un contacto formal con el Director del NCI cuando Wilmer Villa tuvo el cargo de Presidente de la Asociación, para el desarrollo del Plan Maestro del ACA la Cuenca del Río Huamanpata (2008 – 2013), cuya relación tuvo una buena valoración, pero desde que finalizó dicho trabajo y Wilmer Villa dejó el cargo, se perdió.

La Gerencia del Medio Ambiente y Servicios de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza (a través de Freddy Bardales) cuenta con una baja cantidad de relaciones dentro de la Red (cuatro relaciones) y una calidad de relaciones promedio regular de 7 con cada interesado, lo cual se explica en que esta entidad no tiene un rol protagónico en el desarrollo del proyecto ni del ecoturismo. Más bien, las relaciones de esta Gerencia dentro de la Red son consecuencia del desarrollo de sus funciones (con respecto al cuidado del medio ambiente en Rodríguez de Mendoza), por lo cual presenta relaciones formales de trabajo con entidades como el ARA y el NCI; y de igual manera, con la Gerencia de Imagen Institucional de la misma Municipalidad.

La DIRCETUR representa el grupo de interés con mayor alcance dentro de la Red dado que es quien mayor cantidad de relaciones tiene (9 en total) y también quien mayor capacidad para intermediar relaciones entre grupos de interés presenta (con Grado de Intermediación de 23.19). Ello se explica en que, como Dirección del Gobierno Regional de Amazonas encargada de la promoción del turismo en el departamento de Amazonas, el desarrollo de sus funciones demanda que se relacione con distintos grupos de interés de todas las comunidades de la Red; sin embargo, la calificación de la calidad de relaciones es baja (de 5.67 en promedio), debido a que si bien ha podido desarrollar relaciones valoradas como regulares y buenas, estas no se han mantenido frecuentes con el paso del tiempo. De esta manera, mantiene vinculaciones con todos los grupos de interés de su comunidad (en especial con Nuevos Caminos Travel y el ARA (de 9), con quien mantiene una relación de regular frecuencia, pero de buena valoración debido a que también una dirección del Gobierno Regional y trabajan juntos en temas vinculados al turismo en otras provincias, siempre y cuando sea

necesaria la participación del ARA). Con respecto a las relaciones con grupos de interés fuera de su comunidad, estos tampoco tienen una calidad tan alta debido a que si bien ha generado relaciones buenas (en el caso de la Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides y la Gerencia de Imagen Institucional de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza), estas fueron solamente puntuales para el desarrollo de la guía turística, que incluía atractivos de Rodríguez de Mendoza. De igual manera, la relación con la Facultad Adm. Turismo – Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza también es regular debido a que la existencia de convenios de prácticas entre ambas instituciones demanda relaciones de frecuencia y valoración regular.

El ARA también representa uno de los grupos de interés con mayor alcance dentro de la Red dado que posee 8 relaciones y cuenta con un Grado de Intermediación considerable de 12.21, el cual si bien es mucho menor al del DIRCETUR, es mucho mayor al promedio de la Red (de 6.71). Al igual que la DIRCETUR, el motivo de este alcance se debe al desarrollo de sus funciones como Dirección del Gobierno Regional de Amazonas orientada a velar por el uso eficiente de los recursos naturales en las áreas de conservación; sin embargo, no tiene ninguna vinculación con grupos de interés encargados de la comercialización del proyecto “Alpahuamán”. Igualmente, la calidad de sus relaciones tiene una calificación regular (de 8 en promedio). Dentro de ellas destacan las relaciones con los demás grupos de interés de su comunidad (en el caso del GIZ y NCI, de 15 y 12 respectivamente, por ser entidades encargadas de proveer personal técnico en temas ambientales al ARA para el desarrollo de proyectos de investigación o intervención, y en ciertos casos, también proporcionando presupuesto propio; y con Eco Verde, de 12, debido a la pertenencia de esta ONG en la Comisión Ambiental Regional y mantener buenas relaciones con los directores del ARA). Por el contrario, las relaciones que mantiene con los grupos de interés de las otras comunidades no son altas (como las relaciones con la Comisaría de Rodríguez de Mendoza y la Gerencia del Medio Ambiente y Servicios).

La Facultad de Administración en Turismo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza también presenta una cantidad de relaciones alta (8 en total) y un Grado de Intermediación mayor al promedio (de 14.07); sin embargo, un aspecto en contra es que la calidad de sus relaciones es en promedio baja (4.75), debido a que estas suelen ser de valoración regular y con poca frecuencia. Además de vincularse con todos los grupos de interés de su comunidad (a excepción del NCI), tiene entrada también a grupos de interés encargados de ofrecer servicios públicos en Rodríguez de Mendoza (entre ellos, resalta la relación con el Centro Educativo, con quienes existe una relación frecuente debido a convenios de charlas de orientación vocacional entre ambas instituciones).

El GIZ, el NCI y Eco Verde tienen características muy comunes entre sí. Los tres son grupos de interés aislados dentro de la Red, lo cual se explica en la baja cantidad de relaciones (de 5, 5 y 4, respectivamente) y bajo Grado de Intermediación. Así mismo, la calidad de sus relaciones son, en promedio, regulares (de 6.2, 5.4 y 7, respectivamente). El motivo de ello radica en que se trata de Organizaciones Sociales que cuentan con conocimiento técnico y fuentes de financiamiento, que en general intervienen a través de alianzas o mecanismos de cooperación directa con entidades públicas (en el caso del GIZ, interviene exclusivamente mediante el Gobierno Regional de Amazonas; en el caso del NCI, mediante entidades públicas o en triangulación con ellos y poblaciones locales; y en el caso de Eco Verde, si bien tienen más autonomía en ese aspecto, prefiere, en la medida de lo posible, contar con la presencia de entidades del sector público). Justamente por ello las mejores relaciones de estos tres grupos de interés sean con las direcciones del Gobierno Regional.

- Grupos de interés proveedores de servicios públicos a la población en Rodríguez de Mendoza

La Gerencia de Imagen Institucional de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza, la Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides y el Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza son los únicos grupos de interés que cuentan con vínculos con otros grupos de interés fuera de su comunidad (lo cual no resulta extraño, dado que los dos primeros son organizaciones públicas de gobierno; y la tercera, orientada a la educación). Estos tres grupos de interés resaltan dentro de esta comunidad por ser quienes mayor cantidad de relaciones tienen (7 en los tres casos); y adicionalmente, la Gerencia de Imagen Institucional resalta por ser la única que cuenta con un Grado de Intermediación considerablemente mayor al del promedio de la Red (de 12.79). Cabe resaltar que por tratarse de entidades que proveen de servicios públicos, la mayor cantidad de relaciones existentes corresponden a relaciones formales de trabajo. De esta manera, se puede apreciar que los dos únicos grupos de interés de esta comunidad que actualmente tienen relación con la Villa Turística Alpahuamán (específicamente, con Roberto Cabrera) son la Gerencia de Imagen Institucional (de manera informal) y el Centro Educativo (con este último mantiene una relación frecuente pues Roberto tiene una vinculación muy cercana por ser miembro de la Iglesia Católica).

5. Delimitación de los *stakeholders* clave del proyecto “Alpahuamán” y evaluación de las oportunidades y riesgos que representan

Luego de la evaluación de los 17 grupos de interés se identificaron a los 9 *stakeholders* clave del proyecto “Alpahuamán”, los cuales cumplieron con el requisito de pertenecer a la

categoría de Definitivo o Expectante, según la metodología de Mitchell et al. (1997), explicado en el Marco Metodológico. En la Tabla 43 se pueden apreciar la lista final de los *stakeholders* clave del proyecto.

Tabla 43: Stakeholders clave del proyecto “Alpahuamán”

Comunidad	Grupos de interés	Stakeholders clave
<i>Grupos de interés</i> vinculados a la comercialización del proyecto “Alpahuamán” en la Laguna de Huamanpata	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias turística “Nuevos Caminos Travel” • Agencia Turística “Phima Voyages” • Villa Turística “Alpahuamán” 	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia Turística “Phima Voyages” • Villa Turística “Alpahuamán”
<i>Grupos de interés</i> vinculados a la Laguna de Huamanpata ajenos al proyecto “Alpahuamán”	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Medio Ambiente y Servicios (Mun. Prov. Rodríguez de Mendoza) • Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata • Wilmer Villa 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata • Wilmer Villa
<i>Grupos de interés</i> poseedores de conocimiento técnico e involucrados en proyectos de intervención e investigación desde Chachapoyas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) • Autoridad Regional Ambiental (ARA) • Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ) • Naturaleza y Cultura Internacional (NCI) • Eco Verde • Facultad de Administración en Turismo (Univ. Toribio Rodríguez de Mendoza) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) • Naturaleza y Cultura Internacional (NCI) • Eco Verde
<i>Grupos de interés</i> proveedores de servicios públicos a la población en Rodríguez de Mendoza	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides • Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza • Hospital María Auxiliadora • Comisaría Sectorial San Nicolás • Gerencia de Imagen Institucional (Mun. Prov. Rodríguez de Mendoza) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisaría Sectorial San Nicolás

Asimismo, en la Tabla 44 se resume la información de todas las variables estudiadas para los 9 *stakeholders* clave del proyecto “Alpahuamán”.

Tabla 44: Características de los stakeholders clave del proyecto “Alpahuamán”

Stakeholders clave	Estado	Conoc. Ecoturismo	Conoc. Proyecto	Proximidad	Poder	Urgencia	Legitimidad	Cantidad relaciones	Calidad relaciones	Grado Interm.
Agencia Turística “Nuevo Caminos Travel”	Interno	Sí	Sí	Trabaja directamente	P. Utilitario	Sí	Leg. Institucional	3	Buena (11)	5.32
Villa Turística “Alpahuamán”	Interno	Sí	Sí	Trabaja directamente	P. Normativo P. Utilitario	Sí	Leg. Población	7	Regular (6.71)	19.20
Agencia Turística “Phima Voyages”	Externo	Sí	Sí	Regular contacto	P. Utilitario	No	Leg. Institucional	2	Regular (6.50)	0.00
Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata	Externo	No	No	Alejado al proyecto	P. Normativo P. Utilitario	Sí	Leg. Población	5	Regular (6.20)	7.00
Wilmer Villa	Externo	Sí	No	No interviene	P. Utilitario	Sí	Leg. Institucional	3	Regular (8.67)	1.01
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Externo	Sí	Sí	Alejado al proyecto	P. Normativo P. Utilitario	No	Leg. Población	9	Baja (5.67)	23.19
Naturaleza y Cultura Internacional (NCI)	Externo	Sí	No	No interviene	P. Utilitario	No	Leg. Institucional	5	Baja (5.40)	1.00
Fundación Eco Verde	Externo	Sí	No	No interviene	P. Utilitario	No	Leg. Institucional	4	Regular (7.00)	0.00
Comisaria Sectorial San Nicolás	Externo	No	No	No interviene	P. Utilitario	No	Leg. Población	6	Baja (5.33)	3.29

De igual manera, en la Tabla 45 se presentan las oportunidades por aprovechar y los riesgos a mitigar de cada *stakeholder* clave, las cuales puedan ser gestionadas a favor del desarrollo del proyecto.

Tabla 45: Oportunidades y riesgos de los *stakeholder* clave

<i>Stakeholders</i> clave	Oportunidades	Riesgos
Agencia Turística “Nuevos Caminos Travel”	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento especializado sobre ecoturismo y gestión de destinos ecoturísticos (Poder Utilitario) • Generación de respaldo a favor del proyecto por parte de los demás <i>stakeholders</i> clave dado que posee Legitimidad Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre o estancamiento del proyecto por la falta de alcance hacia <i>stakeholders</i> clave o de apoyo
Villa Turística “Alpahuamán”	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento especializado sobre ecoturismo • Posesión de infraestructura para ofrecer servicios de hospedaje, alimentación, guiado turístico y conocimiento de la zona (Poder Utilitario) • Buena capacidad para intermediar relaciones con otros <i>stakeholders</i> clave (específicamente aquellos involucrados en la Laguna de Huamanpata) • Urgencia por seguir involucrado en el proyecto y el crecimiento del mismo • Generación de respaldo a favor del proyecto por parte de la población dado que posee Legitimidad Poblacional (actualmente es la imagen del proyecto ante la mayoría de <i>stakeholders</i> clave) 	<ul style="list-style-type: none"> • Parálisis temporal del proyecto “Alpahuamán” dado que actualmente es el único proveedor de servicios de hospedaje, alimentación • Posibilidad de emprender un proyecto similar a “Alpahuamán” en alianza con otros <i>grupos de interés</i> clave • Pérdida de potencial puente de intermediación con los demás <i>stakeholders</i> clave de la Laguna de Huamanpata y Rodríguez de Mendoza
Agencia Turística “Phima Voyages”	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aportar en la promoción del proyecto “Alpahuamán” hacia turistas extranjeros (Poder Utilitario) • Generación de respaldo a favor del proyecto por parte de los demás <i>stakeholders</i> clave dado que posee Legitimidad Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de emprender un proyecto similar a “Alpahuamán” en alianza con otros <i>stakeholders</i> clave • Pérdida de un potencial canal de promoción del proyecto “Alpahuamán” hacia turistas extranjeros
Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de relación directa con dueños y poseedores de tierras e infraestructura en la Laguna de Huamanpata para incrementar el alcance del proyecto (Poder Utilitario) • Capacidad para participar en fondos concursables de proyectos de desarrollo (posible Poder Utilitario) • Generación de respaldo a favor del proyecto por parte de la población dado que posee Legitimidad Poblacional • Conocimiento extenso sobre la Laguna de Huamanpata y sus alrededores; y presencia más constante en la zona 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de emprender un proyecto similar que compita con “Alpahuamán”, en alianza con otros <i>stakeholders</i> clave • Posibilidad de generar mala imagen ante la población y demás <i>stakeholders</i> clave o dificultades para operar el proyecto debido a malas relaciones

Stakeholders clave	Oportunidades	Riesgos
Wilmer Villa	<ul style="list-style-type: none"> • Posesión de infraestructura para ofrecer servicios de hospedaje, alimentación, guiado turístico y conocimiento de la zona (Poder Utilitario) • Gran posibilidad para intermediar relaciones con la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata • Urgencia por desarrollar ecoturismo en la Laguna de Huamanpata • Generación de respaldo a favor del proyecto por parte de la población dado que posee Legitimidad Poblacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de emprender un proyecto similar que compita con “Alpahuamán”, en alianza con otros <i>stakeholders</i> clave
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	<ul style="list-style-type: none"> • Buena capacidad para intermediar relaciones con otros <i>stakeholders</i> clave (en específicamente aquellos del sector público y social) • Capacidad para promocionar el proyecto “Alpahuamán” hacia turistas que llegan a Amazonas • Generación de respaldo a favor del proyecto por parte de la población dado que posee Legitimidad Poblacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de un potencial canal de promoción del proyecto “Alpahuamán” hacia turistas que llegan a Amazonas • Pérdida de potencial puente de intermediación con los demás <i>stakeholders</i> clave de la Laguna de Huamanpata y Rodríguez de Mendoza
Naturaleza y Cultura Internacional (NCI)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico en ecoturismo y recursos financieros (Poder Utilitario) • Capacidad para participar en fondos concursables de proyectos de desarrollo (posible Poder Utilitario) • Generación de respaldo a favor del proyecto por parte de los demás <i>stakeholders</i> clave dado que posee Legitimidad Institucional 	
Fundación Eco Verde	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico en ecoturismo y recursos financieros (Poder Utilitario) • Capacidad para participar en fondos concursables de proyectos de desarrollo (posible Poder Utilitario) • Generación de respaldo a favor del proyecto por parte de los demás <i>stakeholders</i> clave dado que posee Legitimidad Institucional 	
Comisaría Sectorial San Nicolás	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de respaldo a favor del proyecto por parte de la población dado que posee Legitimidad Poblacional • Incremento de la vigilancia en la Laguna de Huamanpata y alrededores para brindar mayor seguridad a los turistas 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de supervisión en los alrededores de la Laguna de Huamanpata

CONCLUSIONES

Dado que la investigación se enfoca en la teoría de *stakeholders* y la metodología de la Gestión de *Stakeholders* dentro de la gestión de proyectos en ecoturístico, se determinó que el concepto más apropiado para definir a un *stakeholder* en la investigación es la propuesta por el PMI (2013). Con respecto a la propuesta metodológica, se consideró pertinente las propuestas del PMI (2013) y Krick et al. (2006) dado que ambas recopilan y resumen, en gran parte, los aportes realizados por los autores más relevantes en la teoría de *stakeholder*. Además, las herramientas gráficas más relevantes para el caso de estudio son el Círculo de los *Stakeholders* (Bourne & Walker, 2006) para analizar la influencia de los grupos de interés sobre el proyecto; la Matriz de Prominencia (Mitchell et al. 1997), para evaluar, y clasificar a los grupos de interés y determinar a los *stakeholders* clave; y los Grafos de Redes Sociales (Wasserman & Faust, 2013 y Kadushin, 2013), para analizar las relaciones existentes entre los grupos de interés.

Con respecto a la Laguna de Huamanpata y sus alrededores, cuenta con infraestructura básica, atractivos naturales y actividades ecoturísticas que la convierten en un lugar potencial para el desarrollo de un destino turístico, motivo por el cual la agencia turística “Nuevos Caminos Travel” emprendió el proyecto “Alpahuamán” en colaboración con la “Villa Turística Alpahuamán desde el año 2011. Sin embargo, a pesar de que esta zona está denominada como Área de Conservación Ambiental, existe la amenaza de que, en ciertas zonas de la Laguna, se desarrollan actividades económicas que afectan el medio ambiente (tala indiscriminada y ganadería extensiva), las cuales, a largo plazo, podrían afectar mayor parte del ecosistema. De igual manera, existe poco involucramiento directo de parte de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza. En ese sentido, los únicos preocupados por la Laguna de Huamanpata actualmente son la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata (mediante la limpieza de los caminos de acceso hacia Huamanpata) y la Villa Turística “Alpahuamán” en colaboración con “Nuevos Caminos Travel” (mediante la reforestación de árboles en los alrededores de la Laguna).

Con respecto al proyecto “Alpahuamán”, si bien el actual Director del Proyecto cuenta con la Villa Turística “Alpahuamán” y la agencia turística “Phima Voyages” como aliados estratégicos del proyecto. Además, no realiza una Gestión de *Stakeholders* con los grupos de interés externos al proyecto debido a que desconoce del entorno de los grupos de interés del proyecto que podrían representar oportunidades o riesgos para el desarrollo del mismo. Una de las principales razones es que, por un lado, el actual Director del Proyecto se encuentra enfocado en Chachapoyas, por lo cual el único contacto que posee en Rodríguez de Mendoza es la Villa Turística “Alpahuamán”; y por otro lado, el actual Director del Proyecto considera

trabajar únicamente con aquellos grupos de interés que compartan la visión de cuidado ambiental del ecoturismo; y quienes no la compartan, automáticamente son descartados; por ello, ambas razones, a la larga, han generado que el proyecto se encuentre aislado de los demás grupos de interés.

En base al análisis de las variables de estudio propuestas en la literatura, las variables más pertinentes para el caso de estudio son aquellas que estudian el conocimiento y apreciación de los grupos de interés sobre el proyecto (Conocimiento sobre el proyecto e Interés por el desarrollo del proyecto); aquellas que permiten evaluar las características de los grupos de interés con respecto al proyecto (Proximidad hacia el proyecto, Poder sobre el proyecto, Legitimidad en el accionar y Urgencia por participar en el proyecto) y aquellas que permiten evaluar las relaciones existentes entre los grupos de interés (Cantidad de Relaciones, Calidad de Relaciones y Grado de Intermediación de Relaciones). De esta manera, se puede conocer al universo de grupos de interés no solamente en base a sus atributos personales hacia el proyecto, sino también con respecto a las relaciones que mantiene con los demás grupos de interés. Además, para la determinación de los *stakeholder* clave se consideró a aquellos denominados Latentes y Definitivos dentro de la propuesta de priorización de Mitchell, et al. (1997), dado que estos dos tipos de *stakeholders* son dinámicos para impactar positiva o negativamente al desarrollo del proyecto.

Se identificaron a 17 grupos de interés en el caso de estudio, pertenecientes a los sectores público, social, empresarial y población no organizada; quienes tenían algún vínculo hacia el ecoturismo, el medio ambiente o presencia en la Laguna de Huamanpata. De este universo, se identificaron 9 *stakeholders* clave, pertenecientes a los tres sectores (empresarial, social y público). En el sector empresarial se encuentran la Agencia Turística “Nuevos Caminos Travel”, la Villa Turística “Alpahuamán”, Wilmer Villa y la Agencia Turística “Phima Voyage” (quienes guardan, entre sí, un interés lucrativo con respecto al tema ecoturístico y de cuidado del medio ambiente en la Laguna de Huamanpata). En el sector social, están presentes la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata (quien posee interés por el cuidado del medio ambiente en la Laguna), la Fundación EcoVerde y Naturaleza y Cultura Internacional (quienes trabajan a favor de temas de gestión sostenible en áreas de conservación). Por último, en el sector público están presentes la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) (por ser una entidad competente en promoción del turismo) y la Comisaría Sectorial de Rodríguez de Mendoza.

Cada una de las oportunidades o riesgos que representa cada *stakeholder* clave para el desarrollo del proyecto “Alpahuamán” puede ser gestionado mediante el desarrollo de una

Gestión de *Stakeholders*. Las oportunidades que se pueden aprovechar a favor del proyecto son captar nuevos aliados para incrementar el campo de acción del proyecto o que cuentan con conocimientos técnicos sobre gestión y ecoturismo para reforzar el proyecto; relacionarse con organizaciones que gocen de buena Legitimidad con la población o con los demás *stakeholders* clave para ganar mayor credibilidad; y aprovechar las buenas relaciones y capacidad para intermediar relaciones con otros *stakeholders* clave para ampliar el alcance del proyecto hacia los demás *stakeholders* clave.

Por su parte, los riesgos que se podrían mitigar o eliminar son la posible pérdida de alianzas estratégicas con algún *stakeholder* clave que actualmente está involucrado en el proyecto (lo cual afectaría la sostenibilidad del mismo), posibles conflictos con *stakeholders* clave de la Laguna de Huamanpata y el posible surgimiento de proyectos ecoturísticos similares en la Laguna de Huamanpata que compitan con el proyecto “Alpahuamán”.

Por último, esta investigación sirve como insumo para realizar una Gestión de *Stakeholders* a futuro a favor del proyecto ecoturístico “Alpahuamán”. De igual manera, la metodología de investigación planteada puede ser replicada por cualquier persona u organización (ya sea del sector empresarial, público o privado) que desee identificar a los *stakeholders* clave de cualquier proyecto ecoturístico e identificar las oportunidades que puedan ser aprovechadas o los riesgos que puedan ser mitigados a favor del mismo mediante el desarrollo de una Gestión de *Stakeholders*.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que el Director del Proyecto “Alpahuamán” considere realizar una adecuada Gestión de *Stakeholders* en base a la investigación realizada.

Se recomienda crear vínculos con los *stakeholders* clave de la Provincia de Rodríguez de Mendoza, ya que al depender en ese sentido de la Villa Turística “Alpahuamán”, podría generarse un riesgo de mayor aislamiento dentro de la Red en caso dicha relación termine. Por ello, es conveniente que la agencia turística “Nuevos Caminos Travel” se preocupe por encontrar a nuevos proveedores de los servicios de hospedaje, alimentación y guiado turístico en la Laguna de Huamanpata, ya que la Villa Turística “Alpahuamán” es el único proveedor actualmente. En ese sentido, es recomendable generar una alianza estratégica con Wilmer Villa ya que posee recursos similares a la Villa Turística “Alpahuamán” cerca de la Laguna de Huamanpata. De igual manera, sería el vínculo perfecto para poder establecer una relación directa también con la Asociación de Dueños y Poseedores de las tierras de Huamanpata, con quien es recomendable empezar a desarrollar relaciones de correspondencia y ganancia mutua para evitar posibles conflictos a futuro.

Se recomienda al Director del Proyecto mantener y fidelizar la relación con la agencia turística “Phima Voyage”, ya que al ser una agencia que posee lineamientos parecidos a “Nuevos Caminos Travel” y posee recursos para desarrollar un proyecto parecido, podría convertirse en un futuro competidor del proyecto.

Se recomienda aprovechar que la población de San Nicolás y Mariscal Benavides considera importante el desarrollo del ecoturismo, por lo cual cualquier proyecto relacionado a ese rubro puede ser bien acogido y aceptado por ellos.

Por último, es importante generar relaciones con NCI y Eco Verde debido a que estas poseen recursos y personal con conocimientos sobre el ecoturismo, por lo que cualquier intervención de ellos dentro de la Laguna de Huamanpata podría generar beneficios indirectos al proyecto.

REFERENCIAS

- Alva, R. (2010). *Evaluación de los Recursos Turísticos – Proyecto Zonificación Ecológica y Económica del Departamento de Amazonas*. Iquitos: IIAP. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/Upload/Publicacion/PUBL519.pdf>
- Association for Project Management [APM] (2012). *APM Body of Knowledge* (6ª ed.). Londres: British Library Cataloguing.
- Báez, A. & Acuña, A. (2003). *Guía para las Mejores Prácticas de Ecoturismo en Áreas Protegidas*. México D.F.: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
- Baro, M (2011). Jerarquización de *Stakeholders* para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, (9), pp. 135-162. Recuperado de [http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mediars/MediacioneS9/resources/Indice-MS-9/Baro,-M.-\(2011\)/135-162-Baro.pdf](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mediars/MediacioneS9/resources/Indice-MS-9/Baro,-M.-(2011)/135-162-Baro.pdf)
- Bourne, L. (2012) *Grupos de interés Circle: manage the right grupos de interés*. Recuperado de: <http://www.stakeholder-management.com/default.asp>
- Bourne, L. & Walker, D (2006). Using a Visualising Tool to Study Stakeholder Influence – Two Australian Examples. *The Project Management Journal*, 37 (1), 5 – 21. Recuperado de http://www.sandy-campbell.com/sc/KTC_Module_2_files/KTC%20Module%202%20E%80%93%20Bourne%20and%20Walker%202006.pdf
- Caballero, G., García, J.M. & Quintás, M.A. (2007). La importancia de los *stakeholders* de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2), 13 – 32. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132013.pdf>
- Carbonell, A. (2006). La relación entre los Stakeholders y el Valor en las Empresas: Equilibrio Volumétrico. *Revista de Empresas*, 18(4).
- Carroll, A. & Buchholtz, A. (2008). The Stakeholder Approach to Business, Society, and Ethics. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management* (7ª ed., pp. 81-118). Mason: Cengage Learning.
- Castillo, A., López-Guzmán, T. & Millán, G. (2011). *Delimitación Conceptual y Consideraciones en torno al Turismo Industrial Minero*. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 4 (9), 1-15. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/curydes/09/cgt.pdf>
- Castro, J. (20 de enero de 2016). Canatur: turismo aporta 4% al PBI y es el sector más inclusivo del país. *Portal de Turismo: información de interés para la industria turística*, p. 1. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/canatur/item/1051-canatur-turismo-aporta-4-al-pbi-y-es-el-sector-mas-inclusivo-del-pais>
- Certification of Environmental Standards [CERES] (2007). *FRP Guide to Stakeholder Engagement*. EE.UU: Environmental Protection Agency.

- Chevalier, J. M, & Buckles, D. (2009). *Guía para investigación Colaborativa y la Movilización Social*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo [IDRC].
- Cotera, A. (2012). *Manual: Elaboración de proyectos de Desarrollo*. Lima: Comunicaciones Aliadas. Recuperado de <http://www.noticiasaliadas.org/manuales/manual-de-elaboracion-de-proyectos.pdf>
- De Vries, H., Verheul, H. & Willemse, H. (2003). Stakeholder identification in it standardization processes. *Standard Making: A Critical Research Frontier for Information Systems, MISQ Special Issue Workshop*, 92 – 107. Recuperado de http://www.joelwest.org/misq-stds/proceedings/132_92-107.pdf
- Denman, R. (2001). *Directrices para el Desarrollo del Turismo Comunitario*. Ledbury: WWF International. Recuperado de http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/directrices_para_el_ecoturismo_comunitario_wwf.pdf
- Donaldson, T. & Preston L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65 – 91. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#page_scan_tab_contents
- Duncan, W. (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Maryland: Project Management Institute Standards Committee.
- European Commission (2004). *Aid Delivery Methods. Volume 1: Project Cycle Management Guidelines*. Bruselas: European Commission. Recuperado de https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf.
- Fernández, N. (2002). *Manual de Proyectos*. Andalucía: Junta de Andalucía – Consejería de Gobernación. Recuperado de <http://www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf>
- Figuroa, G. (2005). La Metodología de Elaboración de Proyectos como una Herramienta para el Desarrollo Cultural. Serie Bibliotecología y Gestión de Información, (7), 1 – 46. Recuperado de http://eprints.rclis.org/6761/1/serie_7.pdf
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschriftenartike*, (3), pp. 228 – 254. Recuperado de http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/34707/ssoar-zfwu-2004-3-freeman-The_stakeholder_approach_revisited.pdf?sequence=1
- Freeman, E.; Harrison, J.; Wicks, A.; Parmar, B. & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gáslac, E. (2008). *Plan Maestro del Área de Conservación Ambiental la Cuenca del Río Huamapata (Provincia Rodríguez de Mendoza, Departamento – Amazonas)*. Chachapoyas: IIAP.

- Gerens (18 de marzo de 2016). Conoce más sobre la Gestión de *Stakeholders* [Mensaje en un blog]. Gerens Escuela de Postgrado. Recuperado de <https://gerens.pe/blog/saber-gestion-stakeholders/>
- Gobierno Regional de Amazonas (2016). *Gobierno Regional de Amazonas*. Recuperado de http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/detalle_directorio.php?id=34, <http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/info.php>
- Goodpaster, E. (1991). Business ethics and stakeholders analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-71. Recuperado de <http://www.fcmfmpep.org.br/disciplinas/turma1/MB-721/Aula03/Goodpaster.pdf>
- Granda, G. & Trujillo, R. (2011). La Gestión de los Grupos de Interés (*Stakeholders*) en la Estrategia de las Organizaciones. *Economía Industrial*, (381), pp. 71 – 76. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Gutiérrez, M. (1999). El Sociograma como Instrumento que Desvela la Complejidad. *Empiria*, (2), 129-151. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/empiria/article/view/713/642>
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000 – 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/>
- Instituto Nacional de Recursos Naturales [INRENA] (2006). *Lineamientos Generales para la Gestión de las Áreas de Conservación Municipal*. Lima: INRENA.
- Kadushin, C. (2013). *Comprender las redes sociales. Teorías, conceptos y hallazgos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. & Sillanpää, M. (2006). *De las Palabras a la Acción. El Compromiso de los Grupos de interés: Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Actores*. Texas: Accountability.
- Larrosa, J. (8 de noviembre de 2013). ARS 101: Modularidad [Mensaje en un blog]. Análisis de redes sociales. Recuperado de <http://ars-uns.blogspot.pe/2013/11/ars-101-modularidad.html>
- Leonidas, J. (2011). Introducción al Análisis de Redes Sociales. *Documentos de Trabajo CIEPP*, (82), 1-55. Recuperado de <http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/J.%20Aguirre.%20Introducci%C3%B3n%20al%20An%C3%A1lisis%20de%20Redes%20Sociales.pdf>
- Londoño, N. (2009). *Formulación de Proyectos: Enfoques, Procesos y Herramientas*. Medellín: Tragaluz Editores S.A.

- Lozares, C. (1996). La Teoría de Redes Sociales. *Revista Papers*, (48), 103-126. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/25386/58613>
- Ministerio de Asuntos Exteriores [MAE] (2001). *Metodología de gestión de proyectos de la cooperación española* (3ª ed.). Madrid: Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica [SECIPI].
- McVea, J. & Freeman, E. (2005). A names and faces approach to stakeholder management. How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. *Journal of Management Inquiry*, 14 (1), 57 - 69.
- Mayan, M. (2001). *Introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales* (Trad. C. Cisneros). Edmonton: International Institute for Qualitative Methodology. Recuperado de <https://www.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2006). *Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL/LINEAMIENTOS_TURISMO_RURAL.pdf
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2007). *Manual de Buenas Prácticas: Guías de Turismo y Operación Turística. Gestión de Servicio*. Lima: MINCETUR. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/MBP_GT_VERSION_FINAL_190707/MBP_Guias_de_Turismo_y_Operacion_Turistica.pdf
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2012). *Guía Metodológica para la Identificación, Formulación y Evaluación Social. Caso: Turismo* [PPT]. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/PIP/pdfs/CNA_conceptos_claves_aspectos_conceptuales.pdf
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015). *Diagnóstico FODA*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3251>
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), 853 – 886. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/pdf/259247.pdf?_=1472079987736
- Morales, G. & Hernández, J. (2011). Los Stakeholders del Turismo. *International Conference on Tourism & Management Studies*, 1, 894 – 903. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5018527.pdf>
- Muñoz, A. (2011). Análisis Relacional de Sistemas Turísticos. Un Marco de Trabajo Alternativo en el Proceso de Planificación Turística. *Tourism & Management Studies*, (8), 55-64. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tms/n8/n8a07.pdf>
- Nuevos Caminos Travel (2014). *Turismo Alternativo Nuevos Caminos Travel*. Recuperado de <http://nuevoscaminostravel.com/es/>
- Ordenanza Municipal N° 002-2006-MPRM. Declarar el Área de Conservación Municipal Laguna de Huamanpata. Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza (2006).

- Ordenanza Municipal N° 008-2007-MPRM. Conformar el Comité de Gestión para la elaboración del Plan Maestro del Área de Conservación Municipal “la Cuenca del Río Huamanpata”. Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza (2007).
- Ordenanza Municipal N° 016-2007-MPRM. Modificar el Nombre de Área de Conservación Municipal “la Cuenca del Río Huamanpata” por el de Área de Conservación Ambiental “la Cuenca del Río Huamanpata”. Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza (2007).
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2002). *Declaración de Quebec sobre el Ecoturismo*. Recuperado de http://www.cinu.org.mx/eventos/turismo2002/doctos/dec_quebec.pdf
- Orgaz, F. & Castellanos, M. (2013). Conceptualización y Consideraciones en Torno al Ecoturismo. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 6 (15), 1-12. Recuperado de <http://www.thinktur.org/media/Conceptualizacio%CC%81n-y-consideraciones-en-torno-al-ecoturismo-turismo-sostenible.pdf>
- Orgaz, F. (2014). Turismo y Cooperación al Desarrollo: un Análisis de los Beneficios del Ecoturismo para los Destinos. *El Periplo Sustentable*, (26), 47-66. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1934/193432638002.pdf>
- Orosco, J., Zavaleta, F. & Vargas, D. (2015). *Guión Turístico – Rodríguez de Mendoza. Chachapoyas: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR] – Amazonas.*
- Project Management Institute [PMI] (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (5ª ed.). Pensilvania: Project Management Institute [PMI].
- Pulido, J. (2008). Las partes interesadas en la gestión turística de los parques naturales andaluces. Identificación de interrelaciones e intereses. *Revista de estudios Regionales*, (88), 147 – 175. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-05/BLOQUE-ACADEMICO/UNIDAD1/LECTURAS/001.pdf>
- Reyes, A. (2011). Influencia de los Grupos de Interés en el Turismo Sostenible. Evidencia Empírica del Sector Hotelero Español (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España). Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7595/42494_Reyes_Selva_Anibal.pdf?sequence=1
- ROS Development & Planning (2008). *Modelos de Gestión Turística Local. Principios y Prácticas*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias.
- Rueda, A. (2005). Stakeholders, Entorno y la Gestión Medioambiental de la Empresa: la Moderación del Entorno sobre la Relación entre la Integración de los Stakeholders y las Estrategias Medioambientales (Tesis de Doctorado, Universidad de Granada, Granada, España). Recuperado de <http://hera.ugr.es/tesisugr/15338496.pdf>
- Sáenz, A. (2012). El Éxito de la Gestión de Proyectos: Un Enfoque entre lo Tradicional y Dinámico (Tesis de Maestría, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas [ESADE], Barcelona, España). Recuperado de http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/117483/Arturo_Saenz_%20Tesis_2012_Rev_1.pdf

- Samboni, A. & Blanco, J. (2015) Herramientas de Gestión de Interesados Utilizadas en las Etapas de Planeamiento y Control de Proyectos (Tesis de Grado, Universidad San Buenaventura . Valle del Cauca, Colombia). Recuperado de http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2549/1/Herramientas_Interesados_Gestion_Etapas_Control_Proyectos_Samboni_2015.pdf
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo [OMT].
- Sancho, A. (2005). Impactos del Turismo Sostenible Sobre la Población Local. *Turismo y Sociedad*, 4, 7-38. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/turSOC/article/view/2237/1981>
- Siles, R. & Mondelo, E. (2015). *Gestión de Proyectos de Desarrollo – Certificación Project Management Associate (PMA), para organizaciones de la Sociedad Civil. Guía de aprendizaje* (4ª ed.). Banco Interamericano de Desarrollo [BID] e Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social [INDES].
- Steurer, R. (2006). Mapping Stakeholders Theory a New: from the “Stakeholders Theory of the Firm” to Three Perspectives on Business-Society Relations. *Business Strategy and Environment*, 15 (1), 55 – 69. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/229448189_Mapping_stakeholder_theory_a_new_From_the_'Stakeholder_Theory_of_the_Firm'_to_three_perspectives_on_business-society_relations
- Swisscontact (2014). *Conceptos Básicos para la Gestión de Destinos Turísticos*. Lima: Swisscontact. Recuperado de <http://www.swisscontact.org.pe/sites/default/files/Conceptos%20basicos%20para%20la%20gestion%20de%20destinos%20tur%C3%ADsticos.pdf>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO] (2009). *Sustainable Tourism Development in UNESCO Designated Sites in South-Eastern Europe*. Bonn: Ecological Tourism in Europe [ETE]. Recuperado de http://portal.unesco.org/es/files/45338/12417872579Introduction_Sustainable_Tourism.pdf/Introduction_Sustainable_Tourism.pdf
- Vásquez, L. (31 de julio de 2015). El boom del turismo en el Perú: de solo Machu Picchu a un país multideestino. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/boom-turismo-solo-machu-picchu-pais-multideestino-2138679>
- Velázquez, A. & Aguilar, N. (2005). *Manual Introductorio al Análisis de Redes Sociales*. Recuperado de http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARC.pdf
- Wallace, W. (2014). *Gestión de Proyectos*. Edimburgo: Edinburgh Business School – Heriot Watt University.
- Wasserman, S. & Faust, K. (2013). *Análisis de Redes Sociales: Métodos y Aplicaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Werhane, P. & Freeman, E. (2005). Business Ethics. En P. Werhane & E. Freeman (Eds.), vol. II *The Blackwell Encyclopedia of Management* (2ª ed.). Oxford: Blackwell Publishing.

ANEXO A: Datos Generales: Matriz de consistencia

Tema: La Gestión de <i>Grupos de interés</i> en proyectos. Identificación y evaluación de los actores clave en un proyecto ecoturístico en la Laguna de Huamanpata - Región Amazonas					
PROBLEMA	RETO DE GESTIÓN	OBJETIVOS	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	METODOLOGÍA
Desde el año 2011, la agencia turística Nuevos Caminos Travel viene realizando el proyecto ecoturístico Alpahuamán en el Valle de Huamanpata. Si bien hasta la fecha se puede apreciar una afluencia regular de turistas nacionales y extranjeros hacia la Laguna de Huamanpata, la agencia turística vislumbra que este destino turístico no ha podido explotar su potencial debido a que actualmente trabajan de manera independiente, con unos cuantos aliados (a su opinión, los únicos afines a los lineamientos del ecoturismo). Sin mayores socios estratégicos, y viendo un panorama complicado debido al poco interés mostrado por la Municipalidad hasta la actualidad hacia el turismo, la ausencia de ONGs en Huamanpata y el poco involucramiento de la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata como organización (asociación conformada	Desarrollar un insumo que permita conocer la situación y el entorno actual de los actores clave vinculados al ecoturismo en la Laguna de Huamanpata, de tal manera que favorezca a la dirección del proyecto	Objetivo General: Identificar y evaluar a los <i>stakeholders</i> clave de un proyecto de ecoturismo en la Laguna de Huamanpata – Amazonas en base a la teoría y metodología de <i>stakeholders</i> para analizar las posibles oportunidades y riesgos a gestionar mediante la implementación de una Gestión de <i>Stakeholders</i>	Pregunta General: Entre todos los grupos de interés alrededor del proyecto ecoturístico “Alpahuamán”, ¿cuáles pueden ser determinados como <i>stakeholders</i> clave en base a la teoría y metodología de <i>stakeholders</i> , para analizar las posibles oportunidades y riesgos a gestionar mediante la implementación de una Gestión de <i>Stakeholders</i> ?		
		Objetivos Específicos: Presentar y analizar críticamente los fundamentos teóricos de la Gestión de <i>Stakeholders</i> y el ecoturismo; así como los fundamentos metodológicos y las herramientas gráficas relevantes para la Gestión de <i>Stakeholders</i>	Preguntas Específicas: En relación a la gestión de proyectos ecoturísticos, ¿cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos de la Gestión de <i>Stakeholders</i> pertinentes para el caso de estudio?		

Tema: La Gestión de *Grupos de interés* en proyectos. Identificación y evaluación de los actores clave en un proyecto ecoturístico en la Laguna de Huamanpata - Región Amazonas

PROBLEMA	RETO DE GESTIÓN	OBJETIVOS	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	METODOLOGÍA
por quienes poseen tierras en el Valle de Huamanpata), Nuevos Caminos Travel teme que el ecoturismo deje de ser una actividad sostenible en la Laguna de Huamanpata, lo cual implicaría una pérdida en la inversión realizada en la zona y la posibilidad de que se intensifique el desarrollo de actividades económicas alternativas que sean perjudiciales para la zona (como la agricultura, la ganadería y la tala indiscriminada). De esta manera, el casi nulo conocimiento del entorno en el cual la agencia se enfrenta con respecto al ecoturismo en la Laguna Huamanpata y el desconocimiento de los actores clave para el desarrollo de esta actividad representa un	para planificar una gestión de las relaciones con los actores clave.	Describir el proyecto ecoturismo “Alpahuamán” y la Laguna de Huamanpata a partir de su entorno geográfico, cultural, económico, ambiental y climático	¿En qué consiste el proyecto ecoturismo “Alpahuamán” y cuáles son las características del entorno geográfico, cultural, económico, ambiental y climático del caso de estudio?		*Fuentes secundarias * Entrevistas semi-estructuradas a los actores
		Definir las variables de estudio relevantes para evaluar las características de los grupos de interés del proyecto “Alpahuamán”, evaluar las relaciones existentes entre ellos y determinar a los <i>stakeholders</i> clave	¿Cuáles son las variables de estudio pertinentes para evaluar las características de los grupos de interés del caso de estudio, evaluar las relaciones existentes entre ellos y determinar a los <i>stakeholders</i> clave?	*Proximidad de los actores hacia el proyecto ecoturístico. *Calidad de las relaciones de los <i>stakeholders</i> *Cantidad de las relaciones de los <i>stakeholders</i> .	*Fuentes secundarias

Tema: La Gestión de *Grupos de interés* en proyectos. Identificación y evaluación de los actores clave en un proyecto ecoturístico en la Laguna de Huamanpata - Región Amazonas

PROBLEMA	RETO DE GESTIÓN	OBJETIVOS	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>escenario desfavorable para la agencia, motivo por el cual resulta difícil tomar decisiones estratégicas al respecto.</p>		<p>Identificar, evaluar y visualizar, en base a las variables de estudio definidas, a los grupos de interés de los sectores público, empresarial, social y población no organizada del proyecto “Alpahuamán” y las relaciones existentes entre ellos</p>	<p>¿Quiénes son los grupos de interés (de los sectores público, empresarial, social y población no organizada) del caso de estudio, cuáles son las características de cada uno de ellos y de las relaciones que tienen entre sí?</p>	<p>*Conocimiento sobre el ecoturismo *Conocimiento sobre el proyecto ecoturístico *Interés por el desarrollo del proyecto ecoturístico *Urgencia por el ecoturismo *Legitimidad del accionar de los actores involucrados al proyecto ecoturístico *Poder de los actores</p>	<p>*Fuentes secundarias *Entrevistas semi-estructuradas a los actores * Encuestas a la población</p>

ANEXO B: Proyecto: Reseña de la Agencia Turística “Nuevos Caminos Travel”

Somos una Agencia joven de Turismo Alternativo que ofrece a los viajeros la oportunidad de conocer los increíbles y diferentes paisajes de Perú, teniendo al mismo tiempo un estrecho contacto con su población.

Nos hemos decidido por un turismo responsable, que protege el medio ambiente cultural y natural; es por esta razón por la que parte de nuestros beneficios son destinados a la compensación de emisiones de CO2.

Dentro de este proyecto también puedes trabajar como voluntario que combinado con nuestras rutas te ofrecerá una perspectiva diferente de lo que significa conocer Perú.

Nuestro objetivo principal es que pueda disfrutar de su viaje tanto como nuestro pueblo disfrutará de su visita.

Nuevos Caminos Travel no solo piensa en el beneficio personal y profesional, sino también en una oportunidad de que este mismo beneficio llegue más personas, mediante el desarrollo de las microeconomías, generar puestos de trabajo alternativos y establecer contacto entre los seres humanos en su sentido más amplio



ANEXO C: Entrevistas: Guía de entrevistas a los actores del sector público

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVE	Organizaciones públicas						
			Inst. Municipi	Institu ciones Resnla	UGEL	Colegi o	Univer sidad	Hospit ales y Centro s de	Comis aría
Información general de cada organización y actor	¿Cuáles son las funciones principales que desempeña la organización? ¿Y usted?	*Funciones de las organizaciones *Funciones principales del entrevistado	x	x	x	x	x	x	x
	¿Ofrecen servicio médico hacia el lugar donde está el accidentado?	*Atención de accidentados desde el Valle de Huamanpata (traslados, derivación, etc.)						x	
	¿Han atendido a personas que se accidentaron en el Valle de Huamanpata o en camino hacia allá?							x	
	Cuando se tiene que ir al Valle de Huamanpata para atender algún paciente, ¿de qué forma se comunican y cómo se realiza el traslado? (preguntar si desde la posta van hacia el lugar, o ellos deben llegar; y cómo sería el traslado)							x	
	¿En qué casos no se puede atender al paciente y es necesario derivarlo a otro centro médico? De ser el caso, ¿a dónde se derivaría? ¿De qué manera se haría el traslado? (tiempo y distancia)							x	
	¿Cuáles son los mayores problemas a nivel de seguridad en San Nicolás, Mariscal Benavides y el Valle de Huamanpata?	*Seguridad en San Nicolás, Mariscal Benavides y el Valle de Huamanpata							x
	¿Qué tan frecuentes han sido los casos de robos u otros incidentes a los turistas?	*Denuncias o robos desde el Valle de Huamanpata (casos, frecuencia, tipo de robos, etc.)							x
	Con respecto al Valle de Huamanpata, ¿es considerado un lugar seguro o inseguro?								x
¿Ha habido denuncias o casos de robos en el camino al Valle de Huamanpata? ¿Qué tan frecuentes han sido?								x	

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVE	Organizaciones públicas						
			Inst. Municipi	Instituciones	Regula	UGEL	Colegio	Universidad	Hospitales y Centros de
Información contextual sobre el Valle de Huamanpata	¿Conoce el Valle de Huamanpata?	*Importancia del Valle de Huamanpata para la región *Aspectos resaltantes del Valle de Huamanpata *Problemas en el Valle de Huamanpata *Actividades económicas (qué se desarrolla y cuáles son las más importantes para desarrollar el Valle) *Políticas de Desarrollo *Contacto con el Valle de Huamanpata *Estado de las rutas de acceso *Importancia del cuidado del medio ambiente y la preservación de las costumbres locales en el Valle *Turismo en el Valle de Huamanpata	x	x	x	x	x	x	x
	¿Qué es lo más resaltante del Valle de Huamanpata?		x	x	x	x	x	x	x
	¿Hay problemas que estén afectando al Valle de Huamanpata? ¿Cuáles?		x	x	x	x	x	x	x
	¿Ha habido algún contacto entre ustedes y el Valle de Huamanpata?		x	x	x	x	x	x	x
	¿Existe alguna política pública que favorezca temas de desarrollo en el Valle de Huamanpata?		x	x	x				
	¿Qué actividades económicas se están realizando en el Valle de Huamanpata?		x	x	x	x	x		
	¿En qué estado están las rutas de acceso al Valle de Huamanpata?		x	x					
	¿Conoce si se ha realizado turismo o se está realizando turismo en el Valle de Huamanpata?		x	x	x	x	x		
Conocimiento sobre el ecoturismo	¿Ha escuchado hablar sobre un tipo de turismo que es responsable con el medio ambiente y respeta la cultura local?	*Conocimiento sobre el ecoturismo	x	x	x	x	x	x	x
	¿Ha escuchado hablar sobre el ecoturismo?		x	x	x	x	x	x	x
Conocimiento sobre el proyecto ecoturístico de "Nuevos Caminos Tours"	¿Conoce sobre el proyecto ecoturístico de la agencia turística "Nuevos Caminos Tours" en el Valle de Huamanpata?	*Conocimiento sobre el proyecto ecoturístico de "Nuevos Caminos Tours" en el Valle de Huamanpata *Percepción sobre posibles impactos del ecoturismo en el Valle de Huamanpata y en el	x	x	x	x	x	x	x
	¿Considera que el proyecto ecoturístico puede generar beneficios para la localidad? ¿Quiénes se beneficiarían? ¿De qué manera? [Ayuda también a identificar stakeholders]		x	x	x	x	x	x	x

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVE	Organizaciones públicas						
			Inst. Municipales	Instituciones Regula	UGEL	Colegio	Universidad	Hospitales y Centros de	Comisaría
	¿Considera que también puede perjudicar a la localidad o a quiénes? ¿De qué manera? [Ayuda también a identificar stakeholders]	distrito	x	x	x	x	x	x	x
Proximidad de los actores hacia el proyecto ecoturístico	¿Realiza alguna actividad que se relacione con el turismo?	Realización de alguna actividad turística vinculada al proyecto ecoturístico de "Nuevos Caminos Tours"	x	x	x	x	x		
	En especial, ¿tiene vinculación al proyecto ecoturístico en el Valle de Huamanpata?		x	x	x	x	x		
Interés por el ecoturismo	¿Considera que su organización podría salir beneficiada por el desarrollo del ecoturismo? ¿De qué forma?	*Interés por el ecoturismo (posibles beneficios)	x	x	x	x	x		
	¿Dentro de su Plan Anual tienen objetivos vinculados al desarrollo del turismo en la zona?, ¿o vinculados a actividades económicas? ¿Cómo va el avance de este objetivo hasta ahora? [esta pregunta servirá para vincularla a la "urgencia"]	*Vínculos entre el desarrollo del ecoturismo y los objetivos anuales de la organización *Presupuesto disponible para el ecoturismo	x	x	x	x	x		
	¿Tienen alguna dirección que se encargue del rubro de turismo?		x	x	x				
	¿Dentro del presupuesto anual hay actividades para el desarrollo del turismo?		x	x					
	¿Por qué se realizó una guía turística local? ¿Por qué esta labor recayó en ustedes? ¿Con quién realizó la guía turística?	*Relación y vinculación entre la UGEL y el ecoturismo *Aporte de la UGEL al ecoturismo y viceversa			x				
	Dentro de las carreras [o cursos], ¿relacionan temas a casos específicos que se viven en Rodríguez de Mendoza? ¿Hay vinculaciones con el turismo?, ¿o piensan vincularlo con alguno en especial? (En caso diga que no: ¿y por qué no? ¿Qué tan beneficioso sería esto?)	*Relación y vinculación entre Universidad-Colegio y el ecoturismo *Aporte de la Universidad-Colegio al ecoturismo y				x	x		

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVE	Organizaciones públicas							
			Inst. Municipi	Instituciones	Regula	UGEL	Colegio	Universidad	Hospitales y Centro de	Comisaría
	¿Considera que la Universidad [o el colegio] puede aportar a las actividades económicas de la zona como el turismo? ¿De qué manera?	viceversa					X	X		
	¿Actualmente aprovecha o aprovecharía las actividades económicas o particularidades del Valle de Huamanpata para tocarlos en las carreras [o clases]? ¿De qué manera?						X	X		
Nivel de importancia asignado al desarrollo del proyecto ecoturístico	¿Qué tan importante considera que sería el desarrollo del proyecto ecoturístico en el Valle de Huamanpata?	*Importancia del ecoturismo para el Valle de Huamanpata	X	X	X	X	X	X	X	X
Urgencia por el ecoturismo	Con respecto a los objetivos planteados en su Plan Anual, ¿cómo se encuentran actualmente en la consecución de este objetivo? ¿Qué dificultades han encontrado?	*Vinculación entre dificultades para el logro de objetivos y posibilidad de apoyo del ecoturismo en ese sentido	X	X	X					
	Con respecto al logro de los objetivos planteados por ustedes como universidad [colegio] sobre "___" en la localidad de Rodríguez de Mendoza, ¿qué dificultades ha encontrado?					X	X			
Conocimiento sobre "Nuevos Caminos Tours" y otros stakeholders involucrados	¿Conoce de asociaciones o empresarios grandes o medianos en el distrito que podrían estar interesados en participar o invertir en el turismo? ¿Podría comentarnos?	*Conocimiento de la existencia de "Nuevos Caminos Tours" en el Valle de Huamanpata	X	X	X	X	X			
	¿Existe alguna organización que se encargue de regular temas como el medioambiente, temas culturales en la región?	*Identificar a otros posibles grupos de interés que puedan beneficiarse o perjudicarse, o influir (empresarios, reguladores, protectores de áreas, parques de reserva, etc.)	X	X	X	X	X			
	¿Existen áreas protegidas, parques de reserva u entidades que se encarguen de proteger áreas naturales?		X	X	X	X	X			

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVE	Organizaciones públicas							
			Inst. Municipi	Instituciones	Regula	UGEL	Colegio	Universidad	Hospitales y Centro de	Comisaría
Legitimidad del accionar de los actores	Indicación: se entregará una encuesta en la cual el encuestado calificará, en una escala del 1-6, el grado de legitimidad de los actores enlistados. En base a aquellos que haya marcado, se le preguntará por cada actor: ¿por qué "_____" es un actor legítimo?	*Legitimidad de los actores vinculados al desarrollo del ecoturismo	X	X	X	X	X	X	X	
Poder de los actores sobre el proyecto	Actualmente, ¿tienen pensado algún proyecto sobre la ruta de acceso hacia el Valle de Huamanpata? [P. Utilitario]	*Liderazgo de los actores involucrados en el proyecto ecoturístico en el Valle de Huamanpata	X	X						
	Como organización pública ¿tienen algún poder de decisión o influencia sobre las actividades económicas (como el turismo) que se desarrollen en el Valle de Huamanpata? [P. Cargo Formal]	*Poder de decisión o influencia de los actores involucrados sobre el proyecto ecoturístico en el Valle de Huamanpata	X	X	X					
	¿Qué organización (de la siguiente lista) considera que tiene la estima y respaldo de la gente porque considera sus opiniones y actúa según los valores de la sociedad? [P. Normativo]	*Estima y respaldo de los actores involucrados en el proyecto ecoturístico	X	X	X	X	X			
	¿Tiene contactos o algún aliado que sea especialista en turismo dentro de la localidad? [P. Personal o P. acceso a la información/conocimiento]	*Actores conocedores/expertos en el tema ecoturístico	X	X	X	X	X			
	¿Cuenta con el respaldo de alguna entidad fuera de la localidad o internacional que esté vinculada al turismo, tema medioambiental o social? [P. Personal]		X	X	X	X	X			
	¿Qué organizaciones (de la siguiente lista) considera son las que tienen mayor liderazgo? ¿Por qué? [P. Normativo o P. acceso a la información/conocimiento]		X	X	X	X	X	X	X	
	¿Cuenta con mecanismos de comunicación para escuchar los reclamos de diferentes organizaciones y de la población? [Sirve para contrastar la información proporcionada por la población y organizaciones de la localidad]	*Mecanismos de comunicación para escuchar los reclamos de la población sobre temas turísticos	X							

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVE	Organizaciones públicas						
			Inst. Municipi	Instituciones Regula	UGEL	Colegio	Universidad	Hospitales y Centros de	Comisaría
Cantidad y Calidad de las relaciones entre los actores	Indicación: se entregará una encuesta que tendrá una lista de actores. El encuestado marcará con una “X” con qué actores ha contactado para trabajar en conjunto o tener mesas de diálogo.	*Cantidad de relaciones entre cada actor involucrado *Tipo de relaciones (mesa de trabajo, proyectos, etc.)	X	X	X	X	X	X	X
	¿Con cuáles ha realizado más proyectos/mesas de trabajo/etc.?	*Calidad de las relaciones *Mecanismos de comunicación	X	X	X	X	X	X	X
	¿Con quienes suelen trabajar de manera articulada?	*Atributos importantes para decidir trabajar con alguien (confianza, conocimientos, reputación, posesión de recursos, experiencia, etc.)	X	X	X	X	X	X	X
	¿Cuenta con mecanismos de comunicación para mantener una articulación con las diferentes organizaciones?		X	X	X	X	X	X	X
	Sobre los actores marcados en la encuesta, ¿con quiénes se sintieron más a gusto trabajando?		X	X	X	X	X	X	X
	Entre aquellos con quienes no ha trabajado aún, ¿con quiénes considerarían trabajar? ¿Por qué?		X	X	X	X	X	X	X
Adicionalmente	Pedir documentación sobre el turismo en Rodríguez de Mendoza: información demográfica, censos, mapas del sitio, especialmente en el Valle de Huamanpata [Marco Contextual]		X	X					

ANEXO D: Entrevistas: Guía de entrevistas a los actores del sector social

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVES	Organizaciones sociales			
			Aso. de Dueños y Poseedores de las Tierras de	ONGs	Cooperativa Agraria de Rodríguez de Mendoza	Iglesias
Información general de cada organización y actor	¿Cuáles son las funciones principales que desempeña la organización? ¿Y usted?	*Funciones de las organizaciones	x	x	x	x
	¿Qué productos o servicios brinda?	*Funciones principales del entrevistado	x	x	x	
	¿Actualmente con cuántos asociados cuentan?	*Servicios o productos que ofrece	x	x	x	x
	¿Cuáles son los mecanismos por los cuales se solventa la organización?		x	x	x	x
	¿Cuántas personas poseen tierras en el Valle de Huamanpata?	*Cantidad de personas que poseen tierras en el Valle de Huamanpata	x			
	¿Actualmente con cuántos miembros cuenta la Asociación? ¿Qué tan unidos o dispuestos se encuentran al momento de determinar temas que afecten a todo el Valle?	*Disposición de los asociados en temas que afecten al Valle de Huamanpata *Forma de toma de decisiones sobre el Valle de Huamanpata	x			
Información contextual sobre el Valle de Huamanpata	¿Conoce el Valle de Huamanpata?	*Importancia del Valle de Huamanpata para la región	x	x	x	x
	¿Qué es lo más resaltante del Valle de Huamanpata?	*Aspectos resaltantes del Valle de Huamanpata	x	x	x	x
	¿Hay problemas que estén afectando al Valle de Huamanpata? ¿Cuáles?	*Problemas en el Valle de Huamanpata	x	x	x	x
	¿Ha habido algún contacto entre ustedes y el Valle de Huamanpata?	*Actividades económicas (qué se desarrolla y cuáles son las		x	x	x

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVES	Organizaciones sociales			
			Aso. de Dueños y Poseedores de las Tierras de	ONGs	Cooperativa Agraria de Rodríguez de Mendoza	Iglesias
	¿Qué actividades económicas se han realizado o se están realizando en el Valle de Huamanpata?	<p>más importantes para desarrollar el Valle)</p> <p>*Contacto con el Valle de Huamanpata *Estado de las rutas de acceso</p> <p>*Importancia del cuidado del medio ambiente y la preservación de las costumbres locales en el Valle</p> <p>*Turismo en el Valle de Huamanpata</p> <p>*Rol e intervención de la Iglesia en actividades económicas (turismo)</p>	x	x		x
	¿En qué estado están las rutas de acceso al Valle de Huamanpata?		x			
	¿Conoce si se está realizando turismo en el Valle de Huamanpata?		x	x	x	x
	¿Qué rol toma la iglesia en el desarrollo de actividades económicas? ¿Por qué es importante que la iglesia intervenga?					x
Conocimiento sobre el ecoturismo	¿Ha escuchado hablar sobre un tipo de turismo que es responsable con el medio ambiente y respeta la cultura local?	*Conocimiento sobre el ecoturismo	x	x	x	x
	¿Ha escuchado hablar sobre el ecoturismo?		x	x	x	x
Conocimiento sobre el proyecto ecoturístico de "Nuevos Caminos Tours"	¿Conoce sobre el proyecto ecoturístico de la agencia turística "Nuevos Caminos Tours" en el Valle de Huamanpata?	<p>*Conocimiento sobre el proyecto ecoturístico de "Nuevos Caminos Tours" en el Valle de Huamanpata</p> <p>*Percepción sobre posibles impactos del ecoturismo en el Valle de Huamanpata y en el distrito</p>	x	x	x	x
	¿Considera que el proyecto ecoturístico puede generar beneficios para la localidad? ¿Quiénes se beneficiarían? ¿De qué manera? [Ayuda también a identificar <i>stakeholders</i>]		x	x	x	x
	¿Considera que también puede perjudicar a la localidad o a quiénes? ¿De qué manera? [Ayuda también a identificar <i>stakeholders</i>]		x	x	x	x
Proximidad	¿Realiza alguna actividad que se relacione con el turismo?	Realización de alguna actividad	x	x	x	x

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVES	Organizaciones sociales			
			Aso. de Dueños y Poseedores de las Tierras de	ONGs	Cooperativa Agraria de Rodríguez de Mendoza	Iglesias
de los actores hacia el proyecto ecoturístico	En especial, ¿tiene vinculación al proyecto ecoturístico en el Valle de Huamanpata?	turística vinculada al proyecto ecoturístico de "Nuevos Caminos Tours"	x	x	x	x
Interés por el ecoturismo	¿Considere que su organización podría salir beneficiada por el desarrollo del ecoturismo? ¿De qué forma?	*Interés por el ecoturismo (posibles beneficios)	x	x	x	x
	¿Dentro de su Plan Anual tienen objetivos vinculados al desarrollo del turismo en la zona?, ¿o vinculadas a actividades económicas? ¿Cómo va el avance de este objetivo hasta ahora? [esta pregunta servirá para vincularla a la "urgencia"]	*Vínculos entre el desarrollo del ecoturismo y los objetivos anuales de la organización *Presupuesto disponible para temas vinculados al ecoturismo	x	x	x	
	¿Dentro del presupuesto anual hay actividades para el desarrollo del turismo?		x	x	x	
	¿Considera que la Iglesia puede aportar a las actividades económicas de la localidad (como el turismo)? ¿De qué manera?	*Relación y vinculación entre Iglesia y el ecoturismo *Aporte de la Iglesia al ecoturismo y viceversa				x
Nivel de importancia asignado al desarrollo del proyecto ecoturístico	¿Qué tan importante considera que sería el desarrollo del proyecto ecoturístico en el Valle de Huamanpata?	*Importancia del ecoturismo para el Valle de Huamanpata	x	x	x	x
Urgencia por el ecoturismo	Con respecto a los objetivos planteados en su Plan Anual, ¿cómo se encuentran actualmente en la consecución de este objetivo? ¿Qué dificultades han encontrado?	*Vinculación entre dificultades para el logro de objetivos y posibilidad de apoyo del	x	x	x	x

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVES	Organizaciones sociales			
			Aso. de Dueños y Poseedores de las Tierras de	ONGs	Cooperativa Agraria de Rodríguez de Mendoza	Iglesias
	Con respecto al logro de los objetivos planteados por ustedes como universidad [colegio] sobre "___" en la localidad de Rodríguez de Mendoza, ¿qué dificultades ha encontrado?	ecoturismo en ese sentido	x	x	x	x
Conocimiento sobre "Nuevos Caminos Tours" y otros <i>stakeholders</i> involucrados	¿Conoce de asociaciones o empresarios grandes o medianos en el distrito que podrían estar interesados en participar o invertir en el turismo? ¿Podría comentarnos?	*Conocimiento de la existencia de "Nuevos Caminos Tours" en el Valle de Huamanpata	x	x	x	x
	¿Existe alguna organización que se encargue de regular temas como el medioambiente, temas culturales en la región?	*Identificar a otros posibles <i>stakeholders</i> que puedan beneficiarse o perjudicarse, o influir (empresarios, reguladores, protectores de áreas, parques de reserva, etc.)	x	x	x	x
	¿Existen áreas protegidas, parques de reserva u entidades que se encarguen de proteger áreas naturales?		x	x	x	x
Legitimidad del accionar de los actores	Indicación: se entregará una encuesta en la cual el encuestado calificará, en una escala del 1-6, el grado de legitimidad de los actores enlistados. En base a aquellos que haya marcado, se le preguntará por cada actor: ¿por qué "_____" es un actor legítimo?	*Legitimidad de los actores vinculados al desarrollo del ecoturismo	x	x	x	x
Poder de los actores sobre el proyecto	Como organización social ¿tienen algún poder de decisión o influencia sobre las actividades económicas (como el turismo) que se desarrolle en el Valle de Huamanpata? [P. Cargo Formal]	*Liderazgo de los actores involucrados en el proyecto ecoturístico en el Valle de Huamanpata	x	x	x	x
	¿Qué organización (de la siguiente lista) considera que tiene la estima y respaldo de la gente porque considera sus opiniones y actúa según los valores de la sociedad? [P. Normativo]	*Poder de decisión o influencia de los actores involucrados sobre el proyecto ecoturístico en el Valle de Huamanpata	x	x	x	x
	¿Tiene contactos o algún aliado que sea especialista en turismo dentro de la localidad? [P. Personal o P. acceso a la información/conocimiento]	*Estima y respaldo de los	x	x	x	x

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVES	Organizaciones sociales			
			Aso. de Dueños y Poseedores de las Tierras de	ONGs	Cooperativa Agraria de Rodríguez de Mendoza	Iglesias
	¿Cuenta con el respaldo de alguna entidad fuera de la localidad o internacional que esté vinculada al turismo, tema medioambiental o social? [P. Personal]	actores involucrados en el proyecto ecoturístico *Actores conocedores/expertos en el tema ecoturístico	x	x	x	x
	¿Qué organizaciones (de la siguiente lista) considera son las que tienen mayor liderazgo? ¿Por qué? [P. Normativo o P. acceso a la información/conocimiento]		x	x	x	x
	Cuando usted necesita hacer un reclamo sobre su ámbito de competencia a la Municipalidad, ¿cómo calificaría la labor de la Municipalidad atendiendo su reclamo?		x	x	x	x
	Para tomar una decisión, ¿qué criterios se utilizan? ¿Quién tienen la responsabilidad de tomar la decisión final?		x	x		
Cantidad y Calidad de las relaciones entre los actores	Indicación: se entregará una encuesta que tendrá una lista de actores. El encuestado marcará con una "X" con qué actores ha contactado para trabajar en conjunto o tener mesas de diálogo.	*Cantidad de relaciones entre cada actor involucrado	x	x	x	x
	¿Con quiénes suelen trabajar de manera articulada?	*Tipo de relaciones (mesa de trabajo, proyectos, etc.)	x	x	x	x
	¿Cuenta con mecanismos de comunicación para mantener una articulación con las diferentes organizaciones?	*Calidad de las relaciones	x	x	x	x
	¿Con cuáles ha realizado más proyectos/mesas de trabajo/etc.?	*Mecanismos de comunicación	x	x	x	x
	Sobre los actores marcados en la encuesta, ¿con quiénes se sintieron más a gusto trabajando?	*Atributos importantes para decidir trabajar con alguien (confianza, conocimientos, reputación, posesión de recursos, experiencia, etc.)	x	x	x	x
	Entre aquellos con quienes no ha trabajado aún, ¿con quiénes considerarían trabajar? ¿Por qué?		x	x	x	x
Adicionalmente	Pedir documentación escritos sobre el Valle de Huamanpata (mapa de sitio), lista de patrón, etc. [Marco Contextual]		x			

ANEXO E: Entrevistas: Guía de entrevistas a los actores del sector empresarial

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVES	Organizaciones empresariales			
			Inversionistas turísticos	Agencias turísticas	Guías turísticos	emprendedor
Información general de cada organización y actor	¿Cuáles son las funciones principales que desempeña la organización? ¿Y usted?	*Funciones de la empresa *Funciones principales del entrevistado	x	x	x	x
	¿Qué productos o servicios brinda?	*Servicios o productos que ofrece	x	x	x	x
	¿Cuáles y de dónde son sus clientes más frecuentes?	*Clientes más frecuentes	x	x	x	x
	¿Cuáles consideras que son sus recursos clave?	*Recursos clave		x	x	
	¿De qué forma trabajan: ligados a una agencia o independientemente?	*Trabajo independiente o con agencia			x	
	¿Qué te diferencia de un conoedor turístico? ¿Qué tipo de capacitaciones/requisitos tuviste que pasar para ser considerado guía turístico?	*Diferencial de ser un guía turístico		x	x	
Información contextual sobre el Valle de Huamanpata	¿Cada cuánto tiempo reciben capacitaciones? ¿Qué tipo de capacitaciones? ¿Quiénes financian las capacitaciones?	*Capacitaciones de los guías turísticos		x	x	
	¿Conoce el Valle de Huamanpata?	*Importancia del Valle de Huamanpata para la región *Aspectos resaltantes del Valle de Huamanpata	x	x	x	x
	¿Qué es lo más resaltante del Valle de Huamanpata?	*Problemas en el Valle de Huamanpata	x	x	x	x
	¿Qué actividades económicas se están realizando en el Valle de Huamanpata?	*Actividades económicas (qué se desarrolla y cuáles son las más importantes para desarrollar el Valle)	x	x	x	x
	¿Qué problemas crees que están afectando el Valle de Huamanpata?	*Contacto con el Valle de Huamanpata	x	x	x	x

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVES	Organizaciones empresariales			
			Inversionistas turísticos	Agencias turísticas	Guías turísticos	empresarial
	¿Conoce si se está realizando turismo en el Valle de Huamanpata?	*Estado de las rutas de acceso *Importancia del cuidado del medio ambiente *Turismo en el Valle de Huamanpata	x	x	x	x
	¿Qué tipo de turistas suelen llegar al Valle de Huamanpata? ¿Con qué frecuencia?	*Tipo de turista en el Valle de Huamanpata (origen, frecuencia, etc.)		x	x	
	¿De qué manera suelen "jalar" a los turistas? (¿Cuál es el foco de atracción?)	*Forma de atraer turistas (oferta, foco, etc.)			x	
	¿En temporada de verano se sigue realizando la ruta para el Valle de Huamanpata? ¿Qué tanto cambia la demanda para estas épocas del año?	*Demanda al Valle de Huamanpata por épocas de año	x	x		
	¿Cuáles son las rutas de acceso al Valle de Huamanpata? ¿En qué estado se encuentran estas rutas?	*Estado de las rutas de acceso al Valle de Huamanpata y posibles percances en el trayecto	x	x	x	
	¿Ha sucedido algún percance en la ruta al Valle de Huamanpata?			x	x	
	¿Por qué se interesaron en el Valle de Huamanpata? ¿Por qué ecoturismo y no otro tipo de turismo?	*Interés en el Valle de Huamanpata y el ecoturismo		x	x	
	¿Han realizado anteriormente visitas a Yurakyacu? ¿Cómo es el camino?	*Pasajeros desde Yurakyacu	x			
	¿Cómo consiguen pasajeros para ir a Yurakyacu? ¿Qué tipo de pasajeros van frecuentemente?		x			
Conocimiento sobre el ecoturismo	¿Ha escuchado sobre el ecoturismo? ¿Podría comentarnos un poco? (en caso no conozca, se le dice brevemente en que consiste)	*Conocimiento sobre el ecoturismo	x	x	x	x
Conocimiento sobre el proyecto ecoturístico	¿Conoce sobre el proyecto ecoturístico de la agencia turística "Nuevos Caminos Tours" en el Valle de	*Conocimiento sobre el proyecto ecoturístico de "Nuevos Caminos Tours" en el Valle de	x	x	x	x

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVES	Organizaciones empresariales			
			Inversionistas turísticos	Agencias turísticas	Guías turísticos	emprendedor
de "Nuevos Caminos Tours"	Huamanpata?	Huamanpata				
	¿Considera que el proyecto ecoturístico puede generar beneficios para la localidad? ¿Quiénes se beneficiarían? ¿De qué manera? [Ayuda también a identificar <i>stakeholders</i>]	*Percepción sobre posibles impactos del ecoturismo en el Valle de Huamanpata y en el distrito	x	x	x	x
	¿Considera que también puede perjudicar a la localidad o a quiénes? ¿De qué manera? [Ayuda también a identificar <i>stakeholders</i>]		x	x	x	X
Proximidad de los actores hacia el proyecto ecoturístico	¿Realiza alguna actividad que se relacione con el turismo?	Realización de alguna actividad turística vinculada al proyecto ecoturístico de "Nuevos Caminos Tours"	x	x	x	x
	En especial, ¿tiene vinculación al proyecto ecoturístico en el Valle de Huamanpata?		x	x	x	x
Interés por el ecoturismo	¿Considere que su organización podría salir beneficiada por el desarrollo del ecoturismo? ¿De qué forma?	*Interés por el ecoturismo (posibles beneficios)	x	x	x	x
	¿Considera una buena opción invertir por el ecoturismo en el Valle de Huamanpata?					x
Nivel de importancia asignado al del proyecto ecoturístico	¿Qué tan importante considera que sería el desarrollo del proyecto ecoturístico en el Valle de Huamanpata?	*Importancia del ecoturismo para el Valle de Huamanpata	x	x	x	x
Urgencia por el ecoturismo	Con respecto al desarrollo de su actividad, ¿existe algún tipo de dificultad(es) que impiden que pueda desarrollar su actividad adecuadamente? (dependiendo de sus dificultades se puede inferir la criticidad del desarrollo del proyecto)	*Vinculación entre dificultades para el logro de objetivos y posibilidad de apoyo del ecoturismo en ese sentido	x	x	x	x
Conocimiento sobre "Nuevos Caminos Tours" y otros	¿Conoce de asociaciones o empresarios grandes o medianos en el distrito que podrían estar interesados en participar o invertir en el turismo? ¿Podría comentarnos?	*Conocimiento de la existencia de "Nuevos Caminos Tours" en el Valle de Huamanpata *Identificar a otros posibles <i>stakeholders</i> que	x	x	x	x

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVES	Organizaciones empresariales			
			Inversionistas turísticos	Agencias turísticas	Guías turísticos	emprendedor
stakeholders involucrados	¿Existe alguna organización que se encargue de regular temas como el medioambiente, temas culturales en la región?	puedan beneficiarse o perjudicarse, o influir (empresarios, reguladores, protectores de áreas, parques de reserva, etc.)	x	x	x	x
	¿Existen áreas protegidas, parques de reserva u entidades que se encarguen de proteger áreas naturales?			x	x	
Legitimidad del accionar de los actores	Indicación: se entregará una encuesta en la cual el encuestado calificará, en una escala del 1-6, el grado de legitimidad de los actores enlistados. En base a aquellos que haya marcado, se le preguntará por cada actor: ¿por qué "_____" es un actor legítimo?	*Legitimidad de los actores vinculados al desarrollo del ecoturismo	x	x	x	x
Poder de los actores sobre el proyecto	Como organización empresarial ¿tienen algún poder de decisión o influencia sobre las actividades económicas (como el turismo) que se desarrolle en el Valle de Huamanpata? [P. Cargo Formal]	*Liderazgo de los actores involucrados en el proyecto ecoturístico en el Valle de Huamanpata	x	x	x	x
	¿Qué organización (de la siguiente lista) considera que tiene la estima y respaldo de la gente porque considera sus opiniones y actúa según los valores de la sociedad? [P. Normativo]	*Poder de decisión o influencia de los actores involucrados sobre el proyecto ecoturístico en el Valle de Huamanpata	x	x	x	x
	¿Tiene contactos o algún aliado que sea especialista en turismo dentro de la localidad? [P. Personal o P. acceso a la información/conocimiento]	*Estima y respaldo de los actores involucrados en el proyecto ecoturístico	x	x	x	x
	¿Cuenta con el respaldo de alguna entidad fuera de la localidad o internacional que esté vinculada al turismo, tema medioambiental o social? [P. Personal]	*Actores conocedores/expertos en el tema ecoturístico	x	x	x	x
	¿Qué organizaciones (de la siguiente lista) considera son las que tienen mayor liderazgo? ¿Por qué? [P. Normativo o P. acceso a la información/conocimiento]		x	x	x	x

DATOS Y VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS CLAVES	Organizaciones empresariales			
			Inversionistas turísticos	Agencias turísticas	Guías turísticos	emprendedor
	Quando usted necesita hacer un reclamo sobre su actividad económica a la Municipalidad, ¿cómo calificaría la labor de la Municipalidad atendiendo su reclamo?	*Mecanismos de comunicación para escuchar los reclamos de las empresas sobre temas turísticos	x	x	x	x
Cantidad y Calidad de las relaciones entre los actores	Indicación: se entregará una encuesta que tendrá una lista de actores. El encuestado marcará con una “X” con qué actores ha contactado para trabajar en conjunto o tener mesas de diálogo.	*Cantidad de relaciones entre cada actor involucrado *Tipo de relaciones (mesa de trabajo, proyectos, etc.)	x	x	x	x
	¿Con quiénes suelen trabajar de manera articulada?	*Calidad de las relaciones	x	x	x	x
	¿Cuenta con mecanismos de comunicación para mantener una articulación con las diferentes organizaciones?	*Mecanismos de comunicación	x	x	x	x
	¿Con cuáles ha realizado más proyectos/mesas de trabajo/etc.?	*Atributos importantes para decidir trabajar con alguien (confianza, conocimientos, reputación, posesión de recursos, experiencia, etc.)	x	x	x	x
	Sobre los actores marcados en la encuesta, ¿con quiénes se sintieron más a gusto trabajando?		x	x	x	x
	Entre aquellos con quienes no ha trabajado aún, ¿con quiénes considerarían trabajar? ¿Por qué?		x	x	x	x
Adicionalmente	Solicitar información general de demanda por año e información relevante.		x			

ANEXO F: Entrevistas: Encuesta sobre las relaciones para los actores entrevistados

1. ¿Qué nivel de relación tiene con los siguientes actores? (Considerar 0 “no se han realizado ningún trabajo con ellos” y 5 es “Constante realización de trabajos en conjunto”)

ENUNCIADO	Marcar del 1 al 6					
	0	1	2	3	4	5
1. Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza	0	1	2	3	4	5
2. Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides	0	1	2	3	4	5
3. Asociación de Dueños y Poseedores de la Tierra de Huamanpata	0	1	2	3	4	5
4. La UGEL de Rodríguez de Mendoza	0	1	2	3	4	5
5. Centro Educativo “Toribio Rodríguez de Mendoza “	0	1	2	3	4	5
6. Dirección de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	0	1	2	3	4	5
7. Oficina de Evaluación y Fiscalización ambiental (OEFA)	0	1	2	3	4	5
8. Autoridad Regional del Ambiente (ARA)	0	1	2	3	4	5
8. INC	0	1	2	3	4	5
9. Hospital “María Auxiliadora”	0	1	2	3	4	5
10. Centro de Salud de EsSalud	0	1	2	3	4	5
11. Comisaria Sectorial San Nicolás	0	1	2	3	4	5
12. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza	0	1	2	3	4	5
12. Agencia Turística “Nuevos Caminos Travel”	0	1	2	3	4	5
13. Agencia Turística “Phima Voyages”	0	1	2	3	4	5
14. La iglesia	0	1	2	3	4	5
15. Cooperativa Agraria de Rodríguez de Mendoza	0	1	2	3	4	5
16. Villa Turística en el Valle de Huamanpata (Robert Cabrera)	0	1	2	3	4	5
17. Eco Verde	0	1	2	3	4	5
18. Cooperación Alemana de Desarrollo (GIZ)	0	1	2	3	4	5
19. Naturaleza y Cultura Internacional (NCI)	0	1	2	3	4	5

- A través de líderes zonales
- A través de mecanismos de comunicación desde la Municipalidad
- Organizando manifestaciones públicas (marchas)

P18. (Si tu respuesta fue "No"): ¿De qué forma te gustaría comunicarte con las autoridades locales?

P19. De la siguiente lista, ¿quiénes consideran que tienen poder en la toma de decisiones sobre el turismo? (considerar 1 como "no tienen nada de poder en la toma de decisiones" y 6 como "tienen mucho poder en la toma de decisiones")

ENUNCIADO	Marcar si no lo conoce	Marcar del 1 al 6 según su nivel de Poder					
		1	2	3	4	5	6
1. Gobierno Regional de Amazonas		1	2	3	4	5	6
2. Municipalidad de Mariscal Benavides		1	2	3	4	5	6
3. Municipalidad de Rodríguez de Mendoza		1	2	3	4	5	6
4. Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamapata		1	2	3	4	5	6
5. Centro Educativo "Toribio Rodríguez de Mendoza"		1	2	3	4	5	6
6. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza		1	2	3	4	5	6
7. Hospital "María Auxiliadora I"		1	2	3	4	5	6
8. Centro Médico EsSalud		1	2	3	4	5	6
9. Comisaria de Rodríguez de Mendoza		1	2	3	4	5	6
10. Agencia Turística "Nuevos Caminos Travel"		1	2	3	4	5	6
11. Villa Turística Alpahuamán		1	2	3	4	5	6
12. Guías turísticos		1	2	3	4	5	6
13. Iglesia Católica "San Nicolás"		1	2	3	4	5	6
14. EcoVerde		1	2	3	4	5	6
15. GIZ – Corporación Alemana		1	2	3	4	5	6
16. NCI - Natural and Culture International		1	2	3	4	5	6

P.20 De la siguiente lista, ¿quiénes cumplen legítimamente sus funciones, respetando las normas, valores, creencias y principios de la localidad? (considerar 1 como "no cumple en nada" y 6 como "sí cumple plenamente")

ENUNCIADO	Marcar si no lo conoce	Marcar del 1 al 6 según su nivel de Poder					
		1	2	3	4	5	6
1. Gobierno Regional de Amazonas		1	2	3	4	5	6
2. Municipalidad de Mariscal Benavides		1	2	3	4	5	6
3. Municipalidad de Rodríguez de Mendoza		1	2	3	4	5	6
4. Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamapata		1	2	3	4	5	6
5. Centro Educativo "Toribio Rodríguez de Mendoza"		1	2	3	4	5	6
6. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza		1	2	3	4	5	6
7. Hospital "María Auxiliadora I"		1	2	3	4	5	6
8. Centro Médico EsSalud		1	2	3	4	5	6
9. Comisaria de Rodríguez de Mendoza		1	2	3	4	5	6
10. Agencia Turística "Nuevos Caminos Travel"		1	2	3	4	5	6
11. "Villa Turística Alpahuamán"		1	2	3	4	5	6
12. Guías turísticos		1	2	3	4	5	6
13. Iglesia Católica "San Nicolás"		1	2	3	4	5	6
14. EcoVerde		1	2	3	4	5	6
15. GIZ – Corporación Alemana		1	2	3	4	5	6
16. NCI - Natural and Culture International		1	2	3	4	5	6

ANEXO H: Encuesta: Diccionario de datos

N°	NOMBRE	ETIQUETA	TIPO	LONGITUD	VALORES	MEDIDA
1	General_1	¿Qué sexo es?	NN	1	1=masculino 2= femenino	Nominal
2	General_2	¿Qué edad tiene?	AN	3	-	
3	General_3	¿En qué distrito vive?	NN	1	1=San Nicolás 2= Mariscal Benavides	Nominal
4	General_4	¿Cuántos años tiene viviendo en el distrito?	AN	3	-	
5	General_5	¿A qué actividad se dedica principalmente?	NN	1	1=Agricultura 2=Ganadería 3=Funcionario público 4=Empleado contratado 5=Negocio propio 6=Peón 7=Ama de casa 8=Profesional 9=Estudiante	Nominal
6	General_6	¿Usted es propietario, poseedor o alquila tierras en el Valle de Huamanpata?	NN	1	1=si 2=no	Nominal
7	Cono_inte_1	¿Cuáles son las tres actividades que pueden generar mayor desarrollo en el Valle de Huamanpata?	NN	1	1=Pesca 2=Madera 3=Agricultura 4=Comercio 5=Ganadería 6=Turismo	Nominal
8	Cono_inte_2	¿Qué tan importante considera que es el turismo?	NN	1	1= nada importante 2=indiferente 3=muy poco importante 4=poco importante 5=relativamente importante 6= Muy importante	Escarlar

N°	NOMBRE	ETIQUETA	TIPO	LONGITUD	VALORES	MEDIDA
9	Cono_inte_3	¿Qué tan importante es cuidar la naturaleza y mantener las costumbres locales en el Valle de Huamanpata?	N	1	1= nada importante 2=indiferente 3=muy poco importante 4=poco importante 5=relativamente importante 6= Muy importante	Nominal
10	Cono_inte_4	¿Conoce si existe algún tipo de turismo que cuide el medio ambiente y valore las costumbres locales?	NN	1	1=si 2=no	Nominal
11	Cono_inte_6	¿De qué forma cree que este tipo de turismo cambiaría los siguientes temas?	NN	11	1=afecta mucho negativamente 2=afecta negativamente 3=no afecta anda 4=afecta positivamente 5=afecta mucho positivamente	
12	Cono_inte_5	Entre las siguientes opciones, marcar las tres más importantes y las tres menos importantes. Luego, calificar la importancia de las opciones marcadas, donde 1 es “nada importante” y 6 es “muy importante”	NN	8	1= nada importante 2=indiferente 3=muy poco importante 4=poco importante 5=relativamente importante 6= Muy importante	Escalar
13	Cono_inte_6	¿Sabía que existe una agencia turística llamada “Nuevos Caminos Travel”?	NN	1	1=si 2=no	Nominal
14	Cono_inte_7	¿Conoce el proyecto que realiza la Agencia Turística “Nuevos Caminos Tours” en el Valle de Huamanpata?	NN	1	1=si 2=no	Nominal
15	Impo-urg_1	¿Cree que es necesario (urgente) que se desarrolle pronto un turismo que cuide el medio ambiente y respete las costumbres locales en el Valle de Huamanpata?	NN	1	1= nada urgente 2=indiferente 3=muy poco urgente 4=poco urgente 5=relativamente urgente 6= Muy urgente	Nominal

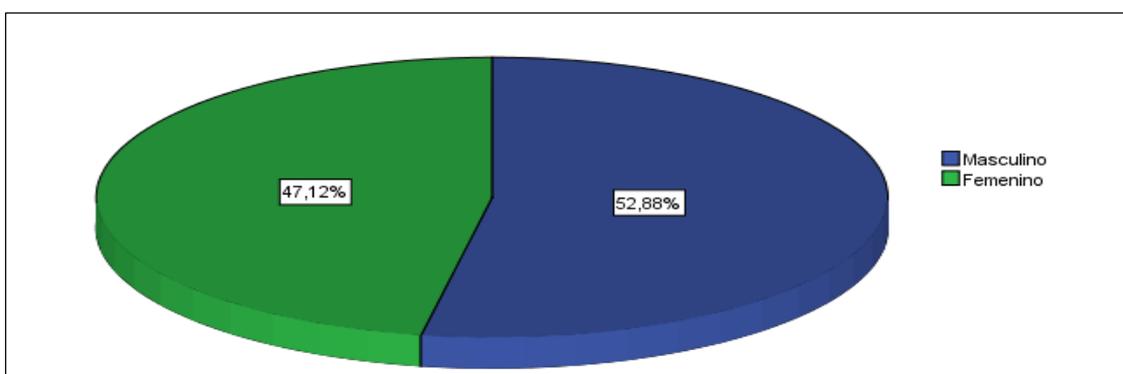
N°	NOMBRE	ETIQUETA	TIPO	LONGITUD	VALORES	MEDIDA
16	Poder_leg_1	¿Existen formas para comunicar sus necesidades o problemas con respecto al turismo?	NN	1	1=si 2=no	Nominal
17	Poder_leg_2	¿Qué formas existen para comunicar y expresar sus necesidades y problemas con respecto al turismo?	NN	6	1= A través de asociaciones vecinales 2=A través de grupos organizados de pobladores 3=A través de un partido político 4=A través de líderes zonales 5=Mediante mecanismos de comunicación desde la Municipalidad 6= Organizando manifestaciones públicas (marchas)	Nominal
18	Poder_leg_3	¿De qué forma te gustaría comunicarte con las autoridades locales?	AN	70	-	
19	Poder_leg_4	De la siguiente lista, ¿quiénes consideran que tienen poder en la toma de decisiones sobre el turismo?	NN	16	1= Nada de poder en la TD 2= Indiferente en la TD 3=Poco poder en la TD 4=Regular poder en la TD 5= Mucho poder la TD 6= Total poder en la TD	Nominal
20	Poder_leg_5	De la siguiente lista, ¿quiénes cumplen legítimamente sus funciones, respetando las normas, valores, creencias y principios de la localidad?	NN	16	0= No conoce 1= Muy Mala realización de sus funciones 2= Mala realización de sus funciones 3= Deficiente realización de sus funciones 4=Regular realización de sus funciones 5= Buena realización de sus funciones 6= Muy buena realización de sus funciones	Nominal

ANEXO I: Encuesta: Imagen guía para la pregunta N°7 de la encuesta



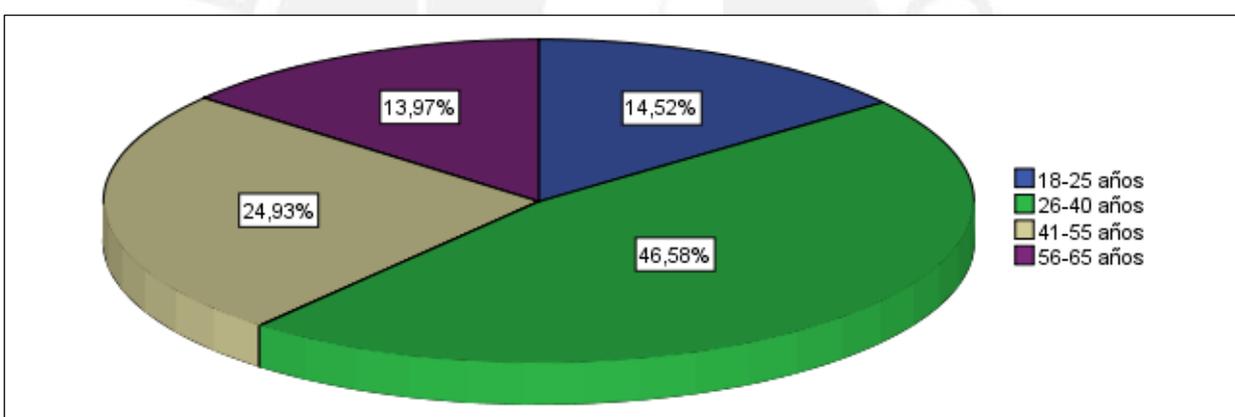
ANEXO J: Encuesta: Gráficos de la encuesta

Figura J.1 Género de la muestra



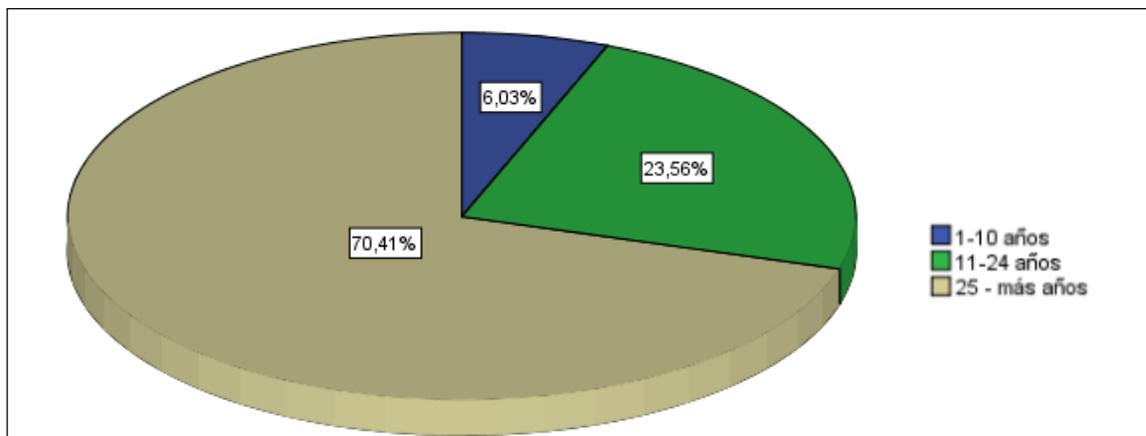
	Frecuencia	%	% Acum.
Masculino	193	52,9	52,9
Femenino	172	47,1	100,0
Total	365	100,0	

Figura J.2: Edades



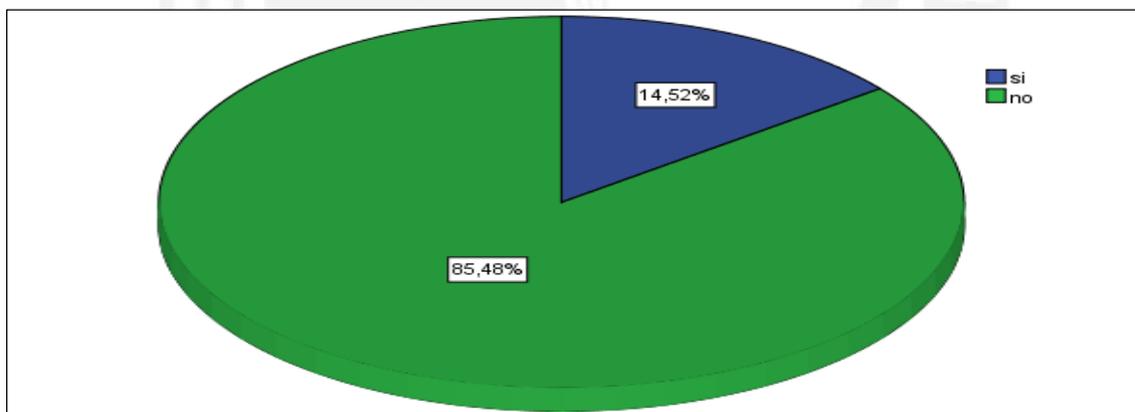
	Frecuencia	%	% Acum.
18-25 años	53	14,5	14,5
26-40 años	170	46,6	61,1
41-55 años	91	24,9	86,0
56-65 años	51	14,0	100,0
Total	365	100,0	

Figura J.3: Cantidad de años viviendo en la localidad



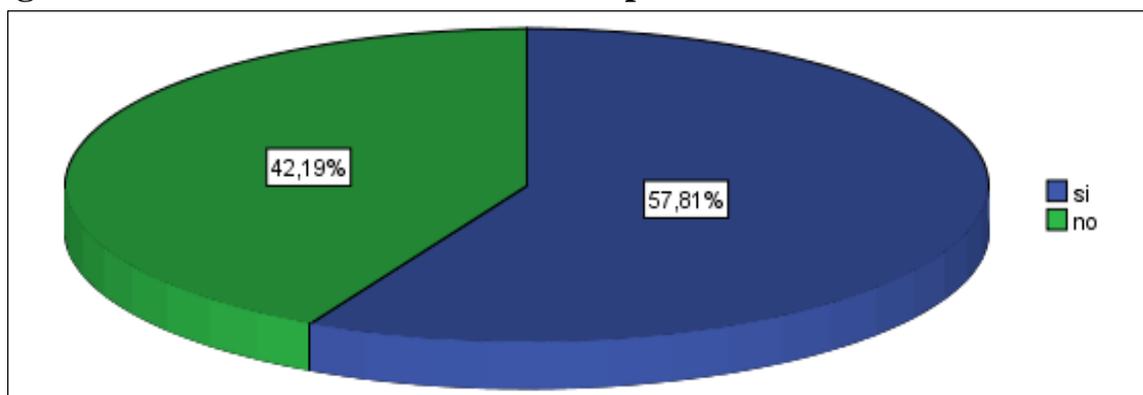
	Frecuencia	%	% Acum.
1-10 años	22	6,0	6,0
11-24 años	86	23,6	29,6
25 - más años	257	70,4	100,0
Total	365	100,0	

Figura J.4: Personas con propiedades en el Valle de Huamanpata



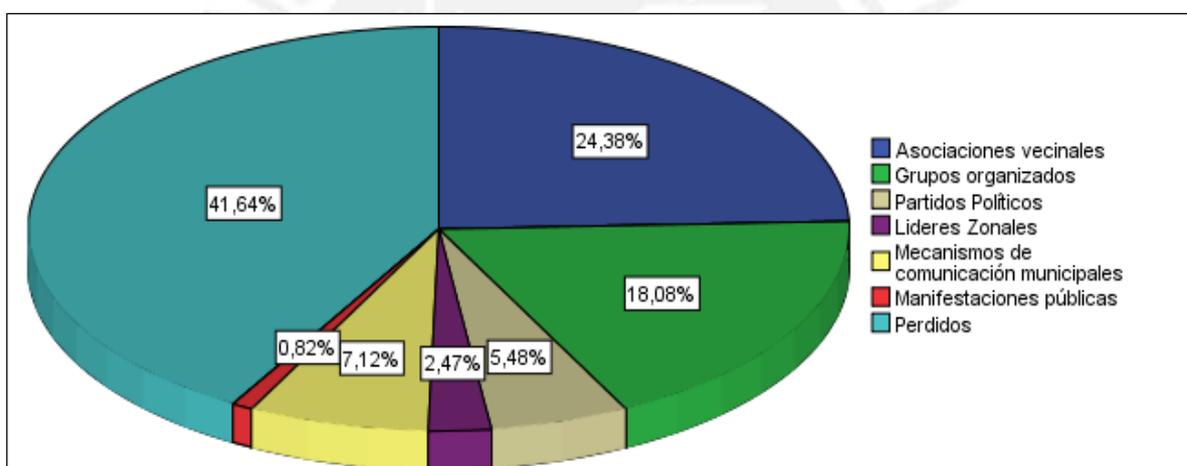
	Frecuencia	%	% Acum.
Si	53	14,5	14,5
No	312	85,5	100,0
Total	365	100,0	

Figura J.5: Comunicación con la municipalidad



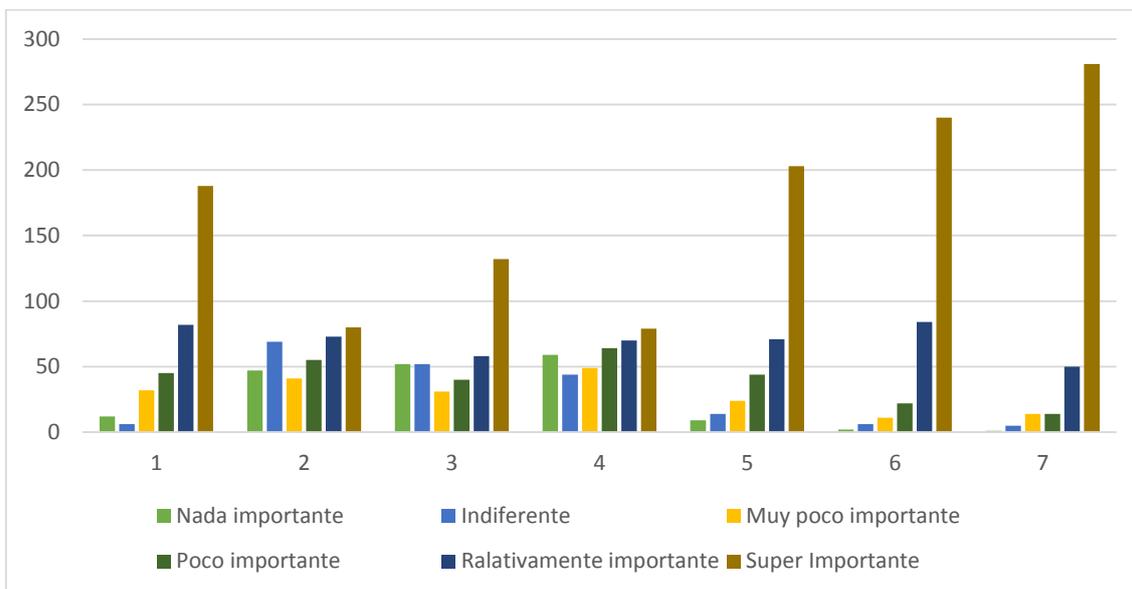
	Frecuencia	%	% Acum.
Si	213	57,8	57,8
No	152	42,2	100,0
Total	365	100,0	

Figura J.6: Formas como se comunica con la municipalidad



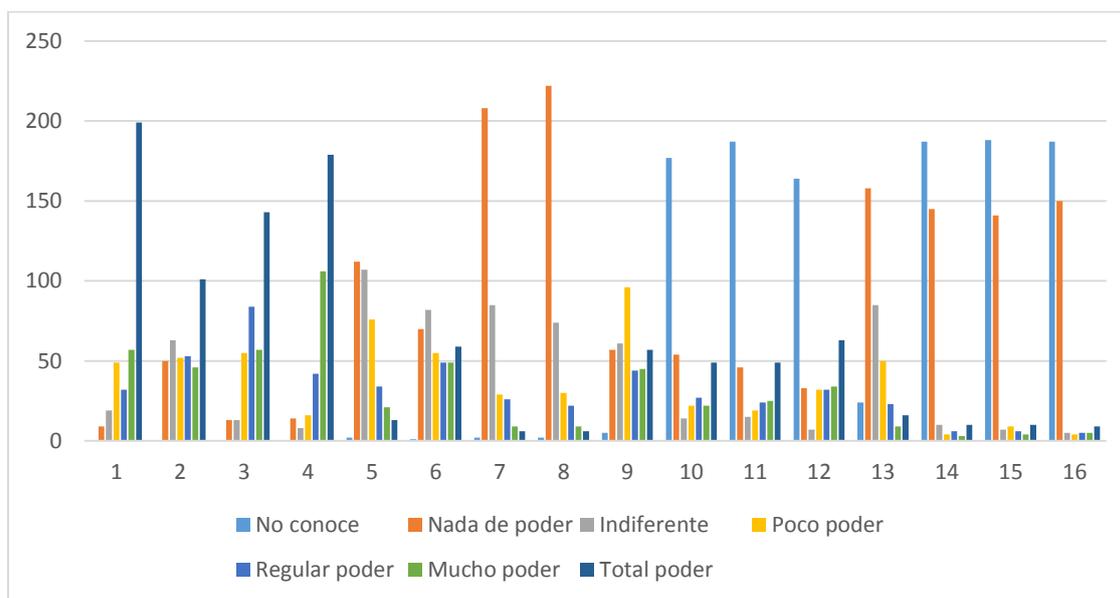
	Frecuencia	%	% Acum
Asociaciones vecinales	89	24,4	41,8
Grupos organizados	66	18,1	72,8
Partidos Políticos	20	5,5	82,2
Líderes Zonales	9	2,5	86,4
Mecanismos de comunicación municipales	26	7,1	98,6
Manifestaciones públicas	3	,8	100,0
Total	213	58,4	

Figura J.7: Nivel asignado de importancia



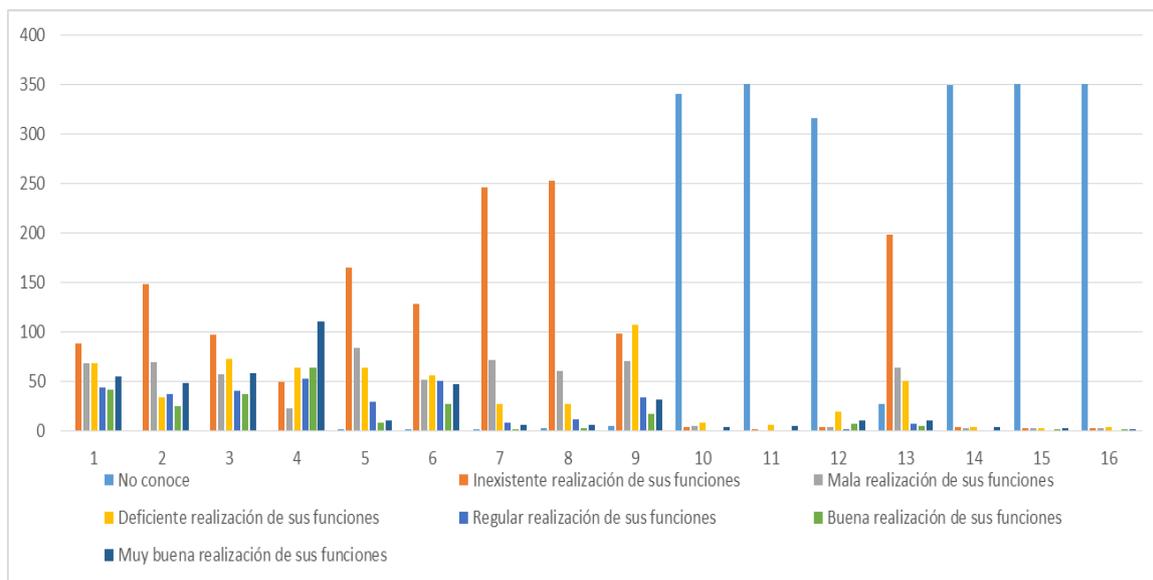
		Nada importante	Indiferente	Muy poco importante	Poco importante	Relativamente importante	Súper Importante
1	Mayores puestos de trabajo	1 2 3%	6 2%	32 9%	45 12%	82 22%	188 52%
2	Más negocios (emprendimientos, venta de productos locales, servicios de transporte)	4 7 13%	69 19%	41 11%	55 15%	73 20%	80 22%
3	Más preocupación por servicios básicos (agua, luz, seguridad ciudadana, limpieza, desagüe)	5 2 14%	52 14%	31 8%	40 11%	58 16%	132 36%
4	Más construcciones locales (pistas, colegios, hospitales, puentes, etc.)	5 9 16%	44 12%	49 13%	64 18%	70 19%	79 22%
5	Cuidado del medio ambiente y concientización de cómo cuidarlo	9 2%	14 4%	24 7%	44 12%	71 19%	203 56%
6	Mayor reconocimiento de nuestras costumbres locales	2 1%	6 2%	11 3%	22 6%	84 23%	240 66%
7	Mayor reconocimiento de nuestra localidad en el país	1 0%	5 1%	14 4%	14 4%	50 14%	281 77%

Figura J.8: Consideración de poder por parte de la población



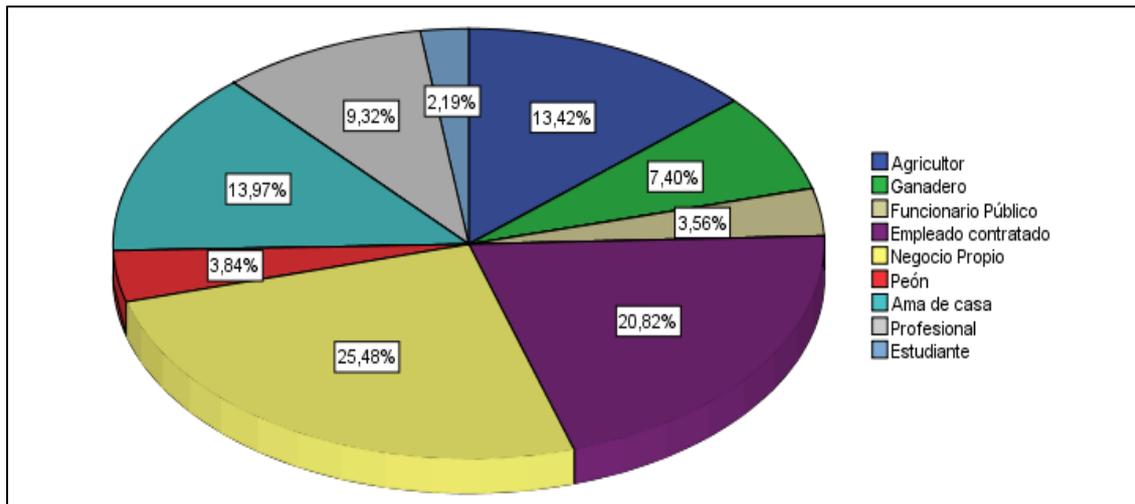
		No conoce	Nada de poder	Indiferente	Poco poder	Regular poder	Mucho poder	Total poder
1	Gobierno Regional de Amazonas	0 0%	9 3%	19 5%	49 14%	32 9%	57 16%	199 55%
2	Municipalidad de Mariscal Benavides	0 0%	50 14%	63 18%	52 14%	53 15%	46 13%	101 28%
3	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza	0 0%	13 4%	13 4%	55 15%	84 23%	57 16%	143 40%
4	Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata	0 0%	14 4%	8 2%	16 4%	42 12%	106 29%	179 50%
5	Centro Educativo "Toribio Rodríguez de Mendoza"	2 1%	112 31%	107 30%	76 21%	34 9%	21 6%	13 4%
6	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza	1 0%	70 19%	82 23%	55 15%	49 14%	49 14%	59 16%
7	Hospital "María Auxiliadora"	2 1%	208 58%	85 24%	29 8%	26 7%	9 3%	6 2%
8	Centro Médico EsSalud	2 1%	222 62%	74 21%	30 8%	22 6%	9 3%	6 2%
9	Comisaría Sectorial San Nicolás	5 1%	57 16%	61 17%	96 27%	44 12%	45 13%	57 16%
10	Agencia Turística "Nuevos Caminos Travel"	177 49%	54 15%	14 4%	22 6%	27 8%	22 6%	49 14%
11	Villa Turística Alpahuamán	187 52%	46 13%	15 4%	19 5%	24 7%	25 7%	49 14%
12	Guías turísticos	164 46%	33 9%	7 2%	32 9%	32 9%	34 9%	63 18%
13	Iglesia Católica "San Nicolás"	24 7%	158 44%	85 24%	50 14%	23 6%	9 3%	16 4%
14	Eco Verde	187 52%	145 40%	10 3%	4 1%	6 2%	3 1%	10 3%
15	GIZ – Corporación Alemana	188 52%	141 39%	7 2%	9 3%	6 2%	4 1%	10 3%
16	NCI - Natural and Culture International	187 52%	150 42%	5 1%	4 1%	5 1%	5 1%	9 3%

Figura J.9: Legitimidad asignada por la muestra



		No conoce	Inexistente realización de sus funciones	Mala realización de sus funciones	Deficiente realización de sus funciones	Regular realización de sus funciones	Buena realización de sus funciones	Muy buena realización de sus funciones
1	Gobierno Regional de Amazonas	0 0%	88 24%	68 19%	68 19%	44 12%	42 12%	55 15%
2	Municipalidad de Mariscal Benavides	0 0%	149 41%	70 19%	34 9%	38 10%	25 7%	49 13%
3	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza	0 0%	97 27%	57 16%	73 20%	41 11%	38 10%	59 16%
4	Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata	0 0%	50 14%	23 6%	64 18%	53 15%	64 18%	111 30%
5	Centro Educativo "Toribio Rodríguez de Mendoza"	2 1%	165 45%	84 23%	64 18%	30 8%	9 2%	11 3%
6	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza	2 1%	129 35%	52 14%	56 15%	51 14%	28 8%	47 13%
7	Hospital "María Auxiliadora"	2 1%	246 67%	72 20%	28 8%	9 2%	2 1%	6 2%
8	Centro Médico EsSalud	3 1%	253 69%	61 17%	27 7%	12 3%	3 1%	6 2%
9	Comisaria de Rodríguez de Mendoza	5 1%	98 27%	71 19%	107 29%	34 9%	18 5%	32 9%
10	Agencia Turística "Nuevos Caminos Travel"	341 93%	4 1%	5 1%	9 2%	1 0%	1 0%	4 1%
11	Villa Turística Alpahuamán	350 96%	2 1%	1 0%	6 2%	0 0%	1 0%	5 1%
12	Guías turísticos	316 87%	4 1%	4 1%	20 5%	2 1%	8 2%	11 3%
13	Iglesia Católica "San Nicolás"	28 8%	198 54%	64 18%	51 14%	8 2%	5 1%	11 3%
14	Eco Verde	349 96%	4 1%	3 1%	4 1%	1 0%	0 0%	4 1%
15	GIZ – Corporación Alemana	350 96%	3 1%	3 1%	3 1%	1 0%	2 1%	3 1%
16	NCI - Natural and Culture International	351 96%	3 1%	3 1%	4 1%	0 0%	2 1%	2 1%

Figura J.10: Actividad económica de la muestra



	Frecuencia	%	% Acumulado
Agricultor	49	13.4	13.4
Ganadero	27	7.4	20.8
Funcionario Público	13	3.6	24.4
Empleado contratado	76	20.8	45.2
Negocio Propio	93	25.5	70.7
Peón	14	3.8	74.5
Ama de casa	51	14.0	88.5
Profesional	34	9.3	97.8
Estudiante	8	2.2	100
Total	365	100	100

ANEXO K: Plan de trabajo de campo

Actividades	08 de Mayo	9 de Mayo	10 de Mayo	11 de Mayo	12 de Mayo	13 de Mayo	14 de Mayo	15 de Mayo	16 de Mayo	17 de Mayo	18 de Mayo	19 de Mayo	20 de Mayo	21 de Mayo	22 de Mayo	23 de Mayo	24 de Mayo	25 de Mayo	26 de Mayo	27 de Mayo	28 de Mayo	
1 Viaje de Ida a Chachapoyas																						
2 Entrevista a las agencias turísticas, DIRCETUR, Gobierno Regional de Amazonas.																						
3 Viajar a la Provincia de Rodríguez de Mendoza																						
4 Viaje a Huamanpata y entrevista a Robert																						
5 Complementar las entrevistas y encuestas																						
6 Metodizar los datos encontrados																						
7 Separar cita para entrevista a los actores de los sectores públicos , sociales y empresariales																						
8 Mapear inversionistas, postas, comisarias, mercados e instituciones relevantes en Rodríguez de Mendoza.																						
9 Realizar entrevistas a los actores seleccionados																						
10 Hacer prueba piloto de las encuestas y conversar con el director y la administradora de la cooperativa para conseguir encuestadores																						
11 Convocar a posibles encuestadores																						
12 Capacitar a los encuestadores																						
13 Realizar las encuestas a la población																						
14 Datos finales (buscar datos que no se hayan podido encontrar)																						
15 Viaje de retorno a Lima																						

ANEXO L: Bitácora de campo

FECHA	LISTA DE ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
08-may	Salida de Lima- Chachapoyas a las 4 pm	
09-may	Llegada a Chachapoyas a las 3:40 pm	Nos hospedamos en el Hotel "Casa Blanca" en donde la dueña era funcionaria público del Gob. Regional y su administradora ex gobernadora de Rodríguez de Mendoza. Ellas nos apoyaron para el enlace con el Gob. Regional.
	Conseguir Hospedaje	
	Buscar el primer contacto con el Gobierno Regional	
10-may	Entrevista con Manuel Cabañas (Ex-Director del DIRCETUR)	El entrevistado nos contactó con los diferentes actores relacionados al turismo en Rodríguez de Mendoza
	Entrevista con el Gerente de la Agencia Turística "Nuevos Caminos Travel"	
	Entrevista con la Autoridad Regional Ambiental (ARA)	Se logró conversar con el especialista de Recursos Naturales, el cual nos explicó que era necesario conversar con el especialista de Medio ambiente, por lo cual se programó otra entrevista
	Entrevista con el Instituto Nacional de Cultura (INC)	Se realizó la entrevista. Nos informó que debido a que no poseen presupuesto actualmente no realizan ninguna actividad en la provincia de Rodríguez de Mendoza y se centran solo en Chachapoyas.
11-may	Entrevista con la Autoridad Regional Ambiental (ARA)	Previamente a la entrevista nos informaron que los especialistas no podían firmar el consentimiento informado por lo cual no nos permitieron realizar la entrevista, pero si se hizo una comunicación informal sobre el tema.
	Entrevista con el DIRCETUR	
	Entrevista con la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza	Se visitó la universidad y nos informaron de la existencia de la Facultad de Administración turística, por lo que fuimos y buscamos a los encargados o profesores
12-may	Entrevista a la Gerente de la ONG Eco Verde	
	Visita a la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza	Se visitó la universidad para buscar en su repositorio de tesis temas relacionados al ecoturismo en el Valle de Huamanpata. Se encontró dos tesis las cuales se leyó para complementar información contextual de la investigación
	Entrevista a la Directora de la OEFA	
	Presentar la carta al ARA	No se logró presentar la carta para la entrevista ya que el Director no se encontraba presente.
	Salida a Rodríguez de Mendoza	Se salió a las 7 pm rumbo a la provincia de Rodríguez de Mendoza
13-may	Coordinar visita al Valle de Huamanpata	Se comunicó con Robert Cabrera, dueño de la Villa turística para reservar los días siguientes
	Hacer piloto de la encuesta	Se realizó el piloto a 4 personas. Los resultados del piloto fueron que varias palabras no se reconocían por lo cual con ellos se modificó
	Coordinar entrevista con el Colegio Toribio Rodríguez de Mendoza	Se acordó la entrevista para el 17/05/16

FECHA	LISTA DE ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
	Coordinar entrevista con la UGEL	Se logró conversar pero nos dijeron que por el momento no había ninguna intervención con institución a nivel del turismo
	Visita a la Municipalidad de Rodríguez de Mendoza	Nos informaron que el alcalde no estaba, pero se conversó con el Gerente Municipal el cual nos derivó a las dos áreas directamente involucradas
14-may	Viaje al Valle de Huamanpata	
15-may	Viaje al Valle de Huamanpata	Se logró hacer la caminata de 3 horas para llegar al Valle, paseo en bote para conocer la laguna, visitar los miradores y pesca de truchas
	Entrevista al Gerente de la Villa Turística "Alpahuamán"	
16-may	Entrevista a Michell Feijoó	
	Entrevista al Sub-Gerente de Medio ambiente y servicios	Nos brindó el plan maestro del Valle de Huamanpata
	Coordinación para la selección de los encuestadores	Se conversó con la señorita Mervelly Collazos Gaslac, anteriormente ha trabajado para los censos del INEI, ella nos puso en contacto con 5 personas que anteriormente también han trabajado con ella en encuestas.
17-may	Entrevista con el Sub-Director del Colegio Toribio Rodríguez de Mendoza	
	Capacitación a los encuestadores	Se presentaron los 5 encuestadores; se les informó de que trataba la investigación, con ellos se resolvió la encuesta y se les dio un diccionario de datos para pasar los datos
	Entrega de materiales a los encuestadores	Se les dio a cada encuestador 75 encuestas en blanco, un lapicero, una cartilla de imágenes para la encuesta y un diccionario de datos
	Entrevista a la iglesia Evangélica	Se realizó la encuesta pero nos informó que actualmente no tiene ninguna relación
	Entrevista al Hospital "María Auxiliadora "	
18-may	Primer día de la realización de encuestas	Se dividió en dos grupos (tres personas en San Nicolás y dos personas en Mariscal Benavides). El grupo que estuvo en el distrito de Mariscal Benavides decidieron hacer las entrevistas cerca de la plaza y alrededores. Mientras que el grupo que se quedó en San Nicolás prefirieron ir casa por casa.
	Entrevista en la Municipalidad de Mariscal Benavides	
	Entrevista a la Parroquia San Nicolás	
	Entrevista al CAE II de EsSalud	
	Entrevista al presidente de la Aso. Dueños y poseedores de las tierra de Huamanpata	
19-may	Segundo día de la realización de encuestas	Se dividió en dos grupos (tres personas en San Nicolás y dos personas en Mariscal Benavides).
	Entrevista con la Comisaria Sectorial San Nicolás	
	Recoger el consentimiento informado de la Iglesia Evangélica	

FECHA	LISTA DE ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
	Entrevista al Área de Imagen Institucional de Rodríguez de Mendoza	La entrevista se realizó en la casa del responsable ya que había sufrido un accidente y estaba con descanso médico
	Entrevista al Sr. Wilmer Villa	
20-may	Salida de Rodríguez de Mendoza- Chachapoyas	Debido a que en ese día había que supervisar las encuestas y una entrevista en Rodríguez de Mendoza, no separamos. Giovanni viajó a Chachapoyas y Salvador se quedó en Mendoza
	Tercer día de la realización de encuestas	Se juntó a todo el grupo en San Nicolás , debido a que ya se habían finalizado las encuestas en el distrito de Mariscal Benavides
	Entrevista al GIZ	No se pudo realizar la entrevista ya que el coordinador zonal estaba de viaje
	Entrevista al NCI	
	Entrevista al ARA	Se hizo la entrevista con el especialista indicado, pero se comprometieron entregarnos el consentimiento informado después
	Entrevista complementaria con Wilmer Villa	Nos brindó imágenes de la zona e información contextual sobre la localidad
21-may	Cuarto día de la realización de encuestas	Se realizó las últimas encuestas en San Nicolás
	Recoger la totalidad de las entrevistas	Cada encuestador entregó sus encuestas debidamente llenadas y se entrevistó a cada uno de ellos para conocer su experiencia durante la realización de las encuestas.
22-may	Ordenar la información recogida	
	Conversación con una agencia de transporte San Nicolás-Mariscal Benavides	Nos dijeron que ellos cuando les piden también hace servicio a turistas, pero que normalmente solo realizan su ruta
23-may	Salida de Rodríguez de Mendoza - Chachapoyas	Salida rumbo a Chachapoyas a las 6 am
	Recoger el consentimiento informado del ARA	Nos dijeron que debido a que el director no se encontraba nos mandarían en consentimiento informado vía e-mail.
	Entrevista al GIZ	
24-may	Salida de Chachapoyas - Lima	El bus salió a las 10 am
25-may	Llegada a Lima	Llegada a lima a las 9 am

ANEXO M: Consentimientos informados

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación y Evaluación de actores clave para una Gestión de Intereses: el caso del proyecto ecoturístico de la agencia turística "Nuevos Caminos Travel" en el Valle de Huamanpata - Amazonas" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Felipe Soltau Salcedo

El objetivo de contar con la información solicitada _____ es _____
_____. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica

Agradecemos su apoyo.

Salvador Calderón La Madrid
20097044

Giovanni Sánchez Espinoza
20105052

Yo _____, representante de _____ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, "Identificación y Evaluación de actores clave para una Gestión de Intereses: el caso del proyecto ecoturístico de la agencia turística "Nuevos Caminos Travel" en el Valle de Huamanpata - Amazonas"

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño

Atentamente,

Nombre: _____
DNI: _____

ANEXO N: Mapa de Amazonas por provincias



Fuente: Gáslac (2008)

ANEXO O: Mapa de Rodríguez de Mendoza por distritos



Fuente: Perutoptours (2005)

ANEXO P: Mapa de las rutas de acceso a la Laguna de Huamanpata



— Ruta de Onchic
— Ruta de Yuracyacu

ANEXO Q: Superficie de rodadura de Chachapoyas-Rodríguez de Mendoza

Figura Q.1 Mapa de superficie de rodadura



Tabla Q.2 Detalle del camino de Chachapoyas – Rodríguez de Mendoza

Rutas	Tiempo	Distancia	Velocidad
Provincia de Chachapoyas - A	70 minutos	49.54 Kilómetros	45 km/h
A - B	15 minutos	10.6 Kilómetros	42.5 km/h
B - Provincia de Rodríguez de Mendoza	35 minutos	24.76 Kilómetros	42.5 km/h
TOTAL	140 minutos	84.9 Kilómetros	

ANEXO R: Lista de las organizaciones y sus funciones

	Organización	Sector	Nombre del actor	Cargo	Funciones	Act. en relación al ecoturismo en el V.H	Importancia al ecoturismo en el V.H	Interés	Conocimiento ecoturismo	Conocimiento del proyecto
1	Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza	Público	José Trinidad Montoya Happa	Encargado de la Imagen Institucional	Se encarga de las relaciones públicas de la municipalidad en relación al turismo, elaborar material gráfico sobre la provincia y a brindar información a los visitantes sobre los atractivos locales.	Elabora material gráfico sobre los atractivos naturales de la localidad para promocionarlos localmente.	Lo considera importante ya que es una forma por la que se puede cuidar el medio ambiente del Valle.	SI	SI	NO
2	Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza	Público	Freddy Bardales Domínguez	Sub. Gerencia de Medio ambiente y servicios	Se encarga de velar por el medio ambiente en la localidad. Fiscalizando que no se atente contra el medio ambiente y generando políticas de protección ambiental	Se está elaborando un plan maestro de la localidad el cual permitirá que se puedan desarrollar una actividad ecoturística más organizada	Lo considera importante ya que si se les da otras alternativas a los pobladores locales dejarían de destruir los recursos naturales mediante actividades como la ganadería, agricultura y tala.	SI	SI	NO
3	Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides	Público	Egner Camus Arista	Teniente Alcalde	Se encarga de mantener de hacer los perfiles de los proyectos, viabilizarlos y buscar su financiamiento para que haya obras que beneficien a la población.	No se realiza ninguna actividad en la municipalidad dedicada al turismo	Si bien lo considera importante, ya que podría ayudar a desarrollar otras actividades económicas en la zona como transporte, restaurantes, hospedajes, etc. Confunde el ecoturismo con el turismo tradicional.	SI	NO	NO

	Organización	Sector	Nombre del actor	Cargo	Funciones	Act. en relación al ecoturismo en el V.H	Importancia al ecoturismo en el V.H	Interés	Conocimiento ecoturismo	Conocimiento del proyecto
4	I.E.E Toribio Rodríguez de Mendoza	Público	Anselmo Tafur Peláez	Subdirector	Se encarga de apoyar en la administración y dar seguimiento a como se está brindando la educación en el centro educativo.	Están desarrollando actividades de cuidado ambiental (reforestación) y a la vez en diferentes áreas de estudios se desarrollan temas relacionados al turismo vinculado con el cuidado del medio ambiente.	Lo considera importante ya que es una forma de cuidar el recurso hídrico de la zona y de dar otra actividad a la población para que subsista.	SI	SI	NO
5	DIRCETUR AMAZONAS	Público	Franklin Zavaleta Chávez Arroyo	Encargado de la Dirección Turismo	Se encarga de la promoción y difusión de los lugares turísticos de Amazonas, mediante la elaboración de proyectos los cuales involucren a los diferentes actores públicos, privados y sociales	Por el momento debido al limitado presupuesto no estamos realizando ningún proyecto en Rodríguez de Mendoza. Pero si se ha elaborado una guía turística de la provincia	Lo considera importante pero dice que todavía no hay mucha cultura sobre esta actividad para que se pueda desarrollar adecuadamente	SI	SI	SI

	Organización	Sector	Nombre del actor	Cargo	Funciones	Act. en relación al ecoturismo en el V.H	Importancia al ecoturismo en el V.H	Interés	Conocimiento ecoturismo	Conocimiento del proyecto
6	OEFA- Oficina Desconcentrada Amazonas	Público	Juana Elizabeth Vásquez Vásquez	Directora	Se encarga de supervisar a las entidades fiscalizadoras y además tiene supervisión directa en temas de pequeña y mediana minería, acuicultura de menor y mayor escala, explotación de hidrocarburos y electricidad y en el subsector industrial manufacturero.	No hay intervención directa, ya que se encarga de supervisar que la municipalidad local haga oportunamente su función de fiscalización ambiental.	Le parece una alternativa para crear nuevas oportunidades laborales, pero estas deben estar vigiladas y fiscalizadas en todo momento para que dañen el ecosistema del valle.	SI	SI	SI
7	ARA- Autoridad Regional Ambiental	Público	Julio César Ravines Boñón	Responsable del Área de Gestión de Recursos Ambientales	Se encarga de implementar las políticas y planes ambientales de la región Amazonas, en acción conjunta con los actores públicos y privados, buscando la sostenibilidad del territorio y el desarrollo regional	No hay intervención debido a que no poseen el presupuesto para realizar una debida vigilancia y supervisión ambiental en la zona	Lo considera importante pero deja en claro que únicamente generará beneficios si se realiza respetando en su totalidad todos los lineamientos ambientales que propone y no va en contra del estudio de impacto ambiental.	SI	SI	SI
8	Hospital "María Auxiliadora "	Público	Jhonny Marlon Lozano Domínguez	Director del Hospital	Se encarga de contribuir a mejorar la salud de la población, atendiéndola en situaciones de emergencia y urgencia, desarrollando la docencia en salud	Ninguna	Si bien lo considera importante ya que supone que al ser una actividad económica generará desarrollo. Debido a que no conoce el ecoturismo, se confunde con el turismo tradicional.	SI	NO	NO

	Organización	Sector	Nombre del actor	Cargo	Funciones	Act. en relación al ecoturismo en el V.H	Importancia al ecoturismo en el V.H	Interés	Conocimiento ecoturismo	Conocimiento del proyecto
9	CAE II Rodríguez de Mendoza	Público	Carlos Paul Adanaque e Burga	Director del Centro de Salud	Institución de seguridad social de salud que se encarga de persigue el bienestar de los asegurados y su acceso oportuno a prestaciones de salud, económicas y sociales, integrales y de calidad.	Ninguna	Debido a que no conoce el ecoturismo, no puede dar un nivel de importancia.	NO	NO	NO
10	La Comisaria Sectorial San Nicolás	Público	SOS PNP Juan Gómez López	Sub-Comisario	Se encarga de garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad, garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado, prevenir, investigar y combatir la delincuencia; a fin de permitir una cultura de paz y de respeto a los derechos humanos.	Se encargan de brindar seguridad en la zona y apoyar a las instituciones fiscalizadoras ambientales cuando hacen alguna intervención.	Si bien lo considera importante ya que generaría un mayor movimiento económico. Debido a que no conoce el ecoturismo, se confunde con el turismo tradicional.	SI	NO	NO
11	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza	Público	Erick Collazos Silva	Profesor de ecoturismo e investigador	Profesor encargado del curso de ecoturismo y de Gestión de proyectos en la Facultad de Administración Turística	Ninguna	Lo considera importante ya que no solo es sostenible para el medio ambiente, sino que va generar mayores puestos de trabajo y un mayor reconocimiento de la zona.	SI	SI	NO

	Organización	Sector	Nombre del actor	Cargo	Funciones	Act. en relación al ecoturismo en el V.H	Importancia al ecoturismo en el V.H	Interés	Conocimiento ecoturismo	Conocimiento del proyecto
12	A Asociación de Dueños y Poseedores de la Tierra de Huamanpata a	Social	Edinson Rafael Jaramillo Tafur	Presidente	Encargado de dirigir a la asociación mediante el control de las personas que viven poseen tierras en la localidad y de cómo se hace uso de ellas, hacer cumplir las faenas de limpieza de camino y en la elaboración de proyectos que beneficien a los socios.	Se realiza un control para que los poseedores de tierras, cuiden el ecosistema del valle, además, se hace la limpieza y mejoramiento del camino para que sea más accesible.	Si bien lo considera muy importante para el desarrollo de la localidad ya que sería una nueva actividad económica, no conoce el ecoturismo a profundidad y considera sumamente importante que se brinde mayor importancia al Valle por parte de las autoridades.	SI	NO	NO
13	GIZ-Cooperación Alemana al Desarrollo	Social	Tulio Santoyo Bustamante	Gestor Regional de Amazonas	Encargado de dirigir el "Programa pro ambiente" el cual consiste en dar asistencia técnica y desarrollo de capacidades a los gobiernos regionales de Amazonas, San Martín y Ucayali para que cumplan las metas ambientales enfocada en los bosques y las áreas protegidas	Ninguna	Lo considera importante, pero expone que es necesario que se realicen un estatus legal del valle y un reordenamiento de las tierras para poder crear ya sólidamente una oferta ecoturística.	SI	SI	NO
14	Naturaleza y Cultura Internacional (NCI)	Social	Gerlin Milkito López Melendez	Especialista del Área de Eco-Negocios y actividades productivas	Se encarga de conservar, a largo plazo, la diversidad natural de los ecosistemas y la riqueza cultural asociada. Para ello, desarrolla procesos de conservación vinculados al desarrollo social,	Ninguna	Lo considera importante pero al no ser de su especialidad no profundizó el tema	SI	SI	NO

	Organización	Sector	Nombre del actor	Cargo	Funciones	Act. en relación al ecoturismo en el V.H	Importancia al ecoturismo en el V.H	Interés	Conocimiento ecoturismo	Conocimiento del proyecto
					planificando sus actividades a largo plazo. Estos procesos son planteados y ejecutados por profesionales locales, en base a las prioridades determinadas por las comunidades y gobiernos, creando una estrecha relación de cooperación.					
15	Fundación Eco Verde	Social	Elizabeth N. Terán Reátegui	Presidente	Es la encargada de la asociación la cual mira temas culturales y ambientales. Además, intervienen en temas de ecoturismo y turismo rural ya que las consideran actividades que dan valor a la naturaleza y a la cultura.	Ninguna	Lo considera muy importante y considera que uno de los pilares del ecoturismo es la conservación ambiental. Pero que solo será beneficiosa si se realiza respetando todos los lineamientos.			
16	Iglesia Evangélica Peruana	Social	Jerry Snyder Romero Andrade	Pastor	Es el encargado de dirigir a la iglesia evangélica en la provincia de Rodríguez de Mendoza	Posee profesionales que podrían comenzar a realizar actividades pero por el momento están en una etapa pasiva	Lo considera muy importante ya que podría generar un mayor movimiento económico y desarrollo en la localidad	SI	SI	NO

	Organización	Sector	Nombre del actor	Cargo	Funciones	Act. en relación al ecoturismo en el V.H	Importancia al ecoturismo en el V.H	Interés	Conocimiento ecoturismo	Conocimiento del proyecto
17	Iglesia "San Nicolás"	Social	César Wis Caro Puertolas	Párroco	Es el encargado de dirigir a la iglesia católica en la provincia de Rodríguez de Mendoza	Ninguna	Lo considera importante ya que cree que esta actividad puede ocasionar un mayor cuidado ambiental de la zona. Además expone que cree que el único turismo que se puede realizar ahí es el ecoturismo.	SI	SI	NO
18	Agencia turística "Nuevos Caminos Travel"	Privado	Marilyn Velásquez Alvarado	Gerente	Es la encargada de la agencia turística la cual no solo brinda servicios ecoturísticos, sino que trabaja con la comunidad vendiendo sus paquetes turísticos no solo como guías sino como experiencia y convivencia con la comunidad local.	Realiza un servicio de guía al Valle el cual consta de 3 días aproximadamente y no solo se conoce el lugar, sino que se convive con las personas de la localidad.	Lo considera muy importante ya que mediante el ecoturismo se puede mejorar la calidad de vida de las personas de la comunidad.	SI	SI	SI
19	Agencia turística "Phima Voyage"	Privado	-	Gerente	Es una agencia internacional la cual lleva a turistas extranjeros al Amazonas	Promociona el proyecto ecoturístico del Valle de Huamanpata en su agencia y deriva a los clientes captados a la Agencia "Nuevos Caminos Travel".	-	SI	SI	SI

	Organización	Sector	Nombre del actor	Cargo	Funciones	Act. en relación al ecoturismo en el V.H	Importancia al ecoturismo en el V.H	Interés	Conocimiento ecoturismo	Conocimiento del proyecto
20	Hotel Alpuhuamán	Privado	Robert Cabrera Vargas	Gerente	Es el encargado de ofrecer los servicios de alojamiento, guiado turístico y comida. Dentro del guiado turístico incluye las visitas a las rutas que el cliente desee	Brinda los servicios de guiado en la zona, hospedaje y comida para las personas que deseen conocer el Valle de Huamanpata.	Lo considera muy importante ya que mediante el ecoturismo se puede preservar el medio ambiente del Valle y además generar desarrollo para los pobladores de esa zona, ya que el ecoturismo es una actividad la cual poco a poco está incrementando.	SI	SI	SI
21	Independiente	Privado	Wilmer Villa López	Propietario de casa de huéspedes	Es profesor del Instituto Superior de Rodríguez de Mendoza y dicta el curso Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible y secretario de la Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata. Además, está interesado en invertir en el Valle de Huamanpata y es	Posee una casa de madera de dos pisos la cual la presta o alquila a las personas interesadas en conocer el Valle de Huamanpata. Además, es un miembro activo en la preservación de la naturaleza y de la fauna en el valle.	Lo considera importante ya que gracias al ecoturismo se puede preservar el medio ambiente y a la vez generar mayor cantidad de actividades económicas que favorezcan a los pobladores de la zona	SI	SI	NO
22	Independiente	Privado	Michel Ricardo Feijoó Aguilar	Informador Turístico - Rodríguez de Mendoza		Ninguna	Lo considera bueno pero teme que en caso no se maneje bien la capacidad de carga del Valle a futuro se pueda ver perjudicado.	SI	SI	NO

ANEXO S: Matriz de resultados de las relaciones

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	v
a	5	5	3	1	5	4	4	5	3	5	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1
b	5	1	1	5	2	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	3	3	1	1
c	5	4	3	3	4	5	4	3	5	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1
d	3	2	1	4	2	4	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	3	4	4	4	4
e	3	2	1	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
f	5	5	4	5	1	5	3	1	4	1	1	1	1	1	5	6	6	5	5	5	5
g	5	5	1	1	1	6	6	5	5	1	1	4	6	2	1	1	1	1	1	1	1
h	6	3	3	1	2	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3
i	6	1	1	1	1	6	1	3	6	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1
j	3	1	1	1	1	5	1	6	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
k	5	5	1	1	4	4	1	4	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1
l	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	6	5	1	1	1	1	1	1
m																					
n	1	3	1	1	1	5	2	2	1	4	5	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1
o	1	1	2	1	2	2	3	1	1	4	1	1	4	4	6	1	3	1	1	1	1
p	6	5	1	1	1	6	1	5	1	6	2	1	6	2	1	1	1	1	1	1	1
q	2	1	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1
r	1	1	4	2	6	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
s	3	1	4	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	6	6	6	6
t	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	6
v	3	1	6	1	6	1	6	1	1	1	1	1	1	6	1	3	1	1	1	1	1

a	Imagen Institucional de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza
b	Ger. Medio Ambiente y servicios de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza
c	Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides
d	DIRCETUR
e	OEFA
f	ARA
g	Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza
h	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza
i	Hospital María Auxiliadora
j	Centro de Salud de ESSALUD
k	Comisaría de Rodríguez de Mendoza
l	Agencia turística Nuevos Caminos Travel
m	Agencia turística Phima Voyage
n	Villa Turística "Alpahuamán"
o	Wilmer Villa
p	Iglesia Católica "San Nicolás"
q	Asociación de Dueños y Poseedores de las Tierras de Huamanpata
r	GIZ
s	NCI (Milquito)
t	NCI (Eco-Negocios)
v	EcoVerde

ANEXO T: Variables utilizadas para el Círculo de *Stakeholders*

Actores Involucrados en el proyecto	VARIABLES			
	Proximidad	Poder	Urgencia	TOTAL
Gerente General del proyecto (Fran Delgado)	4	4	5	13
Hotel “Alpahuamán”	4	3	5	12
Ger. Medio Ambiente y Servicios de la Mun. Rodríguez de Mendoza	1	3	2	6
Aso. Dueños y Poseedores de las tierras de H.	1	2	3	6
DIRCETUR	1	2	2	5
Agencia “Phima Voyages”	2	1	2	5
Clientes	2	1	1	4
Wilmer Villa	0	2	4	6
Autoridad Regional Ambiental (ARA)	0	4	1	5
Eco – Verde	0	2	2	4
La Comisaria Sectorial San Nicolás	0	2	2	4
Naturaleza y Cultura Internacional (NCI)	0	2	1.5	3.5
Municipalidad. Distrital de Mariscal Benavides	0	0	3	3
Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ)	0	2	1	3
Hospital “María Auxiliadora”	0	2	0	2
Ger. Imagen Institucional de la Mun. Rodríguez de Mendoza	0	1	0	1
Centro Educativo Toribio Rodríguez de Mendoza	0	0	1	1
Facultad de Administración en Turismo (Univ. “Toribio Rodríguez de Mendoza”)	0	1	0	1

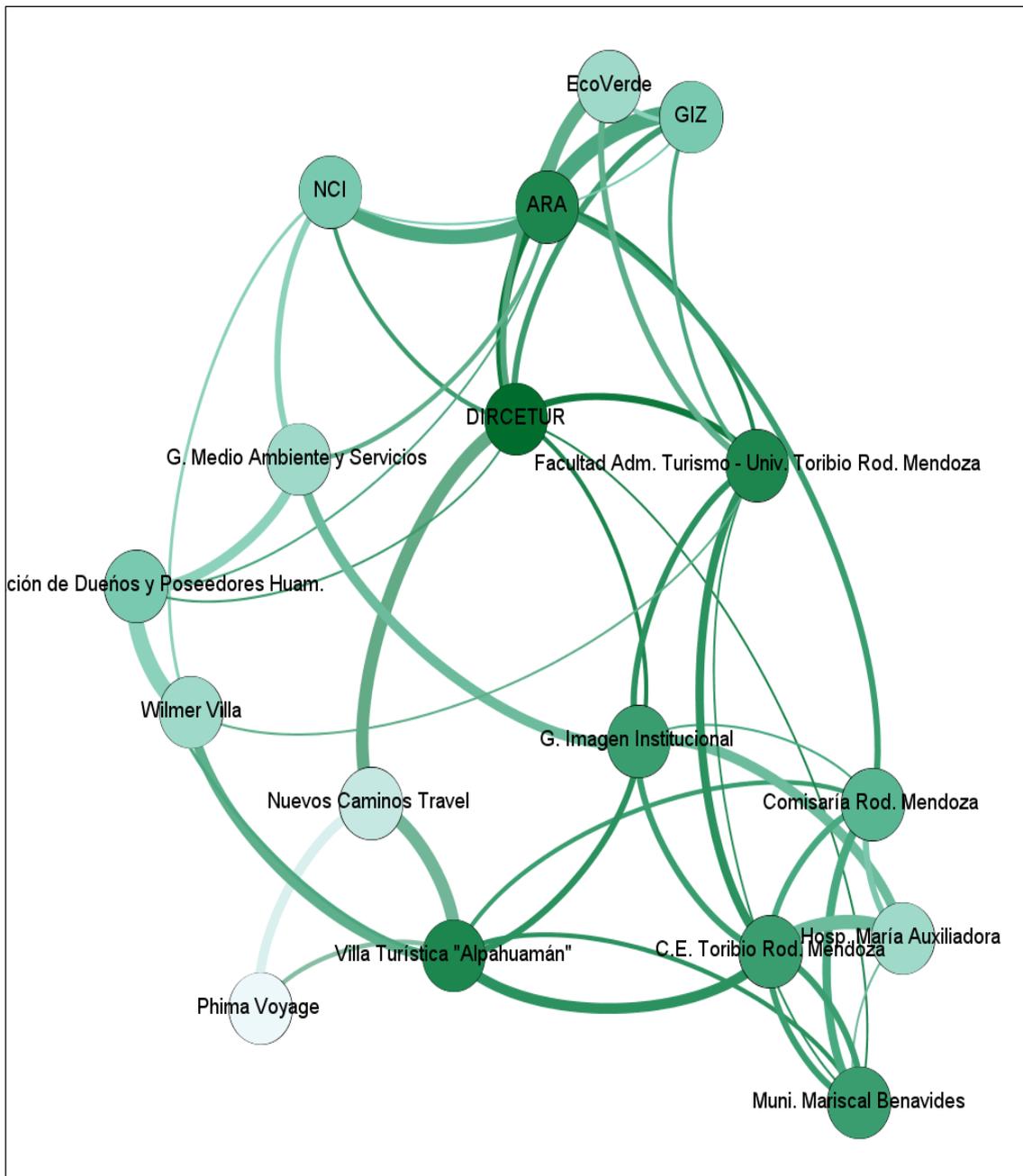
ANEXO V: Datos ingresados al Gephi 0.9.1

ACTOR 1	ACTOR 2	PESO DE LA RELACIÓN	TIPO DE RELACIÓN
Phima Voyage	Nuevos Caminos Travel	9	Directed
Nuevos Caminos Travel	Villa Turística "Alpahuamán"	12	Undirected
Nuevos Caminos Travel	DIRCETUR	12	Undirected
Phima Voyage	Villa Turística "Alpahuamán"	4	Undirected
Villa Turística "Alpahuamán"	Wilmer Villa	9	Undirected
Villa Turística "Alpahuamán"	Muni. Mariscal Benavides	4	Undirected
Villa Turística "Alpahuamán"	Asociación de Dueños y Poseedores Huamanpata	3	Undirected
Wilmer Villa	Asociación de Dueños y Poseedores Huamanpata.	15	Undirected
DIRCETUR	G. Imagen Institucional	4	Undirected
DIRCETUR	ARA	9	Undirected
DIRCETUR	Muni. Mariscal Benavides	2	Undirected
DIRCETUR	Facultad Adm. Turismo - Univ. Toribio Rod. Mendoza	6	Undirected
DIRCETUR	Asociación de Dueños y Poseedores Huamanpata.	2	Undirected
DIRCETUR	GIZ	6	Undirected
DIRCETUR	NCI	4	Undirected
DIRCETUR	Eco Verde	6	Undirected
ARA	G. Medio Ambiente y Servicios	4	Undirected
ARA	Facultad Adm. Turismo - Univ. Toribio Rod. Mendoza	4	Undirected
ARA	Comisaría Rod. Mendoza	6	Undirected
ARA	Asociación de Dueños y Poseedores Huamanpata.	2	Undirected
ARA	GIZ	15	Undirected
ARA	NCI	12	Undirected
ARA	17	12	Undirected
G. Imagen Institucional	Villa Turística "Alpahuamán"	6	Directed

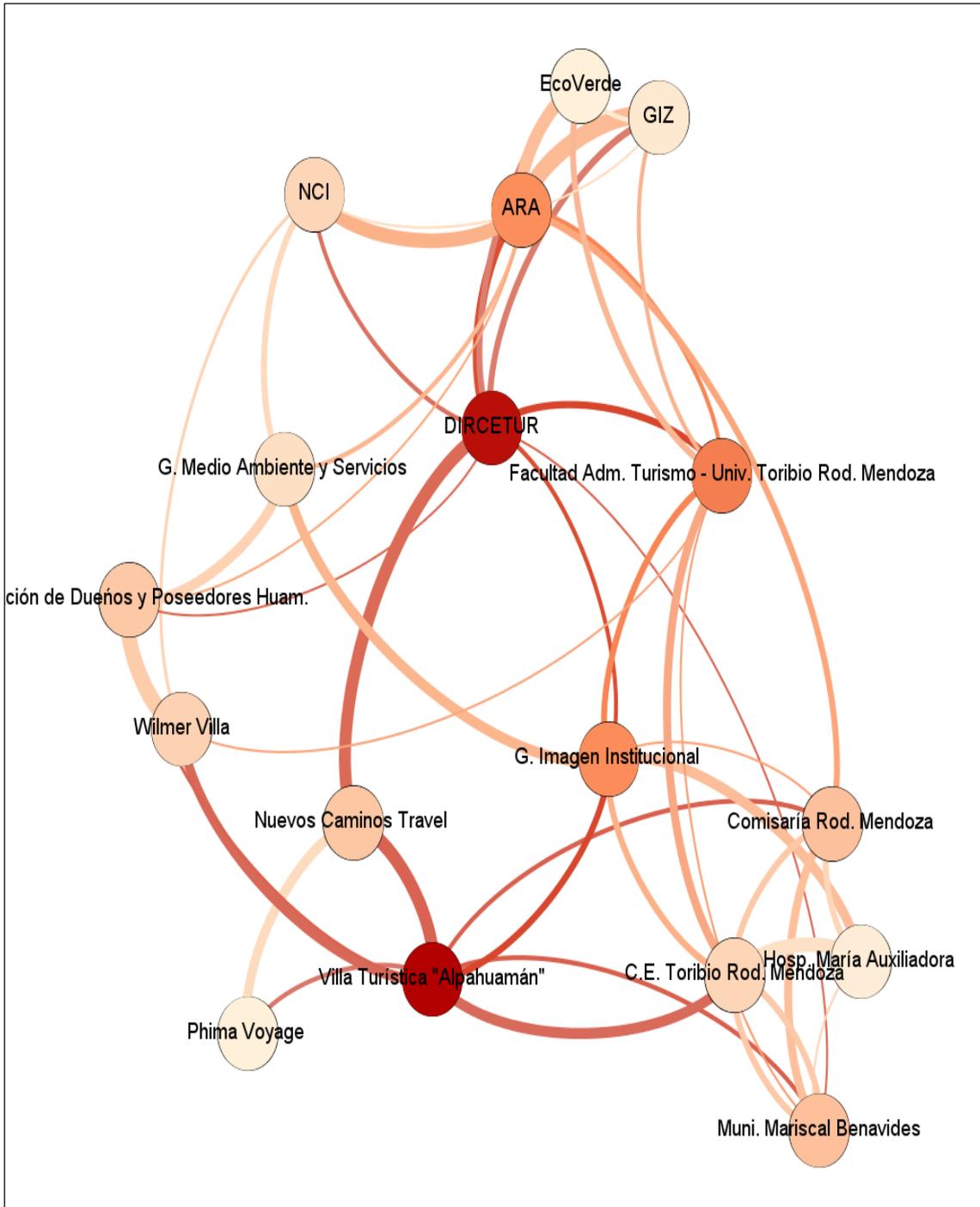
ACTOR 1	ACTOR 2	PESO DE LA RELACIÓN	TIPO DE RELACIÓN
G. Imagen Institucional	G. Medio Ambiente y Servicios	9	Undirected
G. Imagen Institucional	Facultad Adm. Turismo - Univ. Toribio Rod. Mendoza	6	Directed
G. Imagen Institucional	Hosp. María Auxiliadora	9	Undirected
G. Imagen Institucional	Comisaría Rod. Mendoza	2	Directed
G. Medio Ambiente y Servicios	Asociación de Dueños y Poseedores Huamanpata.	9	Undirected
G. Medio Ambiente y Servicios	NCI	6	Undirected
Muni. Mariscal Benavides	C.E. Toribio Rod. Mendoza	6	Directed
Muni. Mariscal Benavides	Facultad Adm. Turismo - Univ. Toribio Rod. Mendoza	2	Undirected
Muni. Mariscal Benavides	Hosp. María Auxiliadora	2	Directed
Muni. Mariscal Benavides	Comisaría Rod. Mendoza	8	Undirected
C.E. Toribio Rod. Mendoza	Villa Turística "Alpahuamán"	9	Directed
C.E. Toribio Rod. Mendoza	G. Imagen Institucional	6	Directed
C.E. Toribio Rod. Mendoza	Muni. Mariscal Benavides	6	Directed
C.E. Toribio Rod. Mendoza	Facultad Adm. Turismo - Univ. Toribio Rod. Mendoza	8	Undirected
C.E. Toribio Rod. Mendoza	Hosp. María Auxiliadora	12	Undirected
C.E. Toribio Rod. Mendoza	Comisaría Rod. Mendoza	6	Directed
Facultad Adm. Turismo - Univ. Toribio Rod. Mendoza	Wilmer Villa	2	Directed
Facultad Adm. Turismo - Univ. Toribio Rod. Mendoza	GIZ	4	Undirected
Facultad Adm. Turismo - Univ. Toribio Rod. Mendoza	Eco Verde	6	Undirected
Hosp. María Auxiliadora	Comisaría Rod. Mendoza	6	Directed
GIZ	NCI	2	Undirected
GIZ	Eco Verde	4	Undirected

ANEXO W: Grafos de Redes Sociales

Anexo W.1: Cantidad de relaciones de los *grupos de interés*



Anexo W.2: Grado de intermediación de cada *grupos de interés*



ANEXO X: Dossier fotográfico

Figura X.1: Orquídeas nativas de la zona



Figura X.4: Entrada a la zona silvestre



Figura X.2: Área de pesca de truchas



Figura X.5: Copete al centro de la Laguna de Huamanpata



Figura X.3: Desembocaderos de agua y bosque de piedras



Figura X.6: Vista de la Laguna desde el mirador



Figura X.7: Laguna de Huamanpata



Figura X.8: Atardecer en la Laguna de Huamanpata



Figura X.9: La Laguna de Huamanpata



Figura X.10: Pampa en tiempo de verano



Figura X.11: Municipalidad de Mariscal Benavides – Amazonas



Figura X.12: Hospital “María Auxiliadora” – San Nicolás



Figura X.13: Iglesia Evangélica – San Nicolás



Figura X.14: Autoridad Regional del Ambiente – Chachapoyas



Figura X.15: Dirección de Comercio Exterior y Turismo



Figura X.16: Oficina de Evaluación y Fiscalización Ambiental – Chachapoyas



Figura X.17: Oficina de la ONG- Eco Verde - Chachapoyas



Figura X.18: Agencia Turística "Nuevo Caminos Travel"



Figura X.19: Instituto Nacional de Cultura – Chachapoyas



Figura X.21: Iglesia Católica "San Nicolás"

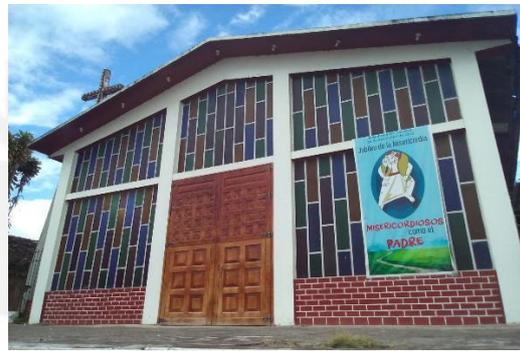


Figura X.22: Villa Turística "Alpahuamán" – Valle de Huamanpata



Figura X.23: Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza – San Nicolás



Figura X.24: Municipalidad de Rodríguez de Mendoza



Figura X.25: Colegio Emblemático "Toribio Rodríguez de Mendoza"



Figura X.26: Entrada para el Valle de Huamanpata – Onchic



Figura X.27: Vista Panorámica de la Provincia Rodríguez de Mendoza



Figura X.28: Camino para llegar al Valle de Huamanpata



Figura X.29: Primera parada del Camino al Valle de Huamanpata (Cruz de Onchic)



Figura X.30: Segunda parada del camino al Valle de Huamanpata



Figura X.31: Tercera parada del camino al Valle de Huamanpata



