



INFORME DE EVALUACIÓN DE MEDIO TIEMPO

Proyecto Desarrollo Turístico Histórico y Cultural en la Ruta del Ché Guevara (BOL 57)

Preparado por:

Marco Antonio Zelada
Etelka Debreczeni
María José Montero

Abril 2004

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido.....	i
Resumen ejecutivo.....	ii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN.....	2
3. METODOLOGÍA.....	2
3.1 Actividades realizadas.....	2
3.2 Aspectos analizados.....	3
4. HALLAZGOS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO.....	3
4.1 Avances del Proyecto en relación con el Marco Lógico.....	3
4.2 Percepciones de los actores relacionados con el proyecto.....	7
4.3 Diseño y enfoque general del proyecto.....	11
4.4 Gestión y relacionamiento interinstitucional.....	12
5. CONCLUSIONES.....	13
6. RECOMENDACIONES.....	15
7. ANEXOS.....	19

RESUMEN EJECUTIVO

Entre el 22 y 29 de marzo de 2004 se realizó la Evaluación de Medio Tiempo del Proyecto de Desarrollo Turístico Histórico y Cultural en la Ruta del Ché Guevara (BOL 57), con el propósito de determinar los avances del Proyecto hasta la fecha, los principales factores de éxito, las principales limitantes y la percepción de los actores involucrados, además de identificar las acciones que deberá tomar el mismo durante los meses subsecuentes para concluir exitosamente su implementación.

La evaluación incluyó entre sus actividades una reunión introductoria e informativa entre el equipo evaluador y la responsable del Proyecto, una gira de campo y visitas a algunos sitios de interés turístico, entrevistas a informantes clave de los diferentes grupos de actores involucrados, revisión de documentos relativos a la implementación del Proyecto. Los principales aspectos en los que centró su atención el equipo evaluador fueron los avances del proyecto en relación a lo propuesto en su Marco Lógico, las percepciones de los actores involucrados, los principales elementos del diseño y enfoque del Proyecto, y la gestión y relacionamiento interinstitucional desarrollados por el mismo.

En términos generales la evaluación identifica que se ha alcanzado un cierto nivel de avance en la implementación de actividades y en los resultados propuestos, pero que en general ha habido una demora en la implementación de actividades clave, que ha incidido en que aún no se haya consolidado el producto y la oferta de servicios turísticos del Proyecto y no se hayan alcanzado aún los beneficios que se esperaba generar con el mismo.

Entre los factores más importantes que influyeron en lo anterior se destacan, i) la no consideración en el diseño de elementos posteriormente traducidos en limitantes, ii) la implementación de actividades locales poco articuladas entre sí, iii) las aún insuficientes capacidades desarrolladas por los grupos comunitarios y otros actores locales, iv) la ausencia de un proceso de planificación estratégica consensuado y sistemático, v) el poco satisfactorio desempeño del Comité de Gestión, vi) las dificultades para lograr el apalancamiento esperado de fondos, vii) el limitado establecimiento de relaciones y alianzas con actores externos importantes, y viii) la asociación casi exclusiva de la imagen del Proyecto con un eje temático basado en la imagen del Ché Guevara.

Sin embargo, la evaluación considera también que el nivel de avance alcanzado hasta la fecha, la base social e institucional proporcionada por los actores involucrados, y las oportunidades presentes en el entorno del Proyecto, proporcionan una base sobre la cual desarrollar en los próximos meses un trabajo orientado a consolidar varios de los elementos pendientes y mejorar el nivel de avance general del proyecto.

En ese sentido, se recomiendan algunas acciones para los próximos meses orientadas a promover que el Proyecto alcance el mayor avance posible en sus objetivos y resultados propuestos antes de su conclusión. Estas recomendaciones incluyen:

-
- i) Concentrar los esfuerzos en dos zonas que presentan mayor potencial para consolidar en ellas circuitos turísticos y oferta de servicios completa.
 - ii) Dar prioridad al fortalecimiento organizacional y la capacitación de los actores locales, para mejorar la capacidad de implementar, administrar y articular las diversas iniciativas.
 - iii) Establecer presencia permanente de personal en los espacios locales para agilizar y asegurar la implementación de las actividades prioritarias.
 - iv) Orientar el apoyo financiero hacia las iniciativas que promueven directamente la consolidación de atractivos y servicios turísticos, con prioridad sobre las que desempeñan un papel complementario.
 - v) Preparar un plan de seguimiento a la gestión de financiamiento de las iniciativas de proyectos presentados a BID y LIL y medidas de contingencia en caso de no lograrse.
 - vi) Incidir para hacer efectivo el cumplimiento de los compromisos de contraparte de municipios y otros actores.
 - vii) Ampliar la imagen asociada casi exclusivamente con el tema y la imagen del Ché Guevara hacia los otros ejes temáticos importantes para el turismo de la región.
 - viii) Establecer relaciones interinstitucionales con actores externos clave con los que no se ha tenido mucha relación hasta la fecha.
 - ix) Redefinir el rol y funcionamiento del Comité de Gestión para mejorar su desempeño tanto durante el tiempo que resta en la implementación del Proyecto como después de la conclusión del mismo.
 - x) Desarrollar y difundir una imagen corporativa del Proyecto para promover su visibilidad y mejor posicionamiento de la oferta turística.
 - xi) Desarrollar un plan estratégico para la promoción del turismo sostenible en la región, que pueda ser utilizado en el futuro por el Comité de Gestión u otra instancia que lo reemplace.

INFORME DE EVALUACIÓN DE MEDIO TIEMPO

Proyecto Desarrollo Turístico Histórico y Cultural en la Ruta del Ché Guevara (BOL 57)

1. INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Desarrollo Turístico Histórico y Cultural en la Ruta del Ché Guevara (BOL 57) es implementado por CARE Bolivia desde enero de 2002 con el financiamiento del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) y la contraparte de instituciones y actores locales vinculados al mismo. Tiene previsto un período de implementación de tres años, que concluye en diciembre de 2004.

El propósito central del Proyecto es el de “atraer beneficios directos para los medios de vida de 500 hogares guaraníes pobres y beneficios indirectos a 2,000 hogares mediante la promoción de sociedades entre tres sectores para desarrollar el turismo cultural, histórico y basado en recursos naturales a lo largo de la Senda del Che Guevara en Bolivia”. Dentro de ello, el Proyecto se propone alcanzar cuatro grandes resultados:

- 1) Un tour establecido de la Senda del Che Guevara, completo con ruta, instalaciones, transporte y servicios, que genera utilidades al tercer año.
- 2) Cantidad incrementada de oportunidades económicas locales mediante el estímulo del flujo de turistas en la región, y la creación de empresas turísticas de pequeña escala como un resultado secundario.
- 3) Fortalecimiento institucional de las organizaciones de base y la organización de los Indígenas Guaraníes para desarrollar sus destrezas comerciales y administrativas, y participar en la toma de decisiones sobre el desarrollo del turismo en su región.
- 4) Lecciones generadas y compartidas sobre la incorporación de las comunidades en las iniciativas de turismo del sector privado, y la construcción de sociedades de tres sectores entre estos dos grupos y el gobierno.

Con el fin de determinar los avances parciales del Proyecto e identificar acciones prioritarias para realizarse durante los últimos meses de implementación, se determinó realizar una Evaluación de Medio Tiempo del mismo, que se llevó a cabo entre el 22 y 29 de marzo de 2004.

El equipo evaluador estuvo compuesto por tres personas con el fin de establecer un equipo multidisciplinario que permita evaluar el Proyecto desde diversas perspectivas. Sus integrantes fueron: Ing. Marco Antonio Zelada, especialista en desarrollo económico-productivo (y líder

del equipo), Lic. María José Montero, especialista en procesos de organización social, y Lic. Etelka Debreczeni, especialista en turismo sostenible.

El presente informe describe brevemente el proceso seguido durante la Evaluación de Medio Tiempo y resume los principales hallazgos encontrados en el mismo, además de presentar las principales conclusiones y recomendaciones para concentrar los esfuerzos en la implementación del Proyecto durante los próximos meses.

2. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

El objetivo de la Evaluación de Medio Tiempo es determinar los avances del proyecto hasta la fecha, los principales factores de éxito, las principales limitantes y la percepción de los actores involucrados, además de identificar las acciones que deberá tomar el mismo durante los meses subsecuentes para concluir exitosamente su implementación.

3. METODOLOGÍA

3.1 Actividades realizadas

Las principales actividades realizadas durante la Evaluación fueron las siguientes:

- 1) *Reunión introductoria sobre el proyecto.* Sostenida con la Subgerente responsable del Proyecto como actividad inicial, para obtener una visión general del Proyecto, las actividades realizadas hasta la fecha, las estrategias implementadas y los principales logros y limitaciones percibidas por el propio proyecto.
- 2) *Visitas de campo.* Realizadas a través de una gira por la mayor parte de los municipios participantes del Proyecto, para visitar físicamente algunos de los sitios considerados de mayor interés turístico, a fin de determinar la situación actual y potencial de los mismos como atractivo turístico y el nivel de servicios que pueden ofrecer.
- 3) *Entrevistas a informantes clave.* Realizadas en su mayoría durante la misma gira de campo con diversos actores, a fin de conocer la participación de cada uno dentro del Proyecto y sus percepciones respecto al mismo.
- 4) *Revisión de documentos.* Básicamente documentos preparados por el propio Proyecto y CARE Bolivia, a fin de recabar información complementaria y mayores detalles respecto a algunos aspectos específicos de la implementación del Proyecto.
- 5) *Reuniones de análisis.* Sostenidas entre los miembros del equipo evaluador, tanto a lo largo de la gira de campo como después de la misma, para intercambiar ideas e identificar conclusiones en consenso.

3.2 Aspectos analizados

Los principales aspectos en los que centró su atención el equipo evaluador fueron:

- 1) *Avances en relación al Marco Lógico.* Determinación del nivel de avance del Proyecto en relación a lo propuesto en su Marco Lógico, principalmente en cuanto a los resultados esperados y el propósito del mismo.
- 2) *Percepciones de los actores involucrados.* Identificación de las percepciones de los diferentes actores involucrados con el proyecto (alcaldías municipales, organizaciones comunitarias, empresas privadas, instituciones de apoyo)
- 3) *Diseño y enfoque general del proyecto.* Análisis de los principales elementos del diseño y enfoque del Proyecto y la influencia que tuvieron en la implementación del mismo y los avances alcanzados hasta la fecha. Para ello se consideró principalmente las bases conceptuales del diseño, las estrategias principales y el esquema de financiamiento.
- 4) *Gestión y relacionamiento interinstitucional.* Análisis del desempeño del Proyecto de su rol de gestor y facilitador del trabajo de los actores involucrados en el mismo y el establecimiento de relaciones interinstitucionales con otros actores.

4. HALLAZGOS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO

4.1 Avances del Proyecto en relación con el Marco Lógico

Los principales avances del Proyecto en el logro cada uno de los resultados esperados y el propósito estipulados en el Marco Lógico fueron los siguientes

Resultado 1: Un tour establecido de la Senda del Che Guevara, completo con ruta, instalaciones, transporte y servicios, que genera utilidades al tercer año.

La “Ruta del Ché Guevara” no está todavía plenamente estructurada, ni consolidada como producto turístico, por lo que no está operando como tal hasta la fecha y, por lo tanto, no ha podido generar utilidades como está planteado en el proyecto. Si bien se cuenta con avances en algunos sitios en cuanto a infraestructura, grupos comunitarios organizados y servicios, estos son aún incipientes para constituir una oferta turística que pueda posicionarse y operar comercialmente en forma fluida.

Se percibe una tendencia en los diversos actores locales de actuar más en forma aislada en cada sitio para ofrecer un servicio turístico según la percepción y prioridades locales, que a ofrecer un producto turístico de alcance más regional. Posiblemente esto se deba a que no se cuenta con un documento que defina en forma precisa el producto turístico del Proyecto y en el que se identifiquen en forma integral aspectos como: la naturaleza del producto turístico, su espacio geográfico, la vocación de los diferentes sitios turísticos considerados, el rol de los actores involucrados y la relación entre ellos, los paquetes o circuitos que pueden ofrecerse,

los requerimientos de infraestructura pública y privada, los requerimientos de capacitación, un plan específico de promoción, mercadeo y comercialización, y otros.

Sin embargo, aunque no se cuenta con un “tour” consolidado, como lo propone el resultado esperado del Proyecto, sí existen algunos elementos con un nivel interesante de avance en ciertos sitios específicos, a partir de los cuales se pueden desarrollar circuitos o “tours” más pequeños y parciales que puedan hacerse operativos en relativamente corto plazo. Dentro de ello, se ha identificado dos conjuntos de sitios que ofrecen mejores condiciones:

- 1) La zona comprendida entre Vallegrande, Vado del Yeso y La Higuera, con sitios relacionados principalmente con eventos históricos relevantes de la campaña del Ché Guevara.
- 2) La zona comprendida entre Lagunillas, Ñancahuazú y Muyupampa, con sitios relacionados tanto a eventos de la Campaña del Ché Guevara como la muestra de elementos importantes de la Cultura Guaraní.

En ambos estos sitios se cuenta con algunos lugares históricos en relativamente buenas condiciones, infraestructura de servicios en proceso de construcción o equipamiento con apoyo del Proyecto (albergues, museos), algunos grupos comunitarios organizados (aunque no en todos los casos), e interés y apoyo de parte de las autoridades municipales. Sin embargo, se tienen también limitaciones, especialmente en el acceso vial y señalización, y en el nivel de organización y capacitación de algunos grupos comunitarios.

Por otra parte, el Proyecto ha preparado varios pequeños proyectos para la implementación de de iniciativas de servicios turísticos locales en todos los municipios de la zona, que han sido presentados a un fondo concursable establecido por BID y el Viceministerio de Turismo y al Proyecto LIL Indígena del Banco Mundial; si bien la mayor parte de ellos se encuentran en proceso de calificación, algunos han sido ya aprobados y representan una contribución importante al avance del Proyecto. Una parte importante de los recursos necesarios para consolidar la implementación de varias de las iniciativas en proceso depende de la aprobación de estos proyectos. La aprobación de todos los proyectos permitiría dinamizar significativamente la consolidación de la oferta turística en toda la zona.

Resultado 2: Cantidad incrementada de oportunidades económicas locales mediante el estímulo del flujo de turistas en la región, y creación de empresas turísticas de pequeña escala.

Al no estar plenamente estructurado ni consolidado el producto turístico de la Ruta del Ché con todos sus componentes, este no ha entrado en funcionamiento como para permitir visualizar el efecto multiplicador intrínseco esperado de la actividad turística. Actualmente existe un cierto flujo turístico en la zona del proyecto, aunque bajo (estimado en alrededor de 250 turistas por año) y muy fluctuante, por lo que no se percibe aún cambios notorios en la economía local y de las familias.

El proyecto ha promovido la formación de algunas iniciativas empresariales locales en grupos comunitarios y el fortalecimiento de otras iniciativas ya existentes, entre ellas se destacan

grupos de guías turísticos, albergues para turistas, grupos de artesanos, microempresas agropecuarias y restaurantes típicos. Algunas de estas iniciativas han comenzado ya a desarrollar una dinámica económica propia con cierto éxito (guías turísticos en Lagunillas, comida tradicional guaraní en Camiri) pero la mayor parte se encuentra aún en un estado muy incipiente de organización y requiere de mucho apoyo en fortalecimiento organizacional y capacitación. Si bien estas iniciativas empresariales en sí mismas constituyen una oportunidad adicional de empleo y generación de ingresos para las familias, ninguna de ellas se encuentra aún articulada a un flujo turístico regular, puesto que el producto turístico principal del proyecto aún no se encuentra en funcionamiento, por lo que no se puede evaluar todavía el efecto en la generación de empleo y la mejora en ingreso.

Por otra parte, en algunos municipios (especialmente en Vallegrande) se ha ido produciendo gradualmente el desarrollo de pequeños emprendimientos privados para la provisión de servicios turísticos para la atención de hospedaje, alimentación y servicios de transporte en torno a los flujos turísticos que ya se producen en esos municipios, sin que se haya requerido de un esfuerzo especial para promoverlos. Sin embargo esto no es atribuible por completo al Proyecto, ya que los flujos turísticos actuales responden también a otros atractivos turísticos, que no han sido promovidos por el Proyecto.

Resultado 3: Fortalecimiento institucional de organizaciones de base y organizaciones de Indígenas Guaraníes para desarrollar sus destrezas comerciales y administrativas, y participar en la toma de decisiones sobre el desarrollo del turismo en su región.

Los grupos comunitarios que se encuentran en proceso de implementar iniciativas empresariales presentan diversos grados de consolidación, organización y capacidad para llevar adelante sus iniciativas. Algunos se encuentran más consolidados y han comenzado a desarrollar sus actividades con cierta autonomía (grupo de guías de la Capitanía de Ipaguasú, grupo de comida tradicional guaraní de Camiri, grupo de productores de queso de Pucará), aunque con limitaciones en aspectos principalmente administrativos.

La mayoría de grupos no se encuentran aún suficientemente consolidados ni capacitados para emprender exitosamente sus iniciativas empresariales, a pesar de haber recibido algo de capacitación por parte del Proyecto. Sin embargo es destacable el nivel de motivación y avance en su consolidación alcanzado por algunos grupos de indígenas guaraníes, para lo cual parece haber tenido un efecto importante la organización de actividades de intercambio de experiencias con otros grupos étnicos en el país (principalmente en Beni y Norte de La Paz) y con empresas comunitarias de turismo.

Las organizaciones de base de segundo o tercer nivel (como la Capitanía de Ipaguazú y la Asamblea del Pueblo Guaraní) son por sí mismas estructuras más consolidadas y fortalecidas y se encuentran desempeñando un rol importante en la promoción de iniciativas empresariales entre los grupos comunitarios guaraníes, aunque al igual que los grupos comunitarios, presentan también limitaciones en sus capacidades principalmente en aspectos administrativos y de visión integral de la actividad turística como actividad generadora de ingresos.

Posiblemente, las limitaciones en las capacidades de los grupos comunitarios y las organizaciones de base en los aspectos mencionados han limitado a su vez la habilidad de las

mismas de promover emprendimientos turísticos locales e influir en mayor grado en instancias como el Comité de Gestión del Proyecto para este propósito.

Por otra parte, el Comité de Gestión promovido por el Proyecto y formado por autoridades municipales organizaciones de base, grupos comunitarios, empresas privadas de turismo e instituciones de apoyo, ha funcionado como una instancia de concertación y definición de lineamientos clave para la implementación de actividades del Proyecto, aunque sus resoluciones no se han traducido mayormente en la promoción de iniciativas locales en los espacios del mismo. Si bien localmente, a nivel de cada municipio, existe deseo y voluntad por fortalecer a los actores que deben promover e implementar las acciones relacionadas con la promoción turística, el intento de promover Subcomités de Gestión no ha sido exitoso.

Resultado 4: Lecciones generadas y compartidas sobre la incorporación de las comunidades en las iniciativas de turismo del sector privado, y la construcción de sociedades de tres sectores entre estos dos grupos y el gobierno.

Con base en los conceptos centrales de su diseño, el proyecto ha procurado constituir alianzas entre el sector público local, empresas privadas de turismo y organizaciones comunitarias como la base para promover la generación de iniciativas locales de desarrollo turístico que beneficien a las comunidades locales. Si bien esta alianza trisectorial fue plasmada a nivel del Comité de Gestión, su expresión en el desarrollo de iniciativas turísticas locales en la zona del proyecto aún no es evidente.

En muchas de las iniciativas que se encuentran en proceso se están desarrollando acciones conjuntas entre los gobiernos municipales y los grupos comunitarios para consolidarlas, pero las empresas privadas de turismo han estado casi totalmente ausentes. En casos muy especiales (como en Lagunillas) algunas empresas privadas de carácter local (hoteles, restaurantes) se han sumado a iniciativas locales de desarrollo turístico, pero las empresas de mayor dimensión y alcance (como los operadores de turismo) se han mantenido hasta el momento totalmente al margen.

Algunas iniciativas locales se encuentran aún en proceso de concretarse, por lo que todavía no puede determinarse el nivel de éxito que las alianzas trisectoriales planteadas por el Proyecto (entre instituciones públicas, grupos comunitarios y empresas privadas) puedan realmente tener en la incorporación de organizaciones comunitarias en las iniciativas de turismo promovidas por el sector privado empresarial. Posiblemente es debido a esto que el Proyecto no ha sistematizado aún sus experiencias acumuladas hasta la fecha en forma de lecciones aprendidas que puedan posteriormente difundirse hacia actores interesados en la temática. En cualquier caso, el proyecto cuenta ya con información importante sobre sus procesos de implementación, que puede comenzar a ser sistematizada y traducida en lecciones aprendidas y posteriormente ser complementada con la información proveniente de los últimos meses de implementación.

Propósito: Atraer beneficios directos para los medios de vida de 500 hogares guaraníes pobres y beneficios indirectos a 2,000 hogares mediante la promoción de sociedades entre tres sectores para desarrollar el turismo.

Debido a que los resultados han tenido un avance muy parcial hasta la fecha y muchas iniciativas se encuentran en proceso de implementarse, aún no es posible determinar el nivel de beneficios o el alcance que el mismo podrá finalmente generar para la población beneficiaria al momento de su finalización. Por otra parte no se dispone de un sistema de registro que permita identificar con precisión a los beneficiarios del Proyecto.

Aunque el Proyecto ha trabajado tanto con actores indígenas, campesinos y pobladores de las áreas urbanas, se percibe que la mayor concentración de esfuerzos realizados ha estado dirigida a promover iniciativas con los grupos comunitarios guaraníes. La tendencia de estos grupos de emprender en forma colectiva las iniciativas empresariales, puede llegar a producir un gran número de beneficiarios directos (aún mayor que el propuesto por el proyecto) una vez que las iniciativas se pongan efectivamente en marcha. Sin embargo, el alto número de beneficiarios directos puede a la vez determinar que el beneficio para cada familia individual sea muy reducido y no represente una mejora sustancial en el nivel de ingreso de la misma.

El efecto multiplicador de las iniciativas que logren efectivamente consolidarse hasta la conclusión del proyecto podría también alcanzar un importante número de beneficiarios indirectos y cubrir las expectativas del proyecto, aunque por el poco tiempo de implementación que llegarían a tener esas iniciativas, se anticipa que los niveles de beneficios serían aún muy reducidos.

No es intención de la presente evaluación anticipar el grado de contribución que podría tener el proyecto en la reducción de la pobreza a través de la implementación de iniciativas turísticas desarrolladas por grupos comunitarios pobres, dado que el estado de implementación del Proyecto no lo permite. Además, de que tal estimación requiere de un análisis de indicadores de impacto, cuya determinación es más adecuada para una evaluación final o posterior a la conclusión del Proyecto. En este sentido, el grado de avance respecto a la Meta Final del Proyecto no ha sido considerado en la evaluación.

4.2 Percepciones de los actores relacionados con el proyecto

A continuación se resume las percepciones de diferentes actores vinculados al proyecto, obtenidas a través de entrevistas individuales. Las percepciones se encuentran consolidadas y organizadas por grupos de actores:

1) Percepciones de las Alcaldías Municipales

Se entrevistó a funcionarios de las Alcaldías Municipales de Vallegrande, Lagunillas, Muyupampa y Camiri. Los principales aspectos expresados por los mismos fueron:

- En general se percibe que el proyecto ha tenido un avance muy lento en la implementación de actividades a nivel local, aunque algunos se muestran más satisfechos que otros por el avance realizado. Lagunillas es notoriamente el municipio que percibe haber recibido más apoyo.

- El Proyecto está identificado con la “Ruta del Ché Guevara” como el eje temático central y casi exclusivo. Aunque es un tema importante, los municipios tienen interés en promover además otros ejes temáticos, algunos incluso con un mayor grado de prioridad (como Vallegrande su carnaval tradicional y Camiri las Haciendas del Chaco y la historia del petróleo).
- El Proyecto mantiene instancias de coordinación diferentes en cada municipio para la implementación de actividades. En algunos casos la Alcaldía es el interlocutor principal (Muyupampa, Vallegrande), en otros casos su relación es directa con grupos comunitarios (Lagunillas, Camiri).
- La oferta turística aún no está consolidada en los municipios y eso restringe la implementación de iniciativas empresariales privadas o de grupos comunitarios para ofrecer servicios turísticos, pese a existir una cierta capacidad local para implementarlas.
- Todas las Alcaldías están representadas en el Comité de Gestión del Proyecto, pero coinciden en que esa instancia no ha sido efectiva en agilizar la implementación de acciones concretas, y que en algunos casos ha sido más bien un factor que ha retrasado la implementación de acciones a nivel local por su inhabilidad de hacer cumplir los compromisos adoptados.
- Se percibe que la presencia del personal del Proyecto en los sitios de trabajo no ha sido lo suficientemente continua para garantizar el seguimiento a la implementación de actividades y facilitar la coordinación con las Alcaldías. En este sentido se demanda una presencia más permanente para consolidar actividades en proceso en los próximos meses.
- El turismo es considerado un elemento importante para promover el desarrollo económico en todos los municipios, aunque en diferentes grados de prioridad. Todas las Alcaldías cuentan con una oficina responsable de turismo y con algunos recursos para invertir en el sector, y están promoviendo la creación de comités o cámaras locales de turismo.

2) Percepciones de las organizaciones comunitarias

Se realizaron entrevistas a representantes del grupo de guías de La Higuera, productores de queso de Pucará, grupo de guías y grupo responsable del Albergue de Lagunillas (ambos de la Capitanía de Iupaguasú), Asamblea del Pueblo Guaraní (APG), y grupo de comida tradicional guaraní de Camiri. Los principales aspectos expresados por estos actores fueron:

- La oportunidad de incursionar en una iniciativa turística es una alternativa muy importante para diversificar e incrementar la generación de ingresos de las familias rurales. Los grupos se sienten comprometidos y están dispuestos a invertir con

contraparte propia (principalmente en especie) para consolidar las iniciativas y en muchos casos ya lo están haciendo.

- El proyecto está proporcionando apoyo en la consolidación de las iniciativas empresariales a todos los grupos, aunque con diverso grado de importancia para cada uno. Todas las iniciativas se encuentran en proceso de implementación, y ninguna se siente plenamente consolidada todavía.
- En general, cada grupo se percibe como una iniciativa individual y aislada, y no se siente articulada con otras iniciativas empresariales dentro de un circuito turístico. Tampoco hay claridad de que ese tipo de articulación sea o no necesaria o conveniente para el éxito de cada iniciativa individual.
- Los grupos consideran que no tienen aún todas las capacidades necesarias para proporcionar los servicios turísticos que ofrecen con la calidad necesaria para satisfacer plenamente a los turistas, y demandan capacitación de parte del proyecto en aspectos técnicos relevantes para cada caso individual. También perciben que tienen poca claridad sobre aspectos administrativos de sus iniciativas (particularmente sobre el nivel de ingreso que deberían esperar de las mismas y los mecanismos para la distribución de beneficios entre los miembros participantes)
- En general los grupos comunitarios no se consideran parte del comité de Gestión y no han tenido participación en el mismo, o si la han tenido ha sido ocasional. Solamente la APG es un miembro más activo del comité. No perciben que el Comité sea una instancia que funcione o que facilite la implementación de actividades a nivel local.
- Los grupos guaraníes le dan mucha importancia a la promoción de su cultura como un eje temático para realizar iniciativas turísticas, pero consideran que ese es un aspecto secundario para el Proyecto frente al eje temático central del mismo identificado con la “Ruta del Ché Guevara”.

3) Percepciones de empresas de servicios turísticos

Se entrevistó a la gerente de la empresa turística América Tours, y propietarios de hoteles en Vallegrande, Muyupampa y Camiri. La empresa turística fue el principal informante de este grupo de actores debido a que los otros tenían un conocimiento muy limitado del Proyecto. Las percepciones de estos actores se resumen en los siguientes aspectos:

- El eje temático de la Ruta del Ché es un excelente elemento para desarrollar turismo en la zona y despierta el interés de un sector importante de los turistas. Sin embargo existen también otros elementos turísticos interesantes (naturaleza y cultura) que no han sido suficientemente promovidos por el Proyecto que ha estado mucho más identificado con el primer eje temático.
- El Proyecto ha adolecido de una visión estratégica del producto turístico y su implementación ha sido muy lenta. Hasta el momento no se ha consolidado la oferta

turística y por ello las empresas operadoras de turismo no pueden ofrecer aún un producto concreto y sienten un alto grado de frustración.

- América Tours forma parte del Comité de Gestión del Proyecto, pero consideran que el mismo no ha funcionado realmente, ya que no ha logrado transmitir su presencia hacia los espacios de implementación del Proyecto. Se percibe que no todos los miembros del comité han cumplido con sus compromisos y contrapartes y que hay impaciencia y un cierto nivel de frustración entre los mismos.
- Se considera que es necesario establecer una mayor presencia del Proyecto a nivel de los espacios locales para asegurar la implementación de actividades e iniciativas que permitan consolidar la oferta turística.

4) Percepciones de otros actores

Se entrevistó a un representante de una organización de voluntarios que trabaja con el proyecto en la zona de Vallegrande y a funcionarios del Programa de Desarrollo Rural para el Chaco de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) con sede en Camiri. Las impresiones de estos actores se resumen en:

- El avance del Proyecto ha sido muy lento, la inversión ha sido escasa y hasta la fecha no se ha consolidado un producto turístico. Todas las iniciativas se encuentran aún en proceso, pero dada la próxima conclusión del proyecto no se tiene seguridad de que logren consolidarse adecuadamente a tiempo.
- Las acciones que se han realizado han sido principalmente aisladas e independientes unas de otras, por lo que no se ha logrado desarrollar una visión de conjunto entre todos los actores involucrados.
- Se han realizado acciones de promoción turística sin tener antes consolidado el producto turístico ni los servicios conexos, lo que ha ocasionado el levantamiento de expectativas tanto en los actores involucrados como en la demanda de turismo que no han podido satisfacerse.
- Las instituciones de apoyo participan en el Comité de Gestión, pero consideran que el mismo no tiene suficiente claridad en los temas que se trata y no ha tenido una adecuada dirección, además que las resoluciones y compromisos establecidos en esa instancia no se han concretado en acciones. Se considera que el grado de compromiso y apropiación del Proyecto por parte de los actores directamente involucrados como socios del mismo ha sido muy variable y que la mayor parte de ellos no han sentido suyo el Proyecto y no han demostrado un suficiente grado de interés y compromiso.
- Las instituciones de apoyo consideran que debe darse prioridad a consolidar la oferta turística y desarrollar las capacidades de los actores y socios para ofrecer los servicios necesarios, para lo cual una mayor presencia y un rol más activo de personal del Proyecto en las zonas de implementación es necesaria.

- Ambas instituciones de apoyo implementan, por cuenta propia, iniciativas que contribuyen a promover el turismo en la zona y coordinan actividades con el Proyecto (especialmente en el caso del grupo de voluntarios). GTZ promueve también, además del eje temático de la Ruta del Ché Guevara, el desarrollo de otros ejes turísticos que incluyen a la zona del Proyecto dentro de un área geográfica mayor que abarca toda la región del Chaco.

4.3 Diseño y enfoque general del proyecto

El diseño original del Proyecto consideró un tiempo más corto del necesario para alcanzar la meta y propósito planteados en el contexto particular en el que se iría a desenvolver el proyecto. Un proceso que conlleva la participación de un gran número de actores de diferentes regiones y con diferentes intereses y planteamientos, que pretenda construir procesos de concertación en torno a una temática integradora y multisectorial como el turismo requiere de un proceso de tiempo relativamente largo para consolidarse.

El enfoque del proyecto al momento de su implementación no consideró un enfoque empresarial suficientemente agresivo para desarrollar el turismo como una actividad generadora de ingresos, por lo cual no abordó el diseño de sus intervenciones bajo el marco de desarrollar un plan de negocios para el producto turístico en su conjunto o para las iniciativas empresariales individuales. Por otra parte, la estrategia de fundamentarse en las organizaciones comunitarias y de base como los actores responsables de emprender iniciativas empresariales locales ha ocasionado una cierta confusión en cuanto al rol de las mismas, ya que normalmente no están organizadas ni cuentan con las capacidades necesarias para desempeñarse como organizaciones económicas que promuevan actividades económicas con visión empresarial.

El trabajo del personal del proyecto estuvo concentrado principalmente en aspectos de gestión institucional a nivel global, con una muy reducida presencia a nivel local y un trabajo directo con los actores responsables de implementar las iniciativas empresariales, especialmente los grupos comunitarios. Esto ha determinado que se haya mantenido el interés y participación de los actores a nivel del Comité de Gestión y el estímulo de la participación de las Alcaldías Municipales y las organizaciones de base de segundo y tercer nivel. Sin embargo, la falta de presencia local no ha permitido realizar un seguimiento suficiente a la implementación de las actividades en terreno (que derivó en un retraso general en el establecimiento de la oferta turística y de servicios), ni un acompañamiento cercano al desarrollo de los grupos comunitarios (que se expresa en el aún incipiente desarrollo organizativo y de capacidades en la mayor parte de los mismos).

Dada su naturaleza de trabajo en asocio, el proyecto requiere apalancar fondos para financiar la implementación de sus actividades. Tanto los emprendimientos como la provisión de servicios públicos requieren de contrapartes de los actores y la gestión de financiamiento de otras fuentes, lo que ha determinado un alto grado de incertidumbre en la consecución oportuna del financiamiento necesario y ha demandado un alto nivel de dedicación por parte del personal del Proyecto. Si bien todos los actores manifestaron en su momento su interés y

disposición de contribuir con recursos para financiar las iniciativas, el apalancamiento de fondos ha sufrido retrasos que han afectado desfavorablemente el avance del proyecto. Por otra parte, la mayor parte de los proyectos que fueron presentados para obtener financiamiento externo aún no han recibido respuesta por parte de los financiadores. Este aspecto plantea algunas interrogantes sobre la pertinencia de sustentar el financiamiento de actividades clave para el éxito del Proyecto en fuentes sobre las que no se puede tener un mayor grado de control en los meses que le quedan al proyecto.

Actualmente el proyecto tiene la mayor parte de sus recursos para implementación de iniciativas en proceso de ejecución y dispone de un monto de aproximadamente US\$ 6,000 para actividades de capacitación y promoción, además de un fondo de US\$ 20,000 que está destinado a financiar algunas iniciativas empresariales a través de un fondo rotatorio y que todavía no ha iniciado su ejecución.

4.4 Gestión y relacionamiento interinstitucional

La principal estrategia de gestión del Proyecto para la facilitación del trabajo conjunto entre los socios ha sido el Comité de Gestión, concebido como la instancia clave para la concertación y toma de decisiones sobre la implementación del Proyecto. Sin embargo, el desempeño de este Comité ha sido considerado insatisfactorio por casi todos los actores involucrados y ha representado más un obstáculo que un mecanismo para ordenar y agilizar la implementación de las actividades. Si bien se considera importante contar con una instancia que aglutine y promueva la concertación entre actores, se plantea también la necesidad de mayor análisis sobre la claridad del rol que debe desempeñar una instancia tal y la gestión que debe realizarse en la misma. La desfavorable experiencia del Proyecto en este tema posiblemente se deba más al estilo de gestión ejercido, muy democrático y participativo, pero al que le faltó un mayor liderazgo y una mayor capacidad operativa, que a la validez de la instancia como tal.

El Comité de Gestión tiene la intención de constituirse en el futuro próximo como una Fundación de Desarrollo Cultural, Histórico y Etnoecoturístico (FundecHE) para continuar promoviendo el desarrollo turístico de la región después de la conclusión del Proyecto. Sin embargo se considera que la solidez institucional y capacidad de gestión de esta nueva entidad serán muy débiles para el desempeño de su futuro rol si no se modifica la situación que tiene actualmente como Comité de Gestión.

Al haber concentrado exclusivamente sus esfuerzos de promoción de coordinación interinstitucional al interior del Comité de Gestión y los actores involucrados directamente en el mismo, el Proyecto no ha establecido otros niveles de relacionamiento interinstitucional, a pesar de que existen diversas instancias vinculadas a la promoción turística a nivel nacional, departamental y a la promoción de desarrollo económico (incluido el desarrollo turístico) a nivel local (como el Viceministerio de Turismo, las Direcciones de Turismo de las Prefecturas de Chuquisaca y Santa Cruz, las Cámaras Departamentales de Turismo, o los Consejos de Desarrollo Económico Local de los Municipios) que podrían tener importante influencia en el desempeño de las actividades promovidas por el Proyecto.

Posiblemente esto haya limitado un tanto las oportunidades de mayor éxito por parte de las iniciativas promovidas por el Proyecto y haya generado el hecho de que la imagen institucional de CARE, como institución promotora y coordinadora del Proyecto no es claramente percibida por los actores que no participan en forma directa dentro del Comité de Gestión.

5. CONCLUSIONES

A partir de los hallazgos de la evaluación y un análisis de los mismos, se identifican las siguientes conclusiones generales:

1. El diseño del Proyecto no consideró algunos elementos que posteriormente se constituyeron en limitantes importantes para el avance en la implementación, por lo cual tampoco desarrolló estrategias para abordarlos. Entre ellos se destacan la complejidad de articular actores con características e intereses diversos en torno a una temática integradora y multisectorial como el turismo, la dificultad de introducir un enfoque empresarial en actores institucionales que cumplen funciones de carácter social como las organizaciones comunitarias, y la vulnerabilidad e incertidumbre de tener que gestionar contrapartes y recursos financieros adicionales durante la implementación para ejecutar actividades clave.

Durante su implementación el Proyecto se apegó considerablemente a los planteamientos y enfoques establecidos en su diseño, por lo cual pese a experimentar las limitaciones emergentes no modificó sustancialmente sus estrategias para superarlas.

2. El producto turístico y la oferta de servicios turísticos, elementos centrales para el éxito del proyecto, aún no están consolidados en su conjunto, por lo que tampoco han podido hacerse operativos ni comenzar a reportar los beneficios que se esperaba de los mismos. Dado el escaso período de tiempo que resta antes de la conclusión del proyecto, no se considera probable que el proyecto logre consolidar por completo estos elementos de la manera en que fueron planteados en el diseño, aunque pueden hacerse algunos ajustes al planteamiento que podrían permitir un avance significativo, aunque no completo, antes de la conclusión del período de implementación.
3. El proyecto ha tenido un cierto nivel de avance en la implementación de sus actividades y se ha aproximado parcialmente al cumplimiento de sus resultados esperados y propósito. Sin embargo su avance ha sufrido un retraso general debido a que no se ha logrado consolidar oportunamente algunos elementos clave para sustentar el desarrollo e implementación del resto de las actividades.
4. Las actividades implementadas en los diferentes municipios y zonas han tenido un carácter principalmente local y se han desarrollado con gran independencia unas de otras, lo que ha permitido a cada una realizar avances en función de sus propias condiciones y recursos, pero ha limitado también su capacidad de articulación y de desarrollo de sinergia con las otras. Producto de ello se cuenta con iniciativas con diverso grado de desarrollo pero que no constituyen un circuito integrado.

5. Los actores involucrados en el proyecto se sienten identificados con el mismo, aunque presentan diversos grados de involucramiento, compromiso y satisfacción con su implementación hasta la fecha. Aunque en general los actores no se encuentran articulados entre sí como para tener una identidad compartida, tienen interés en que el proyecto en su conjunto sea exitoso por lo que, aunque con limitaciones, proporcionan una base social e institucional importante sobre la cual se puede consolidar las iniciativas propuestas.
6. La coordinación trisectorial para el desarrollo de iniciativas empresariales turísticas que el Proyecto promueve como un elemento central de su estrategia se ha traducido poco a nivel local. Se ha tenido cierto éxito en promover la asociación entre gobiernos municipales y grupos comunitarios, pero muy poco en atraer la participación de empresas privadas en la implementación de acciones conjuntas, especialmente de las empresas más grandes y de carácter externo, que se han mantenido al margen. Sin embargo se considera que a corto plazo puede lograrse mayor éxito en algunos municipios, si se establecen mecanismos adecuados para articular las iniciativas a procesos de desarrollo económico local que se encuentran en marcha.
7. Los grupos comunitarios, principales responsables de llevar adelante las iniciativas empresariales de servicios turísticos a nivel local, presentan en general un incipiente nivel de organización y capacitación, que limita considerablemente su capacidad de ofrecer productos y servicios turísticos con la calidad necesaria, y administrar adecuadamente sus iniciativas empresariales, a pesar del entusiasmo que predomina en la mayoría de ellos. Dado el escaso tiempo que resta para la implementación del proyecto, se considera que no será posible desarrollar suficientemente las capacidades de todos los grupos antes de la conclusión del mismo, aunque un adecuado programa de fortalecimiento organizacional y capacitación podría desarrollar notablemente las capacidades de algunos grupos en relativamente corto plazo.
8. El apalancamiento de recursos financieros para la implementación de las actividades del Proyecto ha sido menor del esperado y se ha producido en general con retraso, constituyéndose en uno de los elementos importantes para el retraso general en la implementación de acciones clave del Proyecto. Esta situación se ha derivado, por una parte, del incumplimiento de algunos actores (especialmente municipios) en la provisión de recursos comprometidos en calidad de contraparte, y por otra, de la demora en gestionar recursos financieros adicionales para el financiamiento de iniciativas de proyectos específicos. Al quedar un corto período de tiempo para la conclusión del proyecto, se considera que muchas iniciativas que requerían de este apalancamiento para consolidarse no podrán ya ser desarrolladas, pero se estima también que aún podría lograrse atraer recursos de algunas fuentes para consolidar iniciativas específicas, a través de acciones dirigidas a gestionar el cumplimiento de algunos compromisos y el financiamiento las iniciativas de proyectos presentados a BID y LIL.
9. El Proyecto ha tenido dificultades para desarrollar un proceso de planificación estratégica que permita orientar y ordenar adecuadamente las acciones, que se ha traducido en la comisión de algunos errores estratégicos en la implementación de las

actividades, como promover iniciativas aisladas y desarticuladas, realizar actividades de promoción antes de tener un producto turístico consolidado o mostrar una imagen difusa sobre la oferta turística por diferencias de percepción de parte de los actores involucrados. Estos aspectos han limitado el posicionamiento y la imagen del Proyecto y del potencial turístico de la región ante diversos actores internos y externos.

10. El Proyecto ha tenido serias dificultades para lograr un desempeño satisfactorio del Comité de Gestión, que fue establecido como la principal estrategia del Proyecto para facilitar el trabajo conjunto entre los socios, pero que, a juicio de los propios actores involucrados, ha representado más un obstáculo que un mecanismo para agilizar y ordenar la implementación de las actividades. Sin embargo se considera que la instancia como tal sigue teniendo validez e importancia, y que su desempeño puede mejorarse sustancialmente con la clarificación del rol que debe desempeñar y la modificación de su estilo de gestión y liderazgo.
11. El Proyecto ha establecido y promovido relaciones interinstitucionales esencialmente al interior de los actores vinculados directamente con el mismo y particularmente con los participantes en el Comité de Gestión. Sin embargo no ha tenido un rol activo en la promoción o establecimiento de relaciones con otros actores externos a nivel nacional, departamental y local que podrían tener importante influencia en el desempeño de las actividades promovidas por el Proyecto y constituirse en potenciales importantes fuentes de apoyo.
12. La imagen del Proyecto, comenzando por su nombre, está asociada casi exclusivamente con la temática de promoción turística en torno a la historia de la campaña guerrillera del Ché Guevara. Los otros ejes temáticos relativos a la cultura guaraní y el ecoturismo, que el Proyecto también busca promover, están mucho menos presentes y ocupan un lugar secundario en la percepción tanto de la gran mayoría de los actores involucrados en el Proyecto, como de los turistas que visitan la región y el público en general. Si bien esta situación permite contar con una imagen de “marca” claramente definida para posicionar la región en el mercado turístico, se constituye también en un elemento que limita las posibilidades de expansión de mercado del Proyecto y que, eventualmente, podría limitar también el rango de las fuentes de apoyo financiero en la cooperación internacional.

6. RECOMENDACIONES

A fin de que el Proyecto pueda alcanzar el mayor avance posible en el logro de sus objetivos y resultados propuestos antes de su conclusión, tomando en cuenta la complejidad del mismo, los avances realizados hasta la fecha, los recursos con que cuenta y el tiempo de que dispone, se recomiendan las siguientes acciones para desarrollarse durante los próximos ocho meses:

1. Concentrar los esfuerzos en las dos zonas o conjuntos de sitios que actualmente presentan mayor potencial para consolidar una oferta turística local propia, e implementar en ellos las actividades necesarias para desarrollar, consolidar y comenzar a operar en cada zona un circuito turístico completo en forma sistemática y ordenada.

Aunque estos circuitos ofrezcan solamente una parte del potencial turístico completo de la región, su adecuada puesta en operación permitirá mostrar una imagen mucho más sólida del producto turístico que la provista por un conjunto grande de iniciativas poco articuladas.

Las zonas recomendadas como prioritarias son:

- xii) Vallegrande - Vado del Yeso - La Higuera, concentrado en el tema de la campaña del Ché Guevara.
- xiii) Lagunillas - Ñancahuazú - Muyupampa, combinando los temas de la campaña del Ché Guevara y la cultura guaraní.

La concentración de esfuerzos en estas zonas no implica que se deba abandonar o cancelar por completo las intervenciones en otros sitios, especialmente donde se tenga actividades importantes de interés estratégico en marcha, pero sí destaca la importancia de ponderar el nivel de esfuerzo que requiera cada iniciativa y el grado de contribución que cada una puede tener al avance del Proyecto en la toma de decisiones sobre donde actuar.

2. Poner especial atención y asignar prioridad al fortalecimiento organizacional y la capacitación de los actores locales, especialmente los grupos comunitarios, para desarrollar sus capacidades para implementar y administrar exitosamente las diversas iniciativas empresariales y promover su articulación. Si bien esto es relevante para todos los grupos comunitarios, es fundamental principalmente para aquellos que deberán implementar las iniciativas que formen parte de la oferta turística que debe establecerse en las dos zonas prioritarias recomendadas en el punto anterior. Dentro de ello se destaca, por ejemplo, la necesidad de i) resolver los problemas de organización de la Comunidad de la Higuera, que pueden constituirse en una seria limitante para ofrecer servicios adecuados en un punto clave de uno de los circuitos, ii) consolidar y capacitar en temas de interpretación histórica y cultural a los diferentes grupos de guías, y iii) fortalecer la capacidad administrativa y de atención al cliente de los grupos responsables de la administración de albergues.
3. Establecer presencia permanente de personal del Proyecto en los espacios locales de implementación con la misión de desarrollar una interacción directa y permanente con los actores locales, que permita agilizar y asegurar la implementación de las actividades prioritarias (consolidación de la oferta turística y capacitación de los grupos comunitarios proveedores de servicios turísticos), principalmente en las dos zonas prioritarias recomendadas anteriormente. Se recomienda asignar al menos dos personas para el desempeño de estas actividades, cada una con sede en una de las zonas prioritarias y promover, en lo posible, la presencia de voluntarios que puedan proporcionarles apoyo.
4. Categorizar y priorizar las iniciativas empresariales de grupos comunitarios a fin de identificar aquellas de mayor importancia estratégica en el contexto actual del Proyecto y concentrar en ellas el apoyo financiero de parte del Proyecto, para utilizar de la manera más efectiva posible los escasos recursos que aún quedan sin comprometer. Dentro de ello se recomienda, por ejemplo, priorizar el apoyo a la consolidación de atractivos

turísticos y servicios centrales que determinan el flujo turístico (elemento central para dinamizar toda la actividad económica del proyecto), sobre las iniciativas de producción de productos agropecuarios que, aunque importantes, tienen mucha menor incidencia sobre el flujo turístico y desempeñan más bien un papel complementario.

5. Preparar y llevar a efecto un plan para dar seguimiento a la gestión de financiamiento de las iniciativas de proyectos presentados a BID y LIL que contemple por una parte, los mecanismos necesarios para asegurar, en lo posible, el financiamiento de las iniciativas propuestas y, por otra, un plan de contingencia para actuar en caso de no lograrse la aprobación del financiamiento de las iniciativas o postergarse la misma más allá de la fecha de conclusión del proyecto. El plan de contingencia deberá considerar mínimamente: i) como financiar las iniciativas de importancia estratégica para la consolidación de la oferta turística en las zonas prioritarias que no hayan sido aprobadas, ii) como manejar las expectativas generadas en los actores locales que no puedan ya ser satisfechas, y iii) cómo y a quién transferir la responsabilidad de dar seguimiento a la gestión de las iniciativas y su eventual implementación en caso de que sean aprobadas o deban implementarse después de la conclusión del Proyecto.
6. Incidir sobre los municipios y otros actores involucrados en el Proyecto para hacer efectivo el cumplimiento de los compromisos asumidos en calidad de contraparte, principalmente en lo referente a la provisión de infraestructura y servicios públicos necesarios para consolidar la oferta turística. Para ello considerar el establecimiento de alianzas con actores institucionales con capacidad de influencia y la identificación de mecanismos alternativos que permitan ejercer un cierto grado de presión sobre estos actores.
7. Redefinir la imagen promocional o de “marca” del Proyecto, y de la futura fundación a constituirse a partir del actual Comité de Gestión, ambas identificadas actualmente en forma casi exclusiva con el eje temático de la Ruta del Ché Guevara y su imagen, ampliándola explícitamente hacia los otros ejes temáticos importantes, como la cultura guaraní y el ecoturismo y vinculándola con otros ejes de promoción turística que están siendo promovidas por otros actores en la región del Chaco. Esta redefinición permitirá presentar una oferta turística más amplia y diversa y expandir con ello el mercado del Proyecto y las fuentes de apoyo financiero, aspectos que se consideran de vital importancia para la sostenibilidad de la iniciativa tras la conclusión del Proyecto
8. Establecer relaciones interinstitucionales con actores externos vinculados a la promoción turística y la promoción de desarrollo económico local con los cuales no se ha desarrollado coordinación hasta la fecha o esta no ha sido muy estrecha, tanto para conseguir apoyo en la implementación de las iniciativas prioritarias para consolidar la oferta turística en los últimos meses de implementación del Proyecto, como para preparar el terreno para la futura operación del circuito turístico una vez concluido el mismo.

Se recomienda establecer relaciones especialmente con i) Viceministerio de Turismo, que puede proporcionar un importante apoyo en aspectos de capacitación; ii) Direcciones de Turismo de las Prefecturas; iii) Directorios Locales de Promoción Económica

(DILPes) o Consejos de Desarrollo Económico Local (CODELes) de los Municipios, que pueden ayudar a potenciar iniciativas locales de desarrollo turístico e influir significativamente sobre las Alcaldías Municipales; iv) Proyecto PDR de GTZ, que puede aportar elementos conceptuales coadyuvar en la articulación del Proyecto con otras iniciativas turísticas; y vi) Proyecto PADER de COSUDE, que puede aportar elementos para mejorar la promoción de los procesos de concertación trisectorial para desarrollo económico.

9. Revisar a profundidad y redefinir el rol, estructura y forma de operación del Comité de Gestión, así como el estilo de gestión y liderazgo utilizado hasta la fecha, en el sentido de corregir las deficiencias en desempeño experimentadas y asegurar que esta instancia se constituya en un instrumento eficaz para promover procesos de concertación entre actores y generar elementos orientadores para la implementación de iniciativas locales de desarrollo turístico, tanto durante el período que resta para la conclusión del Proyecto como, y especialmente, después de la conclusión del mismo. Incluir en esta revisión un análisis crítico, en conjunto con los diversos actores involucrados, de las características de la instancia propuesta para reemplazar a este Comité (FundecHE) y su pertinencia para el contexto actual del proyecto, para poder realizar los ajustes necesarios antes de que sea consolidada esta nueva organización.
10. Desarrollar una imagen corporativa del Proyecto y diseminarla dentro de toda la zona de influencia para promover la visibilidad del mismo y posicionar de mejor manera tanto la iniciativa conjunta como la oferta turística de cada sitio particular ante actores internos y externos. Este tema puede desarrollarse significativamente a través de actividades relativamente sencillas como la señalización de vías de acceso y sitios de interés y la utilización de un logotipo o característica gráfica oficial por parte de todos los actores involucrados.
11. Desarrollar un plan estratégico para la promoción del turismo sostenible en la región donde se ha desarrollado el Proyecto, que se constituya en instrumento orientador para el desarrollo turístico y pueda ser utilizado para este propósito por el Comité de Gestión o la instancia que lo reemplace. Este plan deberá considerar entre sus elementos i) un ordenamiento territorial en función de la actividad turística, ii) ejes temáticos a promover, iii) formación y capacitación de los actores locales iv) requerimientos de infraestructura, v) identificación de oportunidades de inversión, vi) actores involucrados y sus roles, vii) mercadeo y promoción de los productos turísticos, viii) mecanismos de monitoreo y evaluación, y ix) gestión de recursos financieros para la implementación de iniciativas.

7. ANEXOS

Anexo 1. Itinerario de gira de campo y actividades

Fecha	Lugar	Actividades realizadas
22-03-2004	Santa Cruz	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión introductoria con la responsable del Proyecto - Viaje Santa Cruz – Vallegrande
23-03-2004	Vallegrande	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista con Alcaldía Municipal - Visita a Casa de la Cultura - Visita a sitios históricos (tumbas de guerrilleros, lavandería del hospital)
	Pucará	<ul style="list-style-type: none"> - Recorrido por ruta Vallegrande – Pucará - Entrevista con grupo de productores de quesos
	La Higuera	<ul style="list-style-type: none"> - Recorrido por ruta Pucará – La Higuera - Visita a lugares turísticos históricos (plaza, escuela) y a iniciativas en proceso (albergue) - Entrevista con grupo de guías locales
24-03-2004	Lagunillas	<ul style="list-style-type: none"> - Recorrido por ruta Vallegrande - Santa Cruz - Lagunillas - Entrevista con Alcaldía Municipal - Visita a museo (casa de piedra) y centro de interpretación - Entrevista con grupo de guías locales y Capitanía de Iupaguazú - Viaje Lagunillas – Muyupampa
25-03-2004	Muyupampa	<ul style="list-style-type: none"> - Recorrido por ruta Muyupampa – Lagunillas - Entrevista con Alcaldía Municipal
	Camiri	<ul style="list-style-type: none"> - Recorrido por ruta Lagunillas – Camiri - Entrevista con Asamblea del Pueblo Guaraní - Viaje Camiri – Santa Cruz
26-03-2004 al 29-03-2004	Santa Cruz Camiri La Paz	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de documentos del Proyecto - Entrevistas a actores (Alcaldía Municipal de Camiri, grupo de voluntarios de Vallegrande, Proyecto PDR de GTZ, grupo de comida tradicional guaraní de Camiri, empresa América Tours)

Anexo 2. Lista de actores entrevistados

Alcaldías Municipales	
Alcaldía de Vallegrande	Alfredo García Montaña, Alcalde Municipal. Carlos Sosa, Director de Turismo y de la Casa Municipal de Cultura
Alcaldía de Lagunillas	Miguel Ángel Ramírez. Responsable de Promoción Económica y Proyectos.
Alcaldía de Muyupampa	Gustavo Reyes Rivera. Responsable de la Oficina de Turismo
Alcaldía de Camiri	Laura de Paredes. Responsable de la Oficina de Turismo
Organizaciones comunitarias	
Grupo de productores de queso de Pucará	Yaver Calzadilla. Coordinador del grupo
Grupo de guías turísticos de La Higuera	Pablo Escobar, Miembro del grupo
Grupo de guías turísticos de Lagunillas	
Capitanía de Iupaguazú	Rogelio Cusaire. Responsable de Producción de la Capitanía y Representante del grupo de administración del albergue comunal.
Asamblea del Pueblo Guaraní (APG)	Nelly Romero, Responsable de seguimiento a la iniciativa de turismo de La Ruta del Ché
Grupo de comida tradicional guaraní de Camiri	Ena Taborga, Coordinadora Grupo Maribel Antenor, Miembro del grupo
Empresas se servicios turísticos	
Empresa América Tours (La Paz)	Jasmine Caballero, Gerente propietaria
Otros actores	
Grupo de voluntarios de Vallegrande	Favio Giorgio, Coordinador
Proyecto PDR-GTZ para la Región del Chaco	Rolando Vaca, Asesor en Desarrollo Productivo Mireyza Abraham, Consultora en Turismo