



2016

Propuesta de Plan Operacional de  
Turismo al 2017  
Modelo de Gestión de Turismo  
Comunitario en el Municipio de  
Chipaya



**Ricardo Cox Aranibar**

**Rubí Oliver Salazar**

Consultores

# INDICE

<b>PROPUESTA DE PLAN OPERACIONAL DE TURISMO AL 2017 EN EL MUNICIPIO DE CHIPAYA</b> ....	3
I. INTRODUCCIÓN .....	3
II. HORIZONTE .....	3
III. OBJETIVOS .....	4
3.1 Objetivo general .....	4
3.2 Objetivos específicos .....	4
IV. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN.....	4
4.1. Etapa de relanzamiento y puesta en marcha .....	4
4.2. Etapa de fortalecimiento y consolidación.....	7
<b>MODELO DE GESTIÓN DE TURISMO COMUNITARIO EN EL MUNICIPIO DE CHIPAYA</b> .....	14
I. ANTECEDENTES .....	14
II. MARCO CONCEPTUAL .....	14
2.1 La empresa social .....	14
2.2. Organizaciones económicas campesinas, indígenas y originarias (OECAs).....	15
2.3. La Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC-BOLIVIA).....	17
2.4. Empresas Virtuales Populares (EVP).....	19
2.5. Club de producto turístico .....	23
III. MARCO LEGAL Y DE POLÍTICAS .....	25
IV. ANALISIS DE ALTERNATIVAS ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA DE CHIPAYA .....	29
V. PROPUESTA .....	32
BIBLIOGRAFIA.....	35
ANEXO: 1.....	36
ANEXO: 2.....	39

## PARTE 1

# PROPUESTA DE PLAN OPERACIONAL DE TURISMO AL 2017 EN EL MUNICIPIO DE CHIPAYA

# PROPUESTA DE PLAN OPERACIONAL DE TURISMO AL 2017 EN EL MUNICIPIO DE CHIPAYA

## I. INTRODUCCIÓN

En el marco de la consultoría “Elaboración de línea base, propuesta operativa y modelo de gestión para el turismo en el territorio Chipaya”, contratada por GVC Y CEBEM, en el marco del Proyecto “Qnas Soñi (Hombres del agua): CHIPAYA, entre tradición y tecnología, hacia un municipio resiliente”; el presente documento PROPUESTA DE PLAN OPERACIONAL DE TURISMO AL 2017 Y MODELO DE GESTIÓN DE TURISMO COMUNITARIO EN EL MUNICIPIO DE CHIPAYA correspondiente al tercer producto.

Según el diseño metodológico, la presente propuesta surge de la descripción y el análisis participativo realizado en la construcción del segundo producto la consultoría: Línea de base del estado de situación y del potencial del turismo en el municipio de Chipaya. En cuya oportunidad se realizaron, visitas de campo y cuatro talleres participativos con cada uno de los ayllus del municipio Chipaya, en los cuales se levantaron de los participantes (autoridades y bases) una serie de propuestas de acción que fueron en primera instancia sistematizadas y presentadas en el “taller municipal de presentación y validación de la propuesta operacional y modelo de gestión del Turismo Comunitario”, realizado el día 16 de marzo 2016 en el Municipio de Chipaya.

En dicho taller participaron las autoridades del gobierno municipal (ejecutivo y legislativo), las autoridades y bases de los cuatro ayllus, y los técnicos de GVC y CEBEM, quienes opinaron y validaron la presente propuesta en los siguientes términos (ver ANEXO N° 1: memoria del taller, que incluye la presentación en power point y la lista de participantes).

## II. HORIZONTE

El horizonte o visión compartida de la presente propuesta, es la siguiente:

“Hasta fines del 2017, el municipio de Chipaya cuenta con una oferta de productos turísticos comunitarios validados y funcionando; que cuentan con una estrategia de promoción y mercadeo en marcha, a nivel nacional e internacional; todo esto, gracias al funcionamiento de la instancia interinstitucional-social que ha implementado el Modelo de Gestión turística (en el inicio por el Comité Impulsor) del Municipio, en concurrencia con la Gobernación de Oruro, el Ministerio de Cultura y Turismo; en articulación con el sector privado y con apoyo de instituciones de la sociedad civil y de la cooperación internacional”.

### III. OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo general

Construir, implementar y validar una oferta de productos turísticos comunitarios, una estrategia de promoción y mercadeo a nivel nacional e internacional; a partir de la gestión de la Instancia de Gestión turística (en el inicio por el Comité Impulsor y luego Instancia formal) del Municipio y los cuatro ayllus, en concurrencia con la Gobernación de Oruro, el Ministerio de Cultura y Turismo; en articulación con el sector privado y con apoyo de instituciones de la sociedad civil y de la cooperación internacional.

#### 3.2 Objetivos específicos

1. Definir, constituir y poner en marcha la instancia de gestión de Turismo Comunitario en el Municipio de Chipaya (planificación, ordenamiento, implementación y control), iniciando con el Comité Impulsor.
2. Diseñar, construir y validar la oferta de productos turísticos comunitarios y sustentables y el destino turístico en el Municipio de Chipaya (recursos en valor, servicios, conectividad, imagen).
3. Diseñar y validar una estrategia de promoción y mercadeo de imagen corporativa del territorio Chipaya, para el mercado nacional e internacional.

### IV. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

La estrategia de implementación de la propuesta operacional para el desarrollo del turismo en el municipio de Chipaya contempla dos momentos o etapas: a) la etapa de relanzamiento y puesta en marcha; b) la etapa de fortalecimiento y consolidación.

#### 4.1. Etapa de relanzamiento y puesta en marcha

La etapa de relanzamiento y puesta en marcha del desarrollo turístico en el municipio de Chipaya, está pensada con una duración de diez meses a un año; que se inicia con la definición y constitución de una instancia de Gestión de Turismo de Chipaya, que en principio pueda tener un mandato temporal y determinado (Ad hoc): un Comité Impulsor de Turismo Comunitario en Chipaya, encargado de implementar el presente plan operacional en su primera etapa.

La conformación del Comité Impulsor está orientada por el Modelo de Gestión Turística en el Municipio de Chipaya, que dado su carácter territorial abarca el ámbito de la jurisdicción del Gobierno Autónomo Municipal de Chipaya; y por su carácter comunitario está basado en la articulación de los cuatro ayllus: Aranzaya, Manasaya, Ayyaravi y Wistrullani, de la nación indígena originaria Uru Chipaya; que son los actores cuyos derechos territoriales hacen imprescindible su participación en la gestión del turismo de Chipaya. Por su voluntad de apoyo

y fomento al turismo en Chipaya, es preciso que participen de la conformación del Comité impulsor las instituciones de la sociedad civil y la cooperación internacional (GVC y CEBEM); así como el sistema educativo local y otras instituciones.

Otros actores que comparten competencias en el territorio son el Gobierno autónomo Departamental de Oruro y el Gobierno Nacional (ministerios), que si bien es muy deseable que participen en la gestión del desarrollo turístico de Chipaya, ha de ser el Comité impulsor quien propicie el relacionamiento e involucramiento paulatina de los mismos en la gestión turística de mediano y largo plazo. De la misma manera, es importante pensar el involucramiento del sector privado en la gestión turística del Municipio en el corto a mediano plazo.

Una de las tareas encomendadas al Comité impulsor es la formulación y definición consensuada de un Estatuto y Reglamento de la Instancia Formal de gestión del turismo en Chipaya (empresa social comunitaria o intercomunitaria, etc.), que establecerá el organigrama, funciones y atribuciones de sus órganos, que darán paso a su constitución y puesta en marcha (en sustitución del comité impulsor). Sin embargo, el Comité impulsor deberá dotarse de un reglamento de funcionamiento que le permita cumplir con su mandato temporal, de manera ordenada.

Se prevé que una de las actividades más importantes de la fase de relanzamiento y puesta en marcha ha de ser el apoyo a la gestión del Comité Impulsor del turismo de Chipaya; para lo cual se considera necesario realizar eventos de sensibilización y capacitación turística del Comité Impulsor (CI); así como la de apoyar las funciones y actividades de organización, planificación, implementación y evaluación interna de las acciones piloto de capacitación, diseño de producto, operación y promoción.

Un aspecto fundamental del apoyo al comité impulsor será la identificación de los actores públicos, privados y de la sociedad civil con los cuales establecer relaciones y alianzas de carácter estratégico para impulsar el desarrollo turístico en el municipio. A partir de ello, será necesario apoyar al comité en la definición de una agenda de relacionamiento con los actores relevantes a fin de establecer mecanismos de coordinación y colaboración interinstitucional. Al respecto se organizará la presentación del Comité Impulsor, sobre la propuesta de desarrollo turístico de Chipaya, ante instituciones públicas, privadas, de la sociedad civil y de Cooperación internacional, aproximadamente en julio 2016.

A fin de generar condiciones esenciales en la construcción del destino turístico Chipaya, con Entidades Públicas nacionales y sub-nacionales, se considera prioritaria la identificación de necesidades de infraestructura, equipamiento y servicios básicos en el municipio en general y para el desarrollo de los productos turísticos específicamente; así como el establecimiento de una agenda de gestión ante las entidades competentes del sector público a las cuales acudir para solicitar y concretar acciones para el territorio.

Una vez que se evalúen las acciones piloto de capacitación, operación y promoción turística, es preciso que el comité impulsor encare como parte de sus funciones de planificación y control, la elaboración de un Plan de Negocios, y las bases del Plan Estratégico de Turismo Chipaya en el mediano y largo plazo. En este sentido, requerirá de un apoyo especializado que trabajará estos productos de manera participativa.

Uno de los aspectos prioritarios que debe encarar el comité impulsor, en la etapa de relanzamiento y puesta en marcha es la Inventariación y jerarquización de los recursos culturales y naturales de atracción turística en los cuatro Ayllus del municipio de Chipaya. Para

lo cual es necesario diseñar una estrategia metodológica participativa que acompañe las actividades del recorrido de campo con delegados (información, registro y georeferenciación) para inventariar los recursos de atracción turística en el circuito que identifique y plantee cada uno de los Ayllus.

A la conclusión del trabajo de Inventariación de campo, ha de ser necesario realizar un taller participativo en cada uno de los ayllus, que permita afinar el inventario y encarar la jerarquización participativa de sus recursos de atracción turística, en un diálogo de saberes entablado entre el (la) técnico facilitador y los Comunarios. A partir de ello, el equipo técnico procederá a la elaboración de las fichas de inventario, mapas y propuestas de jerarquización.

Al finalizar la Inventariación y la elaboración de propuestas de jerarquización, se debe prever la realización de un Taller municipal en la que participen los cuatro ayllus presentando cada uno el inventario de sus atractivos turísticos y sus propuestas de jerarquización; a partir de la validación de los inventarios, se trabajará entre todos la jerarquización de los atractivos turísticos, que permita diseñar el producto piloto conjunto que articule los atractivos seleccionados y priorizados en los cuatro ayllus.

El diseño del producto turístico general de aplicación piloto, se basará en la priorización de los atractivos turísticos presentes en los 4 ayllus del municipio (en base a la jerarquización participativa), que incorpora criterios de complementariedad y diferenciación; que además tengan condiciones fáciles de resolver para su puesta en valor (interpretación, señalización, organización, servicios básicos), en cuanto a la habilitación de la conectividad (acceso) y el transporte; articulados en primera instancia con los servicios de hospedaje y gastronomía que serán habilitados en el albergue turístico intercomunitario. También es necesario pensar en los servicios básicos (agua potable, energía, baño, basureros, etc.) que es necesario implementar en acompañamiento al producto turístico general piloto.

Seguidamente se pasará a organizar e implementar cursos de capacitación intensiva en la provisión de servicios turísticos de gastronomía, hospedaje, interpretación, guiaje, administración y transporte; los cuales en su parte teórica contarán con el concurso de especialistas comunitarios de otros destinos turísticos o entidades especializadas (Tomarapi, TUSOCO, etc.). La capacitación práctica, se realizará como parte del acompañamiento a la operación turística del producto turístico general piloto, bajo el principio del “aprender haciendo”.

Una vez que se cuente con el producto turístico general piloto, se promocionará y organizará la visita de los primeros grupos de turistas, que en principio pueden ser funcionarios de las instituciones promotoras (GVC-CEBEM), operadores turísticos privados previamente contactados, y primeros turistas; que estén dispuestos testear, validar y recomendar ajustes en el diseño y la operación del producto turístico general piloto. Es recomendable que esta actividad se implemente entre los meses de julio a octubre del 2016.

La fase de operación turística piloto del municipio de Chipaya a partir del producto general piloto (entre junio y octubre del 2016), deberá ser monitoreada durante su aplicación y evaluada a finales del año 2016, a fin de incorporar los ajustes al diseño y operación del producto en su fase piloto, para su aplicación en el futuro,

Paralelamente al diseño y construcción del producto turístico piloto (General) se trabajará en el diseño de la Estrategia de promoción y mercadeo turístico del municipio de Chipaya; partiendo con la identificación de nichos y segmentos en el mercado nacional e internacional,

la definición de la imagen corporativa y línea gráfica de acuerdo al concepto del producto turístico general piloto, y el potencial de recursos culturales y naturales de atracción turística que serán puestos en valor, en el próximo año (2017). La promoción del producto turístico piloto, será restringida a un grupo priorizado de operadores, funcionarios públicos y de las instituciones promotoras (y amigos), que experimentarán la operación de prueba del producto turístico general piloto.

Para encarar la promoción y mercadeo de los productos y el destino turístico del municipio de Chipaya en el mediano y largo plazo, es necesario establecer en la estrategia de promoción y mercadeo, la caracterización de Alianzas estratégicas potenciales, a través de instancias establecidas para tal fin, como ser la red y la agencia de viajes de Turismo Solidario Comunitario (TUSOCO), las operadoras y agencias de viaje del sector privado; la empresa pública BOLTUR, junto con los mecanismos y eventos propiciados por el Viceministerio de turismo (ferias internacionales, FIT, CBI), y el Gobierno Autónomo Departamental de Oruro, entre otros.

La primera campaña promocional del turismo en Chipaya, contará además con el soporte de material promocional multimedia (impresos, video, etc.) que será distribuido a los clientes seleccionados para la operación turística piloto. Una vez concluida la operación turística piloto se evaluará la pertinencia, eficacia y eficiencia de la estrategia de promoción y comercialización turística de Chipaya, que sirva para imprimir ajustes en el diseño de la estrategia de promoción y mercadeo de mediano y largo plazo.

#### 4.2. Etapa de fortalecimiento y consolidación

En términos organizativos, la etapa de fortalecimiento y consolidación pasa por la aprobación consensuada de todos los actores involucrados en el desarrollo turístico del municipio Chipaya, del Estatuto y Reglamento interno de la Instancia formal de gestión del turismo, que puede corresponder a la figura legal de una empresa social-comunitaria (en el caso de Chipaya intercomunitaria), una organización económica campesina OECA, una organización económica comunitaria (OECOM), una empresa privada (SRL como el caso Tomarapi) o una asociación sin fines de lucro. Para este cometido el Comité Impulsor trabajará en el análisis, redacción y definición conjunta de la figura legal más apropiada a ser plasmada en el Estatuto y Reglamento interno.

En todo caso, la constitución de la instancia formal de gestión del turismo pasará por la tramitación de la personalidad jurídica que puede durar todo un año; sin embargo es posible que en base a la propuesta de organigrama del estatuto se pueda constituir de manera no formal la instancia de gestión a la cual el Comité Impulsor debe traspasar las funciones. Se debe prever que dicha instancia pueda ejercer sus funciones al inicio del año 2017, y que la misma cuente con el apoyo técnico y logístico de parte de GVC y CEBEM en el marco del proyecto.

Esta instancia formal de gestión de turismo en el Municipio Chipaya, encarará la conclusión del plan estratégico de turismo en Chipaya con una visión de corto, mediano y largo plazo. Durante la gestión 2017 el proyecto podrá apoyar la implementación de todas las acciones tendientes al fortalecimiento y consolidación organizativa y del desarrollo del turismo en Chipaya, que estén previstas en la priorización de corto plazo en su plan estratégico. El plan estratégico se constituirá también en una herramienta que permita movilizar recursos

financieros y técnicos suficientes para el desarrollo del turismo en el municipio de Chipaya, más allá del apoyo del proyecto con GVC y CEBEM.

En base a la experiencia en el diseño, construcción y operación piloto del producto turístico general en Chipaya; la Instancia de Gestión se abocará a diseñar y construir cuatro productos turísticos, uno por ayllu, tratando de resaltar los aspectos singulares de diferenciación y especialidad que poseen cada uno de los ayllus con respecto a sus recursos culturales o naturales de atracción turista; dicha diferenciación debe estar pensada en términos de complementariedad y articulación inter-ayllu. Esto quiere decir que si bien comparten una cultura y un espacio territorial común, cada Ayllu puede encontrar su potencialidad mayor en la cual puede profundizar y construir su especialidad en la oferta turística.

En este sentido, la Instancia de Gestión y su equipo técnico abordará el diseño de la oferta de cuatro productos turísticos, integrando o amalgamando los componentes de conectividad y servicios básicos, la provisión de servicios de hospedaje articulados al albergue comunitario o la habilitación de otros espacios que se consideren necesarios. De la misma manera es necesario diseñar para cada uno de los ayllus los servicios de Guiaje, interpretación y transporte.

Una vez diseñados los productos turísticos para cada uno de los ayllus, se trabajara en la puesta en valor de los recursos de atracción turística, la construcción de condiciones de conectividad, infraestructura y servicios básicos y se organizará la operación de prueba durante la temporada alta de turismo, esto quiere decir, entre junio y octubre del 2017.

Paralelamente a la construcción de los cuatro productos turísticos, se profundizará la capacitación en gastronomía, interpretación, guiaje y transporte e innovación; organizando cursos de capacitación y asistencia técnica en el proceso de operación, que serán llevados adelante por especialistas comunitarios o entidades especializadas (TUSOCO, Escuela hotelera).

Una vez que se haya llevado a cabo la operación de los cuatro productos turísticos (uno en cada Ayllu) y el afinamiento del producto turístico general, se realizarán una serie de eventos de evaluación y ajuste al diseño de los cinco productos, que serán mejorados en la perspectiva de la siguiente temporada de turismo.

Mientras se realiza el diseño y construcción de los 4 productos turísticos (uno para cada Ayllu) se realizará la complementación correspondiente en la Estrategia de promoción y mercadeo turístico del municipio de Chipaya; incorporando los nuevos productos turísticos y afinando la identificación de los segmentos más interesantes en el mercado nacional, regional (Chile, Argentina, etc.) e internacional. La promoción de los 5 productos turísticos de Chipaya, se realizará de manera independiente y a partir de la concreción/profundización de las Alianzas estratégicas con TUSOCO, las operadoras y agencias de viaje del sector privado; la empresa pública BOLTUR, y eventos como ferias internacionales, FIT, CBI, el Gobierno autónomo departamental de Oruro, en base a lo avanzado en la fase piloto.

Se trabajará en la adaptación de la página Web de Chipaya, o creación de un nuevo instrumento virtual que permita las mejores condiciones para la promoción y la comercialización de los productos turísticos del municipio de Chipaya; es necesario adaptar una central de reservas en línea y pagos por internet, además de contar con características suficientes que permitan difundir material promocional multimedia. Asimismo, se buscará

articular la promoción turística de Chipaya a través de plataformas digitales en conjunción con otras instituciones e iniciativas comunitarias.

Una vez concluida la operación turística 2017, se evaluará a profundidad los efectos e impactos del componente turístico del proyecto; asimismo la pertinencia, eficacia y eficiencia orgánica en la construcción de la oferta, y la implementación de la estrategia de promoción y comercialización turística de Chipaya, que sirva de base para imprimir ajustes en el plan estratégico de desarrollo turístico.

En el siguiente cuadro se detallan los objetivos específicos del plan operacional con sus respectivos indicadores, actividades, sub-actividades, cronograma y responsables.

OBJETIVOS/ INDICADORES	ACTIVIDADES/SUB ACTIVIDADES	CRONOGRAMA 2016					CRONOGRAMA 2017					RESPONSABLE		
		Mar Abr	May Jun	Jul Agt	Sep Oct	Nov Dic	En Feb	Mar Abr	May Jun	Jul Agt	Sep Oct		Nov Dic	
<p><b>Definir, constituir y poner en marcha la instancia de gestión del Turismo Comunitario en el Municipio de Chipaya (planificación, ordenamiento, implementación y control), iniciando con el Comité Impulsor.</b></p> <p><i>Hasta fines del marzo 2016, el comité impulsor del turismo en Chipaya se ha constituido e iniciado sus funciones en base a un modelo de gestión consensuado y el plan operacional.</i></p> <p><i>Hasta fines del 2016 o principios del 2017, el Comité Impulsor ha traspasado sus funciones a la instancia formal de gestión, que iniciará sus funciones en base al Estatuto, reglamento y plan estratégico.</i></p>	<p><b>1. Definición y constitución de la instancia de Gestión de Turismo de Chipaya</b></p> <p>Definición del Modelo de Gestión Turística en el Municipio de Chipaya y las funciones que debe cumplir el Comité Impulsor.</p> <p>Conformación del Comité Impulsor de Turismo Comunitario en Chipaya, encargado de implementar el plan operacional (1 año)</p> <p>Formulación y definición de Estatuto y Reglamento de la instancia formal de gestión del turismo en Chipaya.</p> <p>Constitución y puesta en marcha de la instancia formal de Gestión en base al Estatuto y Reglamento; para implementar plan estratégico.</p>	**											GAM y 4 Ayllus	
		**												
				****	****	****								
							****	****						
	<p><b>2. Apoyo a la gestión del Comité Impulsor del turismo y luego a la instancia formal (IF).</b></p> <p>Taller de sensibilización y capacitación del Comité Impulsor (CI).</p> <p>Organización, planificación, implementación y evaluación de acciones piloto de capacitación, diseño de producto y promoción.</p> <p>Identificación y gestión de Alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y de cooperación.</p> <p>Elaboración de Plan de Negocios, Plan estratégico de Turismo Chipaya y estatutos y reglamento interno de la IF.</p> <p>Constitución y funcionamiento de la instancia formal de gestión del turismo (traspaso de funciones del CI)</p> <p>Apoyo en la planificación, implementación y control del desarrollo turístico en el Municipio Chipaya (apoyo al CI y IF)</p>	**												GVC CEBEM
		**	****	****	****	****	****							
			****			****	****	****	****		****	****		
						****	****	**						
							**	****	****	****	****	****		
		****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****		
<p><b>3. Coordinación y colaboración con Entidades Públicas nacionales y sub-nacionales para la implementación de infraestructura y servicios básicos ligados al desarrollo de los productos turísticos.</b></p> <p>Identificación de necesidades de infraestructura, equipamiento y servicios básicos para el desarrollo turístico en el municipio.</p> <p>Presentación del Comité Impulsor de la propuesta de desarrollo turístico de Chipaya, ante instituciones públicas, privadas, de la sociedad civil y de Cooperación internacional.</p>	****					****							Comité Impulsor y luego la Instancia Formal de Gestión	
			*											

	Identificación y gestión ante entidades competentes del sector público para la implementación de infraestructura y servicios básicos requeridos.		****	****	****	****		****	****	****	****	****		
<p><b>Diseñar, construir y validar la oferta de productos turísticos comunitarios y sustentables en el Municipio de Chipaya (recursos en valor, servicios, conectividad, imagen).</b></p> <p><i>Hasta fines del 2016 se habrá diseñado, construido y validado un producto turístico general piloto.</i></p> <p><i>Hasta fines de 2017, se habrán diseñado, construido, validado y ajustado 5 productos turísticos; uno por cada Ayllu, y uno conjunto de los 4 ayllus.</i></p> <p><i>Se ha logrado consolidar un equipo rotativo permanente de prestación de servicios debidamente capacitado y con experiencia.</i></p> <p><i>A fines del 2017 la operación turística en Chipaya genera</i></p>	<p><b>1. Inventariación y jerarquización de los recursos culturales y naturales de atracción turística en los cuatro Ayllus del municipio de Chipaya.</b></p> <p>Recorrido de campo con delegados (información, registro y georeferenciación) para inventariar el circuito que plantee cada Ayllu.</p> <p><b>Taller participativo 1:</b> 4 talleres para afinar el inventario y la jerarquización participativa (con los 4 Ayllus).</p> <p>Trabajo de gabinete: fichas de inventario, mapas y propuestas de jerarquización.</p> <p><b>Taller participativo 2:</b> 1 taller municipal validación de inventario, jerarquización, y propuesta del diseño de producto piloto.</p>	***											Comité impulsor y GVC – CEBEM	
			**											
			**											
			*											
		<p><b>2. Diseño de la oferta de productos turísticos, uno por cada Ayllu y uno conjunto.</b></p> <p>a. Diseño de la conectividad y servicios básicos</p> <p>b. Diseño del servicio de hospedaje (funcionamiento del albergue y otros espacios).</p> <p>c. Diseño del servicio de transporte.</p> <p>d. Diseño del servicio de gastronomía.</p> <p>e. Diseño de actividades del producto</p> <p>f. Diseño de los servicios de interpretación y guiaje.</p> <p>g. Diseño del modelo de capacitación y asistencia</p> <p>h. <b>Taller participativo 3:</b> taller municipal para la complementación y validación del diseño de los productos.</p>	****											Comité impulsor y GVC - CEBEM
			*											
		<p><b>3. Construcción de producto turístico general piloto</b></p> <p>Mejoramiento o habilitación de la conectividad y transporte en los productos turísticos.</p> <p>Habilitación de la infraestructura y equipamiento para el hospedaje y la gastronomía.</p> <p>Puesta en valor de los recursos turísticos (interpretación, señalización, organización, servicios básicos)</p> <p><b>Capacitación integral</b> en gastronomía, hospedaje, interpretación, guiaje y transporte.</p>	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	Comité impulsor y GVC - CEBEM
			****											
			*	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	
			**	**										

<p>ingresos y empleo para los ayllus.</p>	<p>Operación, validación, evaluación y ajustes del producto piloto.</p> <p><b>4. Construcción de 4 productos turísticos diferenciados y complementarios, uno para cada Ayllu</b> Mejoramiento o habilitación de la conectividad y transporte en los productos turísticos.</p> <p>Habilitación de la infraestructura y equipamiento para el hospedaje y gastronomía según requerimiento adicional. Puesta en valor de los recursos turísticos (interpretación, señalización, organización, servicios básicos).</p> <p><b>Capacitación integral</b> en gastronomía, hospedaje, interpretación, guiaje y transporte e innovación (2do ciclo).</p> <p>Operación, validación, evaluación y ajustes de los 5 productos.</p>			**	****									Comité impulsor o Instancia formal y GVC - CEBEM
<p><b>Diseñar y validar una estrategia de promoción y mercadeo de imagen corporativa del territorio Chipaya, para el mercado nacional e internacional.</b></p> <p><i>Hasta fines del 2017 se habrá diseñado, construido, validado y ajustado la estrategia de promoción y mercadeo turística de Chipaya.</i></p>	<p><b>1. Diseño de la Estrategia de promoción y mercadeo</b> Identificación de nichos y segmentos en el mercado nacional e internacional. Diseño de la estrategia de promoción y mercadeo. Definición de la imagen corporativa y línea gráfica de acuerdo al concepto del producto turístico. Caracterización de Alianzas estratégicas potenciales para la promoción y mercadeo, (VMT, Gobernación, Tusoco, Boltur, empresas privadas).</p> <p><b>2. Aplicación de la estrategia</b> Adaptación de la Pagina Web a la estrategia de promoción y mercadeo. Elaboración de material promocional multimedia. Participación en eventos de carácter promocional y difusión (ferias, congresos, etc.) Evaluación y Ajuste de la estrategia y del componente del proyecto.</p>			**										Comité impulsor y GVC - CEBEM
				*	**									Comité impulsor o Instancia formal y GVC - CEBEM
				*	****									
					****		****	**						
							****	****	****	****	****	****		
							****	****						

## PARTE 2:

# MODELO DE GESTIÓN DE TURISMO COMUNITARIO EN EL MUNICIPIO DE CHIPAYA

# MODELO DE GESTIÓN DE TURISMO COMUNITARIO EN EL MUNICIPIO DE CHIPAYA

## I. ANTECEDENTES

En el marco de la consultoría “Elaboración de línea base, propuesta operativa y modelo de gestión para el turismo en el territorio Chipaya”, contratada por GVC Y CEBEM, en el marco del Proyecto “Qnas Soñi (Hombres del agua): CHIPAYA, entre tradición y tecnología, hacia un municipio resiliente”; el presente documento PROPUESTA DE PLAN OPERACIONAL DE TURISMO AL 2017 Y MODELO DE GESTIÓN DE TURISMO COMUNITARIO EN EL MUNICIPIO DE CHIPAYA, corresponde al tercer producto concertado.

Según el diseño metodológico, la presente propuesta surge de la descripción y el análisis participativo realizado en la construcción del segundo producto la consultoría: Línea de base del estado de situación y del potencial del turismo en el municipio de Chipaya. En cuya oportunidad se realizaron, visitas de campo y cuatro talleres participativos con cada uno de los ayllus del municipio Chipaya, en los cuales se levantaron reflexiones, comentarios y propuestas referidos a la organización y gestión (de autoridades y bases), las mismas que fueron sistematizadas y expuestas en el “taller municipal de presentación y validación de la propuesta operacional y modelo de gestión del turismo comunitario”, realizado el día 16 de marzo 2016 en el municipio de Chipaya. En dicho taller participaron las autoridades del gobierno municipal (ejecutivo y legislativo), las autoridades y bases de los cuatro ayllus, y los técnicos de GVC y CEBEM, quienes opinaron y validaron la presente propuesta en los siguientes términos (ver ANEXO N° 1: memoria del taller, que incluye la presentación en power point y la lista de participantes).

## II. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 La empresa social

Para entender el emprendimiento social y sus modelos de gestión asociativa, es necesario asentar el concepto de empresa social que hace referencia a “un tipo de empresa en la que prioritariamente su razón social es satisfacer necesidades de la sociedad en la que se desenvuelven. Si bien no es una típica empresa privada del sector capitalista, su lógica no encaja ni en el paradigma de las empresas públicas del sector estatal ni el de las organizaciones no gubernamentales. Los emprendimientos sociales son organizaciones que aplican estrategias de mercado para alcanzar un objetivo social. El movimiento del emprendimiento social incluye tanto a organizaciones sin ánimo de lucro que utilizan modelos de negocio para alcanzar su misión como a organizaciones con ánimo de lucro cuyo propósito principal es de carácter social. Su objetivo —cumplir con objetivos que son al mismo tiempo sociales/medioambientales y financieros— es a menudo descrito como el “triple resultado”: lograr al mismo tiempo desempeñarse en la dimensión social, ambiental y del beneficio económico” (Wikipedia, 2014).

Los emprendimientos sociales se diferencian de los emprendimientos comerciales en el hecho de que su objetivo social o medioambiental siempre se encuentra en el centro de sus operaciones. En lugar de maximizar las participaciones de sus accionistas, el principal objetivo de las empresas sociales es generar beneficios para impulsar sus objetivos sociales o medioambientales. Dichos objetivos pueden lograrse de distintas maneras dependiendo de la estructura del emprendimiento social: el beneficio de un negocio puede destinarse para apoyar un objetivo social como por ejemplo la financiación de la actividad de una organización sin ánimo de lucro o bien el emprendimiento puede dar cumplimiento a su objetivo social a través de su propia actividad empleando a personas excluidas o prestando sus beneficios a micro-emprendimientos con dificultades para acceder a préstamos de inversores corrientes (Op. Cit).

La Empresa Social es presentada “como una de las estrategias para contribuir al desarrollo de espacios de participación e inclusión activa. Es considerada tanto como una alternativa organizacional como una estrategia de producción de fuentes de trabajo, que si bien en forma incipiente, comienza a expandirse como alternativa frente a la crisis del Estado de Bienestar y a las inequidades generadas por el mercado” (Burlastegui, 2014).

Los conceptos que anota la misma autora, tienen formas jurídicas variables según los diferentes países (cooperativas, asociaciones, etc.), cuyas actividades se organizan en torno a una dinámica empresarial. Sus utilidades se invierten en la realización de objetivos sociales en el marco de las actividades de la empresa, y no para beneficio del capital. Las partes están directamente involucradas, en un modelo de participación y organización democrática de la empresa. Cuentan con objetivos económicos y sociales y con innovación económica y social (Op. Cit). En este sentido, se sistematizan los conceptos y experiencias asociativas y de gestión de las organizaciones económicas campesinas, indígenas y originarias; las empresas virtuales populares, y los clubes de producto.

## 2.2. Organizaciones económicas campesinas, indígenas y originarias (OECAs)

Las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (OECA's, que son reconocidas por la ley N° 338 u OECOM por la ley N° 144), se autodefinen como un conjunto de personas, agrupadas en base a sus necesidades; bajo dos objetivos fundamentales: El Objetivo Social y el Objetivo Económico, buscando mejorar las condiciones de vida en beneficio de las familias productoras. Que surgen desde una lucha de los movimientos indígenas y/u originarios para lograr su autodeterminación económica en la producción y comercialización.

Las características de las OECAs son:

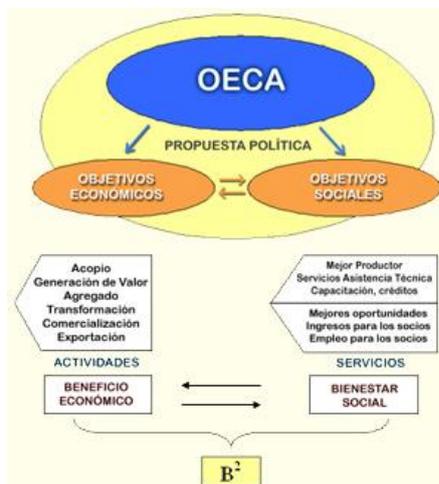
- Carácter CAMPESINO, pequeños productores campesinos, indígenas y originarios.
- Carácter ECONÓMICO, lograr valor agregado con la transformación de los productos para generar ingresos económicos.
- Carácter ORGANIZADO, a través de actividades asociativas (cooperativas, CORACAs<sup>1</sup>, asociaciones de productores)

---

<sup>1</sup> Corporación Agropecuaria Campesina.

La finalidad de la OECA con el objetivo Económico es el de generar ingresos mediante el valor agregado de los productos y la comercialización en el mercado local, nacional e internacional. En lo social, están organizadas a través de actividades asociativas, donde se manifiesta la cultura comunitaria y solidaria. Las OECAs apuntan a un modo diferente de hacer economía, de producir, de distribuir los recursos, los bienes y servicios, de comercializar y consumir, bajo los principios de integralidad social, política y cultural (CIOEC , 2016).

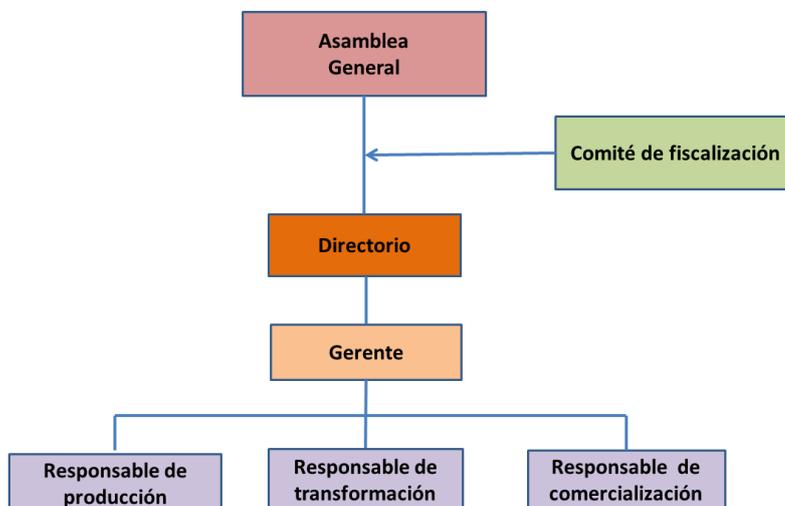
**Gráfico N° 1**  
**Objetivos de las OECAS**



Fuente: [www.cioecbolivia.org](http://www.cioecbolivia.org)

En Bolivia actualmente se han contabilizado 778 organizaciones productivas campesinas (OECAS), que representa a más de un millón de familias campesinas, indígenas y originarias distribuidas en los 9 departamentos del país, con representación nacional, departamental y sectorial (CIOEC , 2016).

**Gráfico N° 2**  
**Organigrama tipo de OECAs**



Fuente: en base a datos del CIOEC La Paz, 2014

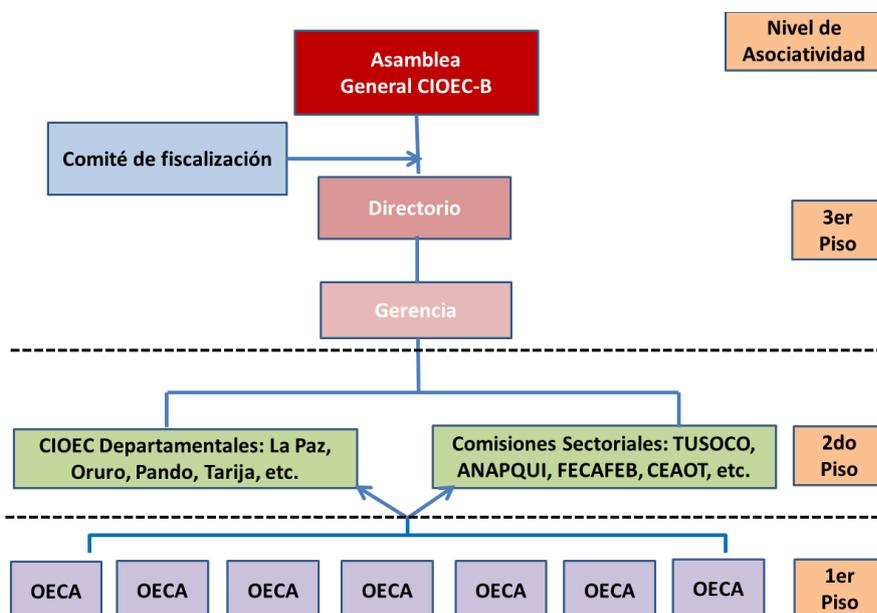
### 2.3. La Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC-BOLIVIA)

La Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC-BOLIVIA), aglutina a 360 OECAS en Bolivia, 144 afiliadas y 216 pre - afiliadas, dedicados a diferentes rubros económicos y productivos: 61% a la agricultura, el 24% al sector pecuario, el 12% a la artesanía, el 2% al turismo, y el 1% a la actividad extractivista. El 59% de las personas asociadas en el CIOEC son mujeres y el 41% varones (Op. Cit). Con la misión de representar, integrar, coordinar y gestionar actividades de las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias, ante las instituciones gubernamentales y no gubernamentales a nivel nacional e internacional, buscando el fortalecimiento de las OECAs bajo los principios de Economía Solidaria, Agricultura Sostenible, Soberanía Alimentaria y Autogestión Campesina (CIOEC , 2016).

CIOEC Bolivia es una institución que agrupa y representa a las OECAs del país; y tiene 4 niveles de asociatividad: a) la OECA que asocia a las familias campesinas e indígenas que corresponde al primer piso; b) las CIOEC Departamentales, que asocia a las OECAs ubicadas en los 9 departamentos de Bolivia (CIOEC-Potosí, etc.) y las Asociatividad Sectorial (TUSOCO en Turismo, ANAPQUI en quinua, etc.) que representan el segundo nivel de asociatividad (segundo piso); y el CIOEC-B propiamente dicho que es una organización de 3er piso que integra a los CIOEC Departamentales y Sectoriales.

Orgánicamente la CIOEC-B, cuenta con una Asamblea de socios y un Directorio, en la cual se encuentran representadas las OECAs a través de oficinas departamentales de CIOEC (en los nueve departamentos) y las comisiones sectoriales (Red TUSOCO en Turismo, ANAPQUI en Quinua; FECAFEB, CAMELIDOS, CEAOT, etc.)

**Gráfico N° 3**  
**Los tres niveles de asociatividad de CIOEC-B**



Fuente: Elaboración propia en base a datos CIOEC-B

Para alcanzar la Visión, Misión y su objetivo, la CIOEC-BOLIVIA trabaja entre otros, con los siguientes principios:

- a) La Economía solidaria es un modo especial de hacer economía, donde prima la decisión colectiva de distribuir los recursos, los bienes y servicios; de comercializar, consumir y de desarrollarse en el marco de relaciones sociales solidarias, de equidad y reciprocidad, para satisfacer las necesidades humanas, donde se da la Primacía a las personas y el trabajo sobre el capital en la distribución y reinversión de los excedentes, buscando un equilibrio entre lo social y lo económico.
- b) Autogestión Campesina, que es la forma que tienen las OECAS de administrar y gestionar sus emprendimientos, donde se tiene el poder de decidir y actuar de forma conjunta, donde priman los principios de la confianza, el compromiso, la participación, la responsabilidad con autodeterminación, identidad, y autoestima equilibrada, que busca el empoderamiento de todos los asociados hacia la organización.

La CIOEC-B, desde su **Departamento de Servicios**, maneja programas y proyectos cuya elaboración y gestión el realizada conjuntamente con las oficinas departamentales de CIOEC, la OECAs y la Nacional. Los programas son:

- a) **El programa de desarrollo organizacional**, cuyos objetivos son: a) lograr el fortalecimiento organizativo y de gestión de las OECAs hacia la competitividad y la sostenibilidad con equidad, como actores principales de su autodesarrollo, en el marco del Desarrollo Rural; y b) el Trabajo de fortalecimiento de las OECAs y cúpulas sectoriales.
- b) **El programa de desarrollo comercial**, con el objetivo de que las OECAs cuenten con una estrategia de comercialización acorde a sus necesidades y realidades.
- c) **El programa de asesoramiento jurídico**, que busca lograr la sostenibilidad de la CIOEC – Bolivia y de sus OECAs afiliadas a través del fortalecimiento jurídico para el bienestar de sus asociados
- d) **El programa de formación de líderes**, con los objetivos de: a) formar líderes campesinos emergentes de las OECAs, con posicionamiento y reconocimiento público y privado; b) propiciar participación e Incidencia efectiva de líderes campesinos en procesos de desarrollo; así como para el empoderamiento de los procesos económicos, sociales, productivos, y políticos para el ejercicio del poder local

Por otra parte, el **Departamento de Comunicación de CIOEC**, busca mantener un flujo de comunicación e información permanente, a nivel interno y externo, con medios de comunicación masiva autoridades del Poder Legislativo, Ejecutivo, Organizaciones económicas, sociales, campesinas e indígenas, que permitan el Desarrollo Integral Productivo del país y el posicionamiento del CIOEC–Bolivia, departamentales y las sectoriales. A través de los servicios de su biblioteca se busca contribuir al desarrollo, fortalecimiento y crecimiento de la Institución, en las áreas de su competencia, mediante la provisión y actualización oportuna de información a fin de satisfacer las necesidades de usuarios internos y externos.

**El Departamento de asesoría política;** tiene como objetivo el impulsar la aprobación de legislación relacionada con las OECAS tanto en la cámara de origen (Diputados) como en la cámara de senadores (asesoría de las Comisiones de Desarrollo Económico); Desarrollar un cabildeo permanente ante los diputados y senadores; socializar el Proyecto de Ley con las departamentales y sectoriales; convertir en una cartilla para mejorar la lectura.

#### 2.4. Empresas Virtuales Populares (EVP).

Para la lucha contra las causas de la pobreza, han surgido respuestas asociativas desde la propia sociedad de los países latinoamericanos; una multitud de Empresas Rurales, Organizaciones Económicas Campesinas o como Jorge Zapp las denomina: Empresas Virtuales Populares; las cuales se han convertido en muchos de los casos en formulas eficaces para la superación de la “pobreza por ingreso” en el seno de las sociedades crónicamente empobrecidas.

Estos modelos asociativos populares son definidos por Manfred Max Neef, como “una gran nube de mosquitos más poderosa que el rinoceronte. Nuevos tejidos que están naciendo, hechos de una trama de muchos y diversos colores. El proceso no tiene nada de espectacular, y se da sobre todo en el nivel local, pero por todas partes, en el mundo entero, están surgiendo mil y una fuerzas nuevas”. Los productos de las asociaciones populares son capaces de adecuarse con precisión a las necesidades cambiantes del contexto, creando una competitividad con claras ventajas sobre la producción en masa de grandes compañías.

La carencia de bienes de capital, hace que los sectores pobres de la sociedad, organizados para la producción popular, puedan encontrar medios adecuados y sin lastre, para integrarse a procesos productivos de índole virtual. Es decir que la empresa autogestionaria articula dinámicamente el potencial e interés de sus aliados, en torno al nuevo concepto de **organización ampliada**. Crea condiciones únicas de producción, productividad, calidad y capacidad comercial, casi imposibles de igualar por medio de estructuras empresariales jerárquicas e inerciales. La Empresa Virtual, comparte el mercadeo de forma directa y activa, con una clientela que se identifica con sus productos y servicios de muy diversas maneras. Además es capaz de adaptarse y aliarse en función al volumen de la demanda, para responder precisamente en calidad, entrega a tiempo, especificidad del producto, etc., no igualable por las cadenas estadísticas que hacen funcionar a la empresa de producción en masa.

Jorge Zapp (1994) resalta que el sistema organizativo de las empresas virtuales populares se ajusta a los principios organizativos planteados por Alvin Toffler en su best seller futurista denominado “La Tercera Ola”, que visualiza la virtualización, la descentralización y la individualización de la producción para el futuro. El carácter virtual de estas empresas, está expresado y demostrado en la capacidad que tienen en la movilización de recursos humanos y materiales, gracias a la incorporación, en sus operaciones, de una importante masa virtual de clientes, productores-proveedores y asesores.

**Gráfico Nº 4**  
**Estructura de una Empresa Virtual Popular**



Fuente: J. Zaap, PNUD, 1994

El concepto de “Virtualidad” desarrollado por Davidow y Malone (1993) en su libro “The Virtual Corporation”, es explicado mediante un principio físico hidráulico experimentado en una burbuja de aire en ascenso dentro del agua. El experimento descubre que la burbuja muestra poseer una masa mil veces más grande que la masa de aire que tiene la propia burbuja, gracias al movimiento de las moléculas de agua que la circundan. Este principio aplicado a las atribuciones de una organización empresarial o un producto específico, explica la capacidad de dicha empresa o producto, para incorporar en su operación a sus proveedores, a sus trabajadores y a sus clientes, creando el movimiento continuo de una masa crítica mucho mayor a la que posee físicamente en términos de infraestructura y organización.

El modelo que generan las EVP se basa en la optimización de recursos financieros o inversiones, y la minimización del tiempo de respuesta ante los cambios del entorno. Crean condiciones únicas de producción, productividad, calidad y capacidad comercial, casi imposibles de igualar por medio de estructuras empresariales jerárquicas e inerciales, por eficientes que éstas puedan parecer. Las ventajas de los productos de las empresas virtuales populares, surgen de la capacidad de adecuación precisa a las necesidades cambiantes del mercado; crean una competitividad con claras ventajas sobre la producción en masa de grandes compañías, que no alcanzan el nivel de personalización de la oferta como lo hacen las empresas populares.

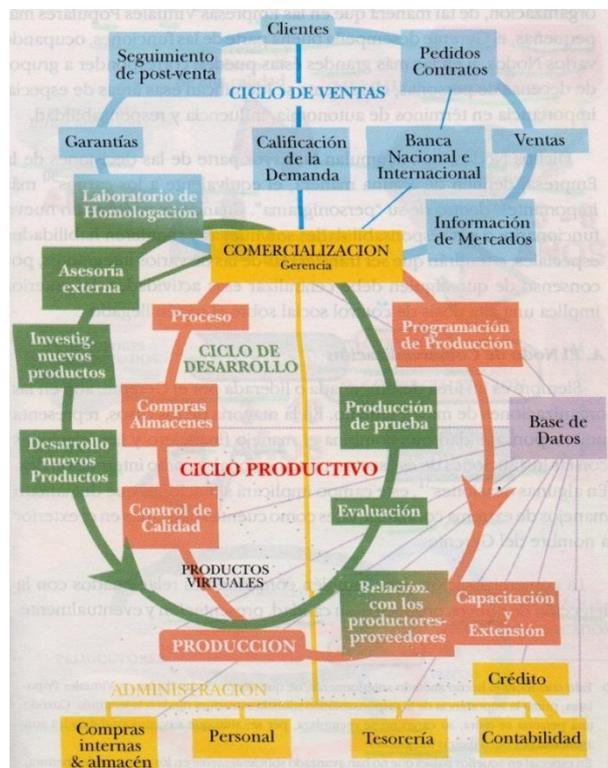
El éxito de las EVP se debe también a la adecuación inteligente de tecnologías apropiadas a las condiciones locales y su carácter social, que han aprendido a ser competitivas haciendo uso de la computación, logrando realizar un manejo creativo de la información para convertirla en tiempo real, en indicadores y órdenes de acción, que apoyan el proceso de toma de decisiones en el ámbito de una coordinación organizacional dinámica y flexible (Zapp, Op.cit).

La virtualidad en las empresas populares surge de la percepción de los elementos virtuales que permiten redefinir el entorno del ámbito empresarial, partiendo del análisis del comportamiento de organizaciones muy avanzadas como la de Silicon Valley, en Japón y Europa ante la globalización de la economía. Estos mismos elementos habían sido incorporados por empresas populares de relativo tamaño, que se basaban en la calidad de productores nucleados. La identificación de los elementos virtuales en las empresas populares, ha sido la manera con la cual han enfrentado el problema de la competitividad y uno de los

retos de la modernización organizativa empresarial. Son empresas de propiedad colectiva de los mismos productores, algunas funcionan desde hace más de 30 años; con gerencias sociales, que van consolidando procesos autogestionarios en el conjunto de ciclos de producción, transformación y comercialización, tanto como con unidades de contabilidad, bases de datos e información.

El modelo organizacional de las empresas virtuales populares se caracteriza por estar basado en Ciclos de Responsabilidad, y no en jerarquías como en las empresas clásicas. En general, aún en las empresas virtuales más grandes, existen cuando más, tres niveles de reporte a gerencia, porque se da más importancia a la responsabilidad que al cargo. Ésta ha sido la fórmula que ha permitido alcanzar amplios márgenes de flexibilidad para adaptarse continuamente a los cambios en el mercado. El estudio señala, que este tipo de organización estructurada en forma de malla, se adaptada mejor a los diferentes productos y requerimientos operativos, que la estructura clásica del árbol jerárquico de dependencias y reportes (OP. Cit).

**Gráfico Nº 5**  
**Elementos de la estructura en red de Empresas Virtuales Populares**



Fuente: J. Zaap, NN.UU, 1994

En las Empresas Virtuales Populares no existe presidencia ni subgerencias, pero sí una gerencia autónoma que centra sus actividades en la comercialización, aunque también asume cuando es preciso, actividades de concepción, diseño, desarrollo de nuevos productos, programación de la producción nucleada, capacitación productiva, contratación y pago de servicios, de acuerdo con el perfil de la empresa y el gerente. La gran sorpresa que se ha tenido al respecto, es encontrar gerentes populares surgidos naturalmente de los propios productores, que no

sólo manejan con destreza complejas empresas con movimientos anuales de millones de dólares, sino que en muchos casos han sido sus principales gestores.

En el núcleo central de las EVP saltan a la vista tres Ciclos principales: el ciclo de ventas, el ciclo productivo y el ciclo de desarrollo de productos. Al interior de la estructura cíclica se encuentran cuatro nodos principales:

- El nodo de comercialización es el centro de las actividades de la empresa y es el campo de liderazgo del gerente, que además combina el manejo financiero y las relaciones con las instituciones nacionales e internacionales.
- El nodo de relación con los productores-proveedores, que establece la interacción con la masa virtual de los productores, en temas de capacitación, asistencia técnica, control de calidad, etc.
- El nodo contable, en ocasiones integrado con tesorería, crédito y eventualmente con la base de datos.
- El nodo de base de datos y manejo de información, que es el ente descentralizado que presta servicio diariamente a todas las unidades de la organización de la Empresa.

Otras unidades de importancia dentro de la operación de las EVP que funcionan como unidades o departamentos y que han desarrollado identidad propia en las empresas son:

- Unidad de información de mercado, encargada de detectar la estructura de precios en el espacio de comercialización, para poder identificar nuevos productos en campos de oportunidad.
- Unidad de investigación y desarrollo de nuevos productos, a la que le corresponde una rápida creación o adaptación de productos nuevos.
- La unidad de producción o transformación centralizadas, encargada de complejos procesos de fabricación de productos intermedios y finales a partir del transporte, acopio y la transformación centralizada.
- La unidad de asesoría externa en la cual se aglutina la tercera masa virtual formada por profesionales, a los que casi siempre los motiva más el compromiso moral con la empresa, que una remuneración económica; universidades, ONG, fundaciones y empresas privadas.

En suma, cabe mencionar que las Empresas Virtuales Populares no renuncian a la oportunidad de hacer investigación, o de realizar procesos de fabricación, selección, transformación y empaque centralizados, que le den la especificidad y la calidad requerida a sus productos. La mayor parte de las EVP identificadas se han desarrollado de manera endógena; sólo de la experiencia de unas pocas se pueden deducir estrategias e instrumentos que permitan promoverlas y ponerlas en marcha, como parte de una política global de generación de empleo/ingreso.

El libro sobre Empresas Virtuales Populares, realiza la sistematización y el análisis de 15 empresas populares en América Latina (algunas de las cuales serán expuestas en el apartado de experiencias asociativas). Experiencias exitosas de empresas ligadas a la agricultura de

exportación, en rubros de horticultura, fruticultura, apicultura, café, cacao y otros. Asociaciones de artesanos, manufacturas en lana de camélidos y oveja, acuacultura, etc. constituyen la más representativa muestra de experiencias exitosas en la superación de la pobreza por ingreso en América Latina. Zapp anota que la Empresa Virtual Popular es una realidad generalizada en toda la Región y que procede naturalmente de grupos populares de diversa índole.

## 2.5. Club de producto turístico

Conceptualmente un club de producto turístico es: un conjunto de servicios turísticos organizados; **un aval o garantía** para el turista consumidor de esos servicios turísticos prestados por el club, y el sistema que regula su uso; una asociación de empresarios que proveen los servicios turísticos para el consumidor, un método para el planificador turístico y un convenio de promoción; una alianza estratégica entre planificadores turísticos y prestadores de servicios turísticos e instituciones gestoras de los recursos en los que se basa el producto, para desarrollar con las máximas garantías un esfuerzo conjunto para crear y gestionar un producto turístico sostenible (R. Blanco, 2014).

Según Turespaña (2010) es un método que genera un producto turístico diferenciado por su ubicación *en una selección de territorios*, donde es posible conocer y disfrutar el patrimonio natural y el patrimonio cultural de estos territorios, con la participación de los actores implicados: gestores públicos, empresas de turismo y sectores de la población local relacionados con los aprovechamientos turísticos.

**Gráfico Nº 6**  
**Componentes de un club de producto**



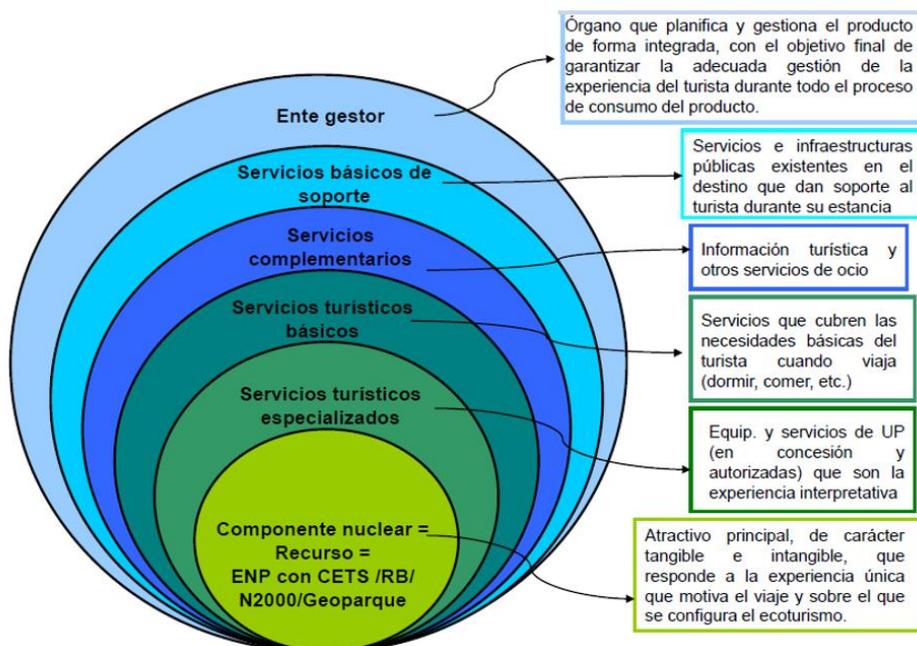
Fuente: R. Blanco, 2014

Los clubes de producto tienen un **ente gestor o instancia de gestión** que sirve para: actuar como interlocutor único a nivel nacional e internacional del producto; representar a los empresarios que se adhieren al club; prestar asistencia a los empresarios que forman parte del

club; velar por el cumplimiento de los requisitos y aprobar adhesiones de empresas; actualizar la oferta que compone el club y mantenerla al día, lista para una promoción eficiente; promocionar el producto con fondos propios y con la ayuda de otras instituciones, llegando a la demanda previamente segmentada; ayudar a comercializar la experiencia y/o comercializarla directamente; ofrecer beneficios a los empresarios de capacitación, formación, asistencia técnica, intercambio, promoción conjunta y específica, comercialización; y acometer proyectos innovadores para resolver las necesidades del producto (de los territorios, de las empresas turísticas, de los comercializadores y del turista), y usar eficientemente los mecanismos de financiación.

Las funciones que cumple el ente gestor de un club de turismo a nivel nacional e internacional son: guiar la aplicación del club, y su hoja de ruta de implantación para que sea seguida por los asociados (supervisando esta y los procedimientos de adhesión de las empresas); revisar el funcionamiento del Club de Producto y los acuerdos con las Administraciones; desarrollar el modelo de funcionamiento con cuotas y otros ingresos; revisar los requisitos de adhesión al Club de Producto y comprobar su contribución a la sostenibilidad de la oferta turística; estudiar y proponer instrumentos financieros para acometer las mejoras necesarias; elaborar, participar y cofinanciar instrumentos de promoción; informar del seguimiento del club y su implantación, en coordinación con los comités locales; pactar y participar en planes de soporte para la extensión y mejora continua del producto; seguimiento y evaluación de resultados (nivel nacional y local); y promocionar y comercializar la oferta adherida (Op. Cit).

**Gráfico Nº 7**  
**Organización de un club de producto**



Fuente: R. Blanco, 2014

El éxito de un club de producto turístico tiene que ver con una buena identificación del **recurso-territorio** susceptible de convertirse en producto; de la evaluación de la demanda (cuantificación y tipologías); de la identificación de los socios y agentes involucrados en la creación del Club (primera valoración de socios y de la estructura y la composición del Club); de la asignación del actor que ha de liderar la gestión; para pasar a la definición en profundidad el producto (está determinada la oferta de productos y servicios a integrar en el Club); de la elaboración de sistemas de **acreditación** con los requisitos más idóneos para los proveedores que rigen el Club (dan valor a la experiencia turística).

Seguidamente es necesario trabajar en el diseño y dimensionamiento de la estructura y los mecanismos de gestión del Club (sistema de gobierno, constitución formal, convenio de promoción), realizar un análisis de la viabilidad económica e identificación del modelo de gestión interno (cuotas, ventas); elaboración de un plan estratégico del Club y de un plan de promoción y comercialización; determinación de los mecanismos financieros (convenios, sistema de cuotas) y la evaluación.

**Gráfico Nº 8**  
**Clubs de producto apoyados por TURESPAÑA**



Fuente: R. Blanco, 2014

### III. MARCO LEGAL Y DE POLÍTICAS

La **Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia** define que la organización económica del estado, está regido por el modelo económico boliviano plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y los bolivianos. La economía plural está constituida por las formas de organización económica **comunitaria, estatal, privada y social cooperativa**.

La economía plural articula las diferentes formas de organización económica sobre los principios de complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad, seguridad jurídica, sustentabilidad, equilibrio, justicia y transparencia. La economía social y

comunitaria complementará el interés individual con el vivir bien colectivo. Las formas de organización económica reconocidas en esta Constitución podrán constituir empresas mixtas (Artículo 306). El Artículo 338. Dice que el Estado reconoce el valor económico del trabajo del hogar como fuente de riqueza y deberá cuantificarse en las cuentas públicas.

El su Artículo 307, garantiza que el Estado reconocerá, respetará, protegerá y promoverá la organización económica comunitaria. Esta forma de organización económica comunitaria comprende los sistemas de producción y reproducción de la vida social, fundados en los principios y visión propios de las naciones y pueblos indígena originario y campesinos. Y en el Artículo 308 ratifica que el Estado reconoce, respeta y protege la iniciativa privada, para que contribuya al desarrollo económico, social y fortalezca la independencia económica del país.

Por otra parte, define niveles de gobierno, puesto que dada la existencia precolonial de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y su dominio ancestral sobre sus territorios, garantiza su libre determinación en el marco de la unidad del Estado, que consiste en su derecho a la autonomía, al autogobierno, a su cultura, al reconocimiento de sus instituciones y a la consolidación de sus entidades territoriales, conforme a esta Constitución y la ley.

El Artículo 336, sustenta que el Estado apoyará a las organizaciones de economía comunitaria para que sean sujetos de crédito y accedan al financiamiento. Y en el Artículo 337, refiere específicamente que: el turismo es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable para lo que tomará en cuenta la riqueza de las culturas y el respeto al medio ambiente; y que el Estado promoverá y protegerá el turismo comunitario con el objetivo de beneficiar a las comunidades urbanas y rurales, y las naciones y pueblos indígena originario campesinos donde se desarrolle esta actividad.

**La Ley Nº 338 de Organizaciones económicas campesinas, indígena originarias - OECAS** y de Organizaciones económicas comunitarias - OECOM, del 28 de enero de 2013, define a las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena y Originarias - OECAS, como una forma de organización económica basada en un modelo de desarrollo de producción solidaria, recíproca y autogestionaria; con base de organización en las familias que desarrollan diversas actividades económicas con diferente grado de participación en las etapas de recolección/manejo, producción, acopio, transformación, comercialización y consumo o cualquiera de ellas; en las actividades de recolección, agrícola, pecuaria, forestal, artesanía con identidad cultural y turismo solidario comunitario, con diferente grado de vinculación a mercados.

Las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena y Originarias - OECAS, buscan el equilibrio entre los objetivos sociales y económicos de la organización a favor del bien común. Su objetivo económico es lograr excedentes para beneficio de las familias productoras a través de sus actividades productivas, de transformación y comercialización con valor agregado.

Entre las características principales definidas por la Ley, las OECAS son: a) Organizaciones con vida orgánica activa, tradición y vocación productiva, legítimas y legalmente establecidas, su ámbito de acción trasciende comunidades, provincias y departamentos según las necesidades de integración; b) están constituidas bajo las figuras legales de Asociaciones, Corporaciones Agropecuarias Campesinas - CORACA's y aquellas Cooperativas, que tengan la identidad de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena y Originarias - OECAS, representados a través de la estructura de la Coordinadora de Integración de las Organizaciones Económicas

Campesinas, Indígena y Originarias - CIOEC Bolivia; c) están conformadas por familias de una o varias comunidades indígena originario campesina, intercultural y Afro-bolivianas; d) generan estrategias de diversificación productiva; e) promueven la participación de mujeres y hombres en igualdad de oportunidades y funciones en las directivas; f) promueven la participación y el ejercicio de representación y dirección en cargos directivos de las jóvenes y los jóvenes así como las adultas y los adultos mayores en su organización (Ley N° 338, gaceta oficial).

**La Ley N° 144**, Ley de la Revolución Productiva Comunitaria del 26 de junio de 2011, en su Artículo 8, reconoce a las comunidades indígena originario campesinas, comunidades interculturales y afrobolivianas, como **Organizaciones Económicas Comunitarias - OECOM**, constituidas en el núcleo orgánico, productivo, social y cultural para el vivir bien. Además en su Artículo 9, reconoce la capacidad de gestión territorial de las comunidades indígena originaria campesinas, comunidades interculturales y afrobolivianas y sus estructuras orgánicas territoriales con responsabilidad, compromiso y respeto mutuo para implementar las fases de producción, transformación, comercialización y financiamiento de la actividad agropecuaria y forestal para lograr la soberanía alimentaria y la generación de excedentes económicos.

Y más aún, garantiza la participación en todos los niveles de gobierno del ámbito agropecuario de manera organizada, legítima, concertada y consensuada de las comunidades indígena originario campesinas, comunidades interculturales y afrobolivianas a través de sus normas, procedimientos y estructuras orgánicas propias, en el proceso de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria, el manejo y la gestión sustentable del agua, el aprovechamiento forestal, la consolidación del territorio indígena originario campesino y la planificación en el marco de la significación y el respeto de su cosmovisión y sus derechos.

El Artículo 405, expresa que el desarrollo rural integral sustentable es parte fundamental de las políticas económicas del Estado, que priorizará sus acciones para el fomento de todos los emprendimientos económicos comunitarios y del conjunto de los actores rurales, con énfasis en la seguridad y en la soberanía alimentaria, a través de:

- a) El incremento sostenido y sustentable de la productividad agrícola, pecuaria, manufacturera, agroindustrial y **turística**, así como su capacidad de competencia comercial.
- b) El logro de mejores condiciones de intercambio económico del sector productivo rural en relación con el resto de la economía boliviana.
- c) La significación y el respeto de las comunidades indígena originario campesinas en todas las dimensiones de su vida.
- d) El fortalecimiento de la economía de los pequeños productores agropecuarios y de la economía familiar y comunitaria.

El Artículo 406, define que el Estado garantizará el desarrollo rural integral sustentable por medio de políticas, planes, programas y proyectos integrales de fomento a la producción agropecuaria, artesanal, forestal y al turismo, con el objetivo de obtener el mejor aprovechamiento, transformación, industrialización y comercialización de los recursos naturales renovables. Así mismo, dice que el Estado determinará estímulos en beneficio de los pequeños y medianos productores con el objetivo de compensar las desventajas del

intercambio inequitativo entre los productos agrícolas y pecuarios con el resto de la economía (Artículo 408).

**La Ley general de turismo N° 292 “Bolivia te espera”**, en su Artículo N° 3 define que los objetivos del Turismo son: Promover, desarrollar y fortalecer los emprendimientos turísticos de las comunidades rurales, urbanas, naciones y pueblos indígena originario campesinas para el aprovechamiento sustentable, responsable, diverso y plural de patrimonio natural y cultural; y Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional entre los niveles territoriales del Estado, para la captación y redistribución de ingresos provenientes de la actividad turística, destinados al desarrollo, fomento, promoción y difusión del turismo.

Entre sus principios y conceptos la ley (Artículo N° 6) indica que la actividad turística debe realizarse en el marco siguiente:

a) Inclusión. La política turística promueve la incorporación de todas las formas de organización económica reconocidas en la Constitución Política del Estado, incentivando la formación de alianzas estratégicas equitativas para el desarrollo del turismo.

b) Redistribución, Equidad e Igualdad. El desarrollo de la actividad turística, impulsará la distribución y redistribución de beneficios, la igualdad de oportunidades, un trato justo y una relación armónica entre los actores turísticos, respetando las formas de organización económica.

Entre sus definiciones (Artículo N° 6), menciona los siguientes términos:

e) Emprendimiento Turístico de Base Comunitaria. Toda inversión que realizan las comunidades urbanas y rurales, naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas para la prestación de servicios turísticos, bajo las distintas formas de organización económica, las cuales deben alcanzar la armonía y el desarrollo sustentable de sus comunidades.

h) Modelo de Turismo de Base Comunitaria. Modelo dinámico de gestión, en el marco del desarrollo sustentable del turismo, que nace y se gestiona de la base comunitaria urbana, rural, naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas, y que se sustentan en los principios de complementariedad, reciprocidad, redistribución y otros que tutelan la vida en comunidad en el marco del “Vivir Bien”.

q) Turismo Comunitario. Es la relación directa del emprendimiento y la comunidad, con los visitantes desde una perspectiva plurinacional e intercultural en el desarrollo de viajes organizados, con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de los patrimonios culturales y territoriales, de las naciones y pueblos, para la distribución equitativa de los beneficios generados para el “Vivir Bien”.

En el Artículo 14, expresa que el Estado Plurinacional de Bolivia, reconoce los siguientes modelos de gestión turística:

I. El turismo de base comunitaria es un modelo de gestión que deberá desarrollarse de manera armónica y sustentable, a través de emprendimientos turísticos donde las comunidades urbanas y rurales, naciones y pueblos indígena originario campesinos,

comunidades interculturales y afrobolivianas, participen en la planificación, organización y gestión de la oferta turística.

II. Los emprendimientos turísticos de iniciativa privada constituyen un modelo de gestión que en el marco de los lineamientos constitucionales, se desarrollarán de manera armónica y sustentable, promoviendo la participación de sus actores en la planificación, organización y gestión de la oferta turística.

III. Los modelos de gestión del turismo podrán establecer alianzas que posibiliten el desarrollo del sector, en el marco del respeto a sus formas de organización e inversiones.

IV. Los modelos de gestión deberán tomar en cuenta los principios de la vida en comunidad y fundamentalmente el de complementariedad en la prestación de servicios y redistribución de los beneficios provenientes de la actividad turística. Para este efecto los modelos de gestión del turismo detallados en los párrafos I y II del presente Artículo, comprenden:

- a) La planificación coordinada con los diferentes niveles del Estado.
- b) La estructuración de la oferta turística bajo un sistema de catalogación de los recursos, evaluación del potencial turístico, creación de condiciones apropiadas de infraestructura turística y servicios inherentes a la oferta turística.
- c) La regulación de la operación turística, a través del desarrollo de un sistema de registro de prestadores de servicios turísticos.
- d) La creación de incentivos para el fomento, promoción y difusión del “Destino Bolivia”.
- e) La sensibilización turística, en todos los sectores relacionados con esta actividad.
- f) La elaboración e implementación de acuerdos estratégicos nacionales e internacionales en materia turística para promover y difundir el “Destino Bolivia”.

#### IV. ANALISIS DE ALTERNATIVAS ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA DE CHIPAYA

A partir de la revisión del marco conceptual, legal y de experiencias asociativas o de articulación organizacional de emprendimientos y territorios con economía social, surge una serie de constataciones que orientan el esbozo de propuestas alternativas de constitución de instancias de articulación organizativa para la gestión turística en el municipio y los ayllus de Chipaya.

Se constata que el marco legal desde la CPE, las leyes y políticas sectoriales privilegia la creación, fortalecimiento y consolidación de las empresas sociales comunitarias y sus instancias de articulación (CIOEC-B). Pese a la existencia de leyes como las de OECAS y OECOM, aún no se tiene un marco legal específico para la empresa social comunitaria en el Código de Comercio, razón por la cual este tipo de empresas, a tiempo de formalizar su existencia

(registro en FUNDEMPRESA o impuestos nacionales para obtener NIT), han tenido que optar por inscribirse como empresas privadas: sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada (como es el caso del emprendimiento comunitario de turismo de Tomarapi), o sociedades accidentales.

En casi todos los casos, los emprendimientos turísticos comunitarios pueden ser considerados OECAS y OECOMs, y los que han logrado un cierto nivel de desarrollo también pueden ser entendidos como empresas virtuales populares (EVP), según la conceptualización revisada más arriba. La virtualidad de este tipo de empresas ha radicado en su capacidad para incorporar en su operación a los clientes o turistas (de allí viene el concepto del turismo solidario), a los asesores y financiadores externos (casi todas fueron apoyadas por la cooperación internacional, ONGs, etc.), y sector público como es el caso del Viceministerio de Turismo (con el programa nacional de turismo comunitario apoyado por el BID), y a los productores-proveedores (gestores comunitarios y privados de turismo y otros rubros productivos asociados).

La experiencia de TUSOCO, muestra que se han logrado establecer y profundizar “dinámicas interculturales”, incorporando la participación activa de los visitantes turistas (masa virtual de clientes) en la construcción, operación y promoción de sus sistemas turísticos; estimulando el compromiso de los mismos bajo los postulados de un modelo de turismo solidario y sustentable, y la apertura de espacios en el comercio justo (fairtrade), proyectando conceptualmente la cultura originaria, sus estilos de vida comunitaria y el respeto del medio ambiente; tanto como el compromiso solidario con la lucha de los pueblos indígenas, para la superación de las causas de su extrema pobreza y el derecho a su territorio y el mejoramiento de su calidad vida. Esto coincide con la creciente presencia de segmentos en el mercado turístico internacional y nacional: los “volunturistas”, que como su nombre lo explica son voluntarios (muchos de ellos profesionales activos o jubilados), que están dispuestos a vivir experiencias turística, en las cuales cada uno de ellos aporta con su “trabajo voluntario” al emprendimiento turístico que visita (capacitación, asistencia técnica, construcción, enseñanza de idiomas, etc.).

En este sentido, los lazos de amistad y solidaridad con los clientes-turistas, pueden además generar una dinámica en la sociedad civil de los países emisores, que aporte en el afinamiento del diseño, operación, promoción, comercialización, calificación, asesoramiento y financiamiento de los productos y destinos turísticos de base comunitaria, como es el caso de la red TUSOCO y muchas de sus afiliadas. Por tanto, se puede afirmar que son muchos los ciudadanos del primer mundo, que sustentan la acción solidaria de muchas ONGs para luchar contra las causas de la pobreza y la exclusión; así como existen innumerables grupos de ecologistas, humanistas y defensores de la diversidad cultural que junto con los anteriores, estarían dispuestos a apoyar como asesores o clientes la operación de empresas turísticas comunitarias.

Por otra parte, las empresas turísticas bioculturales pueden incorporar en sus operaciones a toda una gran masa virtual de productores de bienes y proveedores de servicios. Estamos hablando de una variedad de empresas comunitarias, privadas y unidades de productores libres abocadas a la producción agropecuaria, forestal, artesanal, transportes, manufactura, etc. que pueden aportar con productos y servicios a la operación turística de las empresas turísticas bioculturales.

La virtualidad de las empresas populares de turismo, con respecto a la masa virtual de asesores, se puede verificar gracias a identificación de una cantidad de ONGs, asesores externos, cooperación internacional, clientes y grupos solidarios que han sido incorporados en los procesos de creación y puesta en marcha de las mismas. En el propio país, existe una gran cantidad de ONGs y profesionales que como en otros casos, han apoyado la creación y consolidación de estas empresas. Esto nos lleva a constatar que la creación y puesta en marcha de este tipo de empresa sociales (OECAS, OECOM, EVP) requiere de la intervención de un ente gestor asociativo (instancia de articulación), que hace posible la coordinación y colaboración con entidades de apoyo organizativo-empresarial y financiero del sector público, privado, de la cooperación internacional o de la sociedad civil, en temas de sensibilización, implantación del sistema turístico, organización, intercambio de conocimientos/tecnología, infraestructura turística y territorial, y sobre todo en la identificación y negociación inicial con mercados y recursos financieros apropiados.

Con respecto a la asociación de emprendimientos turísticos de segundo y tercer piso, la asociación de los emprendimientos turísticos comunitarios, parece ser la clave para alcanzar economías de escala, que les permite asumir funciones de otros eslabones más especializados de la cadena turística; es el caso de la red TUSOCO (ver anexo 2), que a través de la organización ampliada de más de 20 emprendimientos comunitarios (Red TUSOCO), ha logrado acceder al eslabón de la operación turística, a través de un brazo empresarial denominado TUSOCO viajes, que le permite realizar acciones de promoción y comercialización de los productos turísticos generados en sus emprendimientos comunitarios asociados.

Así, las OECAS turísticas de TUSOCO están organizadas en redes regionales, en la perspectiva de generar alianzas estratégicas con el Estado en sus diferentes niveles (Municipios, Gobernación, autonomías, y el Viceministerio de Turismo); pero al mismo tiempo han sido capaces de aliarse con empresas privadas de turismo, en el marco de las oportunidades de negocio y en la perspectiva de lograr la responsabilidad social y ambiental de las mismas. Está demostrado que puede existir una acción sinérgica, coordinada y concertada entre las empresas turísticas tipo OECA y la empresa privada, sobre todo en cuestiones de acceso a mercado mediante la promoción y mercadeo.

En todo caso, se puede concluir que la organización ampliada del turismo comunitario latinoamericano como la Red de Turismo Solidario Comunitario (TUSOCO Bolivia), la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE), la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR), y Federación Nacional de Turismo Comunitario de Guatemala (FENATUCGUA), entre otros, han asumido con éxito estrategias de coordinación, operación, promoción, mercadeo y fomento de los emprendimientos de turismo comunitario asociados a las mismas.

## V. PROPUESTA

### **Alternativa N° 1**

En Chipaya pueden estudiarse una serie de estructuras organizativas de gestión, que den pie a la formulación del Estatuto y reglamentos de la instancia formal de gestión del turismo desde el 2017. Al respecto se sugiere analizar opciones de asociatividad en uno o dos niveles:

- Un nivel: los cuatro Ayllus generan una empresa social intercomunitaria de turismo (tipo OECA o OECOM);
- Dos niveles: cada Ayllu crea su propia empresa social comunitaria (tipo OECA o OECOM con asociación de familias) que resulta ser el primer piso; que luego estructuran una asociación empresarial de segundo piso, en la cual se articularían las Empresas comunitarias de cada ayllu.

En base a la selección consensuada de estas y otras opciones, se podrá avanzar en la redacción y aprobación del Estatuto y Reglamento interno de la Instancia de gestión formal del turismo, que en principio funciona como un comité ad hoc denominado comité impulsor, que por cierto, es el encargado de formular la propuesta de estatuto y reglamento, que será la base para la discusión, el análisis y la definición del estructura de gestión del turismo en Chipaya a partir del segundo año (2017).

### **Alternativa N° 2**

Una segunda alternativa de la instancia de gestión del turismo es la incorporación organizada de los emprendimientos u OECAS de turismo comunitario en Chipaya, a la estructura de TUSOCO y CIOEC-B (Red TUSOCO y TUSOCO Viajes), como una modalidad de turismo cultural (tipo club de producto) . Las ventajas de esta alternativa se refieren a que existe una estructura organizativa ya establecida que además de funcionar como red sin fines de lucro, tiene un brazo económico TUSOCO viajes (organización con fines de lucro), que es una empresa operadora de turismo que promociona y comercializa los productos turísticos; asimismo la ventaja en cuanto a tiempo y menores costos de transacción.

En el “taller municipal de presentación y validación de la propuesta operacional y modelo de gestión del turismo comunitario”, realizado el día 16 de marzo 2016 en el municipio de Chipaya, se realizó la identificación de los actores sociales e institucionales involucrados en el desarrollo turístico:

- El Gobierno Autónomo Municipal de Chipaya (ejecutivo y legislativo).
- El Ayllu Manasaya.
- El Ayllu Ayparavi.
- El Ayllu Wistrullani.
- El Ayllu Aransaya.
- El sector Educativo.
- El gobierno autónomo departamental de Oruro.
- El Viceministerio de turismo.
- La asociación comunitaria de turismo (TUSOCO).

- La empresa privada.
- La empresa pública (BOLTUR).
- Las instituciones del Proyecto (GVC - CEBEM).

Esta gama de actores con derechos territoriales y sectoriales, entre otros actores serían tomados en cuenta como componentes de la instancia de gestión turística de Chipaya, y por tanto, se tendrá que analizar su participación en algunos de los órganos de la instancia, con sus correspondientes funciones y atribuciones, que quedarían plasmadas en el estatuto orgánico y el reglamento interno.

### El Comité impulsor del turismo en Chipaya

La propuesta concreta e inmediata que fue aprobada en el taller, es la conformación del “Comité Impulsor del Turismo en Chipaya” bajo el siguiente esquema orgánico y de funciones; que es la base de una propuesta que debe ser trabajada al interior del propio comité impulsor, que de todos modos debe dotarse de un reglamento interno de funcionamiento.



Fuente: Elaboración propia

A partir de este esquema se decidió en el taller que cada uno de los actores acredite dos representantes que serán miembros del “Comité impulsor”, a fin de dar inicio (con carácter de urgencia) a la etapa de relanzamiento y puesta en marcha de la propuesta de plan operacional del desarrollo turístico en el municipio de Chipaya.

En la reunión del 20 de marzo 2016, en la cual participaron las autoridades municipales, y las autoridades y bases de los 4 ayllus del municipio de Chipaya (ver ANEXO 3, Acta de conformación del comité impulsor), se logró constituir y posicionar El Comité impulsor del turismo en Chipaya, quedando conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE: Flora Mamani (Manasaya)

VICEPRESIDENTE: Gilver Alavi (Wistrullani)

SECRETARIO DE ACTAS: Juan Mamani (Ayparavi)

SECRETARIA DE HACIENDAS: Mamat'alla Genoveva Quispe (Aransaya)

VOCAL 1: Prof. Froylan Quispe (U. E. Urus Andino)

VOCAL 2: Prof. Jilakata Pedro Paredes (U. E. Santa Ana)

VOCAL 3: Dr. Edgar Choque (Centro de Salud)

VOCAL 4: Aurelio Lázaro (Concejo Municipal)

VOCAL 5: Vicenta Lázaro (Manasaya)

VOCAL 6: Jilakata David Chino (Ayparavi)

VOCAL 7: Prof. 2do Jilakata Genaro Mamani (Wistrullani)

VOCAL 8: Jilakata David Lázaro (Aransaya)

Participación de Proyecto por GVC – CEBEM: Rubí Oliver S.

## BIBLIOGRAFIA

Antequera, M. (2013) Ley de OECAS, Incidencia aprobación proyecto de Ley de las OECAs: el proceso hasta su aprobación. AgriStudies, Agriterra, Arnhem, Holanda.

Burlastegui M.; Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía. Universidad Nacional de Mar del plata.

CIOEC-Bolivia. (2000) Agenda para el Desarrollo Estratégico de las Organizaciones Económicas Campesinas. La Paz. CIOEC-Bolivia.

CIOEC-Bolivia. (2012) Anteproyecto de ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias (OECAs) de la agricultura familiar sostenible para la integración y soberanía alimentaria. La Paz: CIOEC-Bolivia.

Gouët C. (2013) Farmers advocacy consultation tool –FACT. Agriterra solutions series. Arnhem.

Gobierno de Bolivia. (2011) Ley 144 - Ley de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria. La Paz.

Gobierno de Bolivia. (2013) Ley 338 - Ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias y de Organizaciones Económicas Comunitarias para la Integración de la Agricultura Familiar Sustentable y la Soberanía Alimentaria. La Paz.

Turespaña, club de producto, 2013

Zapp J. (1994), Empresas virtuales populares, PNUD, Bogotá.

[www.cioecbolivia.org](http://www.cioecbolivia.org)

## ANEXO: 1

### **MEMORIA: TALLER MUNICIPAL DE PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA OPERACIONAL Y MODELO DE GESTIÓN DEL TURISMO COMUNITARIO”, REALIZADO EL DÍA 16 DE MARZO 2016 EN EL MUNICIPIO DE CHIPAYA**

El Taller municipal de presentación y validación de la propuesta operacional y modelo de gestión del turismo comunitario, con todo con la participación masiva de autoridades y bases de los cuatro ayllus, el Gobierno municipal con la representación de su Honorable Alcalde Municipal, el Presidente del Consejo municipal y sus Concejales; el coordinador del proyecto gestionado por GVC CEBEM, y el equipo de consultores de Turismo (ver al final la lista de participantes).

Se aprobó el programa del taller en la plenaria en los siguientes términos:

- a) Inauguración del taller a cargo del H. Alcalde Municipal
- b) Presentación de la Propuesta Operacional al 2017 y Modelo de Gestión de Turismo en Chipaya.
- c) Plenaria de Validación de la Propuesta Operacional Y Modelo de Gestión.
- d) Elección y Posesión del Comité Impulsor.

#### Desarrollo del taller

El Honorable Alcalde Municipal de Chipaya, Vicente Lopez Lárazo, ofreció las palabras de inauguración del taller, expresando que el gobierno municipal de Chipaya tiene la firme voluntad política de apoyar el desarrollo turístico en el municipio, en tal razón explicó que ha sido el gobierno municipal quien ha solicitado a GVC que se incorpore una línea de apoyo técnico y financiero para el desarrollo del turismo en el ámbito o del municipio.

A continuación el coordinador del proyecto, Ing. Julio Cortez explicó componentes del proyecto y los antecedentes que dieron pie a la contratación de un equipo consultor especializado de turismo, por cuanto para el proyecto, el desarrollo turístico es un componente muy importante para el municipio de Chipaya, en la visión de crear oportunidades que generen ingresos y empleo para los pobladores de los ayllus, coadyuvando al desarrollo económico y social de la región.

Seguidamente se pidió a los técnicos consultores presentar la propuesta operacional y modelo de gestión del turismo comunitario en el municipio de chipaya. Para el efecto los consultores Ricardo Cox y Rubi Oliver, prepararon una presentación en power point que resume los más importantes aspectos de la propuesta (ver ANEXO 4).

La plenaria de discusión y validación de la propuesta presentada por los consultores está resumida en el siguiente punteo:

- Un comunario de Manasaya expuso que la propuesta presentada es la correcta, pero que el municipio de Chipaya debe delegar a las comunidades la gestión del turismo; para ello o solicita que se organice y fortalezca una empresa comunitaria en base a las 10 potenciales que tiene cada ayllu. Solicitó a GVC CEDEM, que de acuerdo con la propuesta presentada, dejen como recuerdo por lo menos una empresa comunitaria Uru Chipaya con su personería jurídica. Señaló que en las anteriores experiencias se ha llevado una serie de capacitaciones en prestación de servicios turísticos, pero que no

han podido desarrollarse por falta de una organización adecuada, y que este tema ha sido la causa principal de los fracasos anteriores. Además solicitó que con el proyecto se reapertura el albergue y se lo promocioe por internet. También señaló que es necesario capacitarse en idiomas, puesto que es necesario comunicarse con los turistas del extranjero.

- El Hilacata de Manazaya, también expresó estar de acuerdo con la propuesta de plan operativo presentada, y que debe ser trabajada en adelante tomando en cuenta la experiencia vivida y corrigiendo los errores. Propone que la organización del turismo sea independiente del municipio, y que tampoco dependa de los Hilacatas, para ello sugiere delegar dos personas por ayllu, para que se conforme una organización que manejen el turismo en Chipaya. Por otra parte, expresó que el gobierno municipal debe apoyar económicamente y técnicamente al turismo, porque éste ha de generar recursos económicos para las comunidades y también para el municipio. Con respecto al equipo técnico en la propuesta organizativa, dijo que se debe trabajar con las personas que quieran trabajar en el turismo, y que debido a que los técnicos del municipio se cambia, los técnicos de las instituciones y de la comunidad permanecen, el equipo técnico debe basarse sobre todo en los técnicos comunales. Señaló que los esfuerzos que se hagan desde las instituciones, que no sólo les entreguen todo cocinado, sino que les enseñen a cocinar.

Con respecto a la participación del sector educativo de Chipaya, señaló que el turismo se ha avanzado gracias al modelo de educación socio productiva que se ha implementado en los centros educativos del municipio, por tanto sugiere que la organización del manejo del turismo, se incorporen dos representantes, uno del sector de educación primaria, y uno del sector de educación secundaria. Finalmente agradeció la predisposición de las instituciones para apoyar el turismo.

- El Hilacata de Wistrullani, señaló que es necesario mejorar los caminos sobre todo pensando a la conexión entre Huachacalla y el Salar de Uyuni, para ello construir puentes y badenes para cruzar los ríos. Remarcó que la organización es lo más importante y el apoyo del gobierno municipal debe centrarse en este tema puesto que es el que mejor puede apoyar a la generación de recursos económicos. También señaló que es necesario construir puentes peatonales entre el pueblo y las zonas de las comunidades.
- El honorable alcalde, señaló que en el tema de los caminos, los municipios del entorno no permiten concluir con las fichas ambientales que hagan posibles obras de mejora en los mismos. Dijo que el pueblo de Chipaya debe convertirse en el eje turístico que ha de repartir los turistas a las comunidades. También remarcó que el gobierno municipal junto con el consejo consideran prioritario el desarrollo del turismo, y que también pueden asignar recursos del POA, lo que lo más importante es organizarse de manera urgente.
- El Hilacata de Ayparavi, señaló que el camino es de vital importancia y que para ello hay que exigir a la asambleísta y el gobernador, para que se pueda tener acceso hasta el salar. También remarcó que la organización del comité impulsor debe darse lo más antes posible. Dijo que deben los ayllus aprovechar ahora que el proyecto tiene recursos para apoyar, porque se sabe que cuando los proyectos se terminan las instituciones se van.

- Un comunario de Manazaya señaló que están todos dispuestos para apoyar las actividades que se proponen en el plan y que para ello han de asignar gente para trabajar, y han de hacer todos los esfuerzos para garantizar la unidad de los 4 ayllus.

A partir de los comentarios y propuestas que surgieron de la plenaria se decidió que cada ayllu designen dos representantes, también se quedó en que el sector educativo designe a dos representantes. Se sugirió que para elegir a los representantes, se tome en cuenta de manera prioritaria a personas interesadas en trabajar en el turismo, y mejor aún que ya hayan sido capacitadas en turismo. Se quedó que en la reunión del domingo 20 de Marzo, los ayllus deben acreditar a dos representantes para conformar el comité impulsor, a fin de que ese mismo día se posicione al comité impulsor, e inicie inmediatamente su funcionamiento.

## ANEXO: 2

### **EXPERIENCIA ASOCIATIVA DE TURISMO: *Red de Turismo Solidario Comunitario (TUSOCO) – Bolivia***

#### *Reseña histórica*

El 2003 nace la idea de crear una Red a nivel nacional que impulse el turismo alternativo comunitario; en 2005, nace la Red Tusoco: las organizaciones comunitarias presentes deciden unir sus esfuerzos creando una asociación sin fines de lucro que tendrá como objetivo facilitar su trabajo en común, para hacer del turismo comunitario en Bolivia. La Red TUSOCO, forma parte de la Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC-BOLIVIA), aglutinando como una instancia de articulación sectorial de turismo (2do piso), a las OECAS y emprendimientos turísticos a nivel nacional.

Su nacimiento en una primera fase es impulsada por los mismos comunarios y voluntarios, posteriormente por ONG's extranjeras. En un comienzo el trabajo de la Red, estuvo abocado al reforzamiento de las organizaciones afiliadas, en la capacitación de las comunidades en gestión y prestación de servicios turísticos, en la promoción de la Red, y en la representación institucional del turismo comunitario.

El 2009 se crea la Empresa Tusoco Viajes SRL, dependiente en su totalidad de la Red Tusoco, y por ende a las organizaciones comunitarias asociadas. Esta tour operadora tiene como objetivo principal comercializar los circuitos turísticos de las distintas comunidades asociadas, profesionalizando esta actividad y generar ingresos tanto en las comunidades como para la misma Red Tusoco para su auto-sustento a futuro.

El 2010 la Red logra ganar en concurso el financiamiento de la Unión Europea a un proyecto, que además de beneficiar a los emprendimientos en mejorar la calidad de sus servicios y potenciar su oferta para la comercialización, trabajó durante tres años en articular a los municipios involucrados en el proyecto no solo con la actividad del turismo solidario comunitario sino con los emprendimientos mismos y la Red en una visión de largo plazo.

#### *Enfoque y organización de TUSOCO*

La Red Tusoco es una organización boliviana **sin fines de lucro** que aglutina a los emprendimientos de turismo comunitario de Bolivia para apoyar, difundir, fortalecer, promocionar y comercializar viajes auténticos y responsables tanto con el medio ambiente como con las comunidades con las que trabaja. Hoy día 16 organizaciones son miembros, algunas de ellas conocidas como Chalalán, ubicada en el Beni sobre lo cual ya realizo un reportaje National Geographic. La Red Tusoco está reconocida a nivel nacional como el ente que representa a las comunidades que trabajan en turismo.

El turismo comunitario según TUSOCO está basado en los siguientes elementos conceptuales:

- Es una operación turística que se da en un territorio específico.
- Sus socios son miembros de una comunidad (no siempre abarca al 100% de los miembros de una comunidad).
- Los beneficios se reparten entre la comunidad y los socios.
- La actividad turística está avalada por la organización de la comunidad.

- El turismo comunitario no se orienta a folclorizar la cultura original.
- Es un turismo responsable, solidario y sostenible.

Actualmente la red TUSOCO aglutina a 22 emprendimientos de turismo comunitario, los cuales ha logrado su membresía y cuentan con todos los derechos y obligaciones de un asociado. 8 emprendimientos de turismo comunitario que eran asociados de TUSOCO han solicitado licencia, otros 6 emprendimientos han dejado de trabajar en Turismo, y existen 4 solicitudes de emprendimientos que están postulando a ser asociado (1 de Oruro, 2 de Rurrenabaque y 1 de La Paz).

La estructura orgánica de la Red TUSOCO está compuesta por una Asamblea de Socios, en la cual participan dos representantes de cada uno de los 22 emprendimientos que mantienen su membresía. El Directorio de TUSOCO está constituido por 5 miembros (la presidencia que tiene la representación legal, la vicepresidencia, la tesorería y dos vocales), los cuales son elegidos de entre las asociadas según dos criterios: diferentes grados de desarrollo en la gestión turística; y representación de las diferentes regiones ecológicas del país. La parte ejecutiva del organigrama está representada por un Coordinador Nacional y la instancia de gestión administrativa.

El trabajar en red ha permitido a TUSOCO mejorar la calidad de sus asociadas gracias a que se ha logrado definir una estandarización en la calidad de los servicios turísticos, a partir de la cual se ha iniciado un sistema de gestión de calidad, para la cual la red organiza acciones de capacitación, asistencia técnica, formación y cabildeo (incidencia en políticas públicas), para que todos los servicios turísticos ofertados por las asociadas, se adecuen a los estándares que se requieren para promocionar y comercializar los productos turísticos comunitarios. Por otra parte la red ha permitido desarrollar emprendimientos turísticos comunitarios (APSU Challapata, Luribay), y por cierto elevar la calidad de vida de las comunidades gracias a las infraestructuras y servicios asociados a la actividad turística (comunicaciones, caminos, puertos, educación, servicios básicos, etc.).

Para encarar los negocios de una manera formal y eficiente, la red TUSOCO creó un brazo empresarial: **TUSOCO viajes SRL**, que es una operadora de turismo (una empresa privada) de propiedad de todos los socios de la Red, cuyo Gerente General es uno de los miembros del directorio de la Red y está al mando de un sistema administrativo autónomo. TUSOCO viajes se ha constituido en el paraguas legal para las empresas comunitarias que aún no son formales, a fin de que puedan realizar actividades comerciales sin ninguna restricción. Mediante esta figura empresarial el 40% de la venta de productos TUSOCO viajes la realiza de manera directa, el otro 60% de las ventas es canalizado para que las realicen los emprendimientos turísticos comunitarios.

Por otra parte, la empresa TUSOCO viajes aporta con sus utilidades una contraparte del 30% de los gastos de funcionamiento de la Red TUSOCO, lo demás es cubierto con los aportes que realizan las asociadas de 750 Bs/año, y la cuota de inscripción que pagan las nuevas asociadas o pre afiliadas 400 Bs/año. TUSOCO viajes también se articula con empresas privadas prestadoras de servicio u operación. El 70% de las utilidades de TUSOCO viajes son reinvertidos a través de un fondo de capitalización, el otro 30% se invierte en la red que genera una contraprestación en términos de capacitación, asistencia técnica, representación, etc.

Según la entrevista realizada con Sandro Sarabia, Coordinador Nacional de la Red TUSOCO, señaló que conoce sobre el “turismo biocultural” tanto en Nicaragua como en Bolivia,

considera que el turismo biocultural es una modalidad que encajaría perfectamente en el concepto de gestión turística comunitaria a la cual se adscribe TUSOCO, y que podría articularse junto con las otras modalidades que se están promoviendo: agroturismo, turismo de salud, turismo de aventura y turismo de naturaleza. Por otra parte, señaló que la red cuenta con un plan estratégico trienal que está concluyendo, y que hasta el mes de diciembre contará con un plan estratégico quinquenal.

En el tema de financiamiento, un ejemplo en la empresa comunitaria de turismo Mapajo (asociada de Tusoco Bolivia), muestra como una persona particular de Holanda que financió 6.000 \$us para la construcción de unas cabañas, con el único compromiso de que una semana al año ella pueda acceder al alojamiento comunitario de forma gratuita. De la misma manera en Amazonia "90" que movilizó los recursos solidarios de una cooperativa en Italia, donde el aporte de 2.000 \$us otorga los derechos para pasar una semana gratis en la Villa ecoturística.