



INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

PROYECTO DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO
DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL PERÚ
TURURAL PERÚ 2007 - 2011





INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

PROYECTO DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO
DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL PERÚ
TURURAL PERÚ 2007 - 2011

Programa de Cooperación Hispano Peruano
Proyecto Desarrollo y Fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario en el Perú
Turural Perú 2007 - 2011
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Agencia Peruana de Cooperación Internacional
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo

**EDITOR: PROGRAMA DE COOPERACIÓN HISPANO PERUANO
PROYECTO DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL PERU
TURURAL PERU 2007 - 2011**

Avenida Jorge Basadre 460 San Isidro
Lima, Perú
RUC: 20507098500

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Oficina Técnica de Cooperación
Avenida Jorge Basadre 460 San Isidro
Lima, Perú
Teléfono (0051) (01) 202 7000
Página web: www.aecid.pe

AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Av. José Pardo 261 Miraflores
Lima, Perú
Teléfono (0051) (01) 319 3600
Página web: www.apci.gob.pe

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

Calle Uno Oeste N 050 Urb. Cópac, San Isidro
Lima, Perú
Teléfono (0051) (01) 513-6100
Página web: www.mincetur.gob.pe

RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN EXTERNA

Fundación Ulysses
Equipo evaluador:
Eduardo Fayos-Solà
Alejandro Reyes Hurtado
Laura Fuentes Moraleda
Ana Muñoz Mazón
Alba Fernández Alonso
Cecilia Carballo de La Riva

DISEÑO

Romy Kanashiro



ÍNDICE

ÍNDICE	3
ACRÓNIMOS	7
RESUMEN EJECUTIVO	9
1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS	21
1.1 Antecedentes	21
1.2 Objetivos	22
2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN Y SU CONTEXTO	25
3. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN	29
3.1 Metodología de investigación aplicada	29
3.2 Preguntas y criterios de valoración	30
3.3. Condicionantes y límites del estudio realizado	34
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	37
4.1 Evaluación de la fase de diseño	38
4.1.1 Fase de diseño: criterio de pertinencia	38
4.1.2 Fase de diseño: criterio de apropiación	41
4.1.3 Fase de diseño: criterio de alineamiento	43
4.2 Evaluación de la fase de proceso	46
4.2.1 Fase de proceso: criterio de pertinencia	46



4.2.2 Fase de proceso: criterio de eficiencia	49
4.2.3 Fase de proceso: criterio de viabilidad	57
4.2.4 Fase de proceso: criterio de apropiación	59
4.2.5 Fase de proceso: criterio de alineamiento	62
4.3 Evaluación de la fase de resultados	65
4.3.1 Fase de resultados: criterio de pertinencia	66
4.3.2 Fase de resultados: criterio de eficiencia	67
4.3.3 Fase de resultados: criterio de eficacia	68
4.3.4 Fase de resultados: criterio de viabilidad	70
4.3.5 Fase de resultados: criterio de apropiación	71
4.3.6 Fase de resultados: criterio de alineamiento	73
5. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN EN RELACIÓN CON LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y LAS DIMENSIONES DE LA INTERVENCIÓN	77
5.1 Pertinencia	77
5.2 Eficiencia	78
5.3 Eficacia	78
5.4 Viabilidad	80
5.5 Apropiación	80
5.6 Alineamiento	81
5.7 Factores de desarrollo	81
5.7.1 Políticas de apoyo	81
5.7.2 Aspectos institucionales	82
5.7.3 Aspectos socioculturales	83
5.7.4 Enfoque de género	84
5.7.5 Factores tecnológicos	84
5.7.6 Factores ambientales	85
5.8 Conclusiones fase de diseño	85
5.9 Conclusiones fase de ejecución	86
5.10 Conclusiones fase de resultados	86
6. LECCIONES APRENDIDAS	87
6.1 Diseño del Proyecto	87
6.2 Ejecución del proyecto	87



6.3	Resultados del Proyecto	88
6.4	Evaluación del Proyecto	89
7.	RECOMENDACIONES	90
8.	ANEXOS	100
	Matríz de la evaluación	100



ACRÓNIMOS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CALTUR	Plan Nacional de Calidad Turística.
DEP	Diagnóstico Estrategia País de la cooperación española en Perú 2005-2008
DIRCETUR	Dirección Regional de Turismo
DMO	Destination Management Organizations
FONCHIP	Fondo de Cooperación Hispano-Peruano
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
PENTUR	Plan Estratégico Nacional de Turismo
PERTUR	Plan Estratégico Regional de Turismo
PESEM	Plan Estratégico Sectorial del MINCETUR
PNSP	Plan Nacional para la Superación de la Pobreza
PCHP	Programa de Cooperación Hispano-Peruano
PNTRC	Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario
POA	Plan Operativo Anual
POI	Plan Operativo Institucional
PRODOC	Documento de formulación del proyecto TURURAL
TGO	Tourism Governance Organizations
TRC	Turismo Rural Comunitario
TURURAL	Desarrollo y Fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario en el Perú, Proyecto objeto de la presente evaluación externa



RESUMEN EJECUTIVO

ANTECEDENTES

El **Programa de Cooperación Hispano-Peruano (PCHP)** fue aprobado en Lima en el año 2006 en el marco de la IX Comisión Mixta de Cooperación Hispano-Peruana para el período 2007-2010. Este periodo de ejecución fue posteriormente extendido hasta el mes de diciembre de 2011. El PCHP plantea como actuación prioritaria el Proyecto “Desarrollo y Fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario en el Perú” (TURURAL PERÚ, en adelante Proyecto), objeto de esta evaluación, proyecto que es cofinanciado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), y cuya duración se establece para el periodo 2007-2011.

La evaluación externa de este Proyecto, además de servir como ejercicio de transparencia, ha sido planteada por las agencias de cooperación (Agencia Peruana de Cooperación Internacional-**APCI** y la **AECID**) con el objeto de aprender de las actuaciones llevadas a cabo y valorar, al mismo tiempo, el grado de cumplimiento de los resultados del Proyecto. De este modo, **podrán utilizar esta evaluación para futuras intervenciones**. Asimismo, el MINCETUR contará con elementos de aprendizaje útiles para sus políticas en el ámbito del Turismo Rural Comunitario.

Existe una conformidad plena del equipo evaluador externo con el **MINCETUR** respecto del enfoque del Proyecto en el marco de una **metodología fundamentada en el fortalecimiento institucional** así como en el apoyo a emprendimientos localizados en destinos con potencial turístico. Así, si bien el objetivo fundamental del Proyecto era la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de la población y las comunidades rurales, es clave contar



con una base institucional mínima de desarrollo turístico inicial que asegure el éxito en la consecución de ese objetivo.

Para mantener una lógica metodológica enfocada a resultados, en el año 2009 el Proyecto TURURAL reformula el diseño planteado inicialmente en el año 2007, y se integra en el **Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario (PNTRC)**, con lo que se crea un solo equipo para la promoción de desarrollo del TRC en el territorio nacional. Dicho cambio de enfoque y método de trabajo, se realizó para incrementar los activos locales y mejorar capacidades de gestión de emprendimientos prestadores de servicios turísticos. Para ello se elaboró un nuevo Diagnóstico del Turismo Rural Comunitario en el Perú y un Documento de Enfoque en base a una metodología concreta, replanteando zonas de actuación y colectivos beneficiarios. Se conformó un Equipo Técnico Especializado de carácter institucional, encargado de impulsar y ejecutar las acciones necesarias que permitieran alcanzar los objetivos y propósitos del Proyecto.

La **AECID** ha contribuido de manera significativa al PNTRC, no sólo por su apoyo financiero o de acompañamiento y asesoramiento, sino también por la **flexibilidad** que transmitió al equipo para poder adaptarse a los nuevos requerimientos del Proyecto planteados en el año 2009.

OBJETIVOS

El Proyecto pretende el desarrollo económico y social de las comunidades a través del Turismo Rural Comunitario, apoyando el desarrollo de nuevas políticas turísticas. Dado que el Proyecto está incluido en el Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario PNTRC del MINCETUR, este constituye la Unidad de Gestión del mismo. El objetivo ha sido garantizar la sostenibilidad institucional de todas las acciones emprendidas a lo largo del Proyecto, así como la sostenibilidad de las políticas e intervenciones en Turismo Rural Comunitario que se identifiquen en el futuro.

Los **ejes centrales** del Proyecto, cuyo grado de consecución ha sido objeto de la evaluación, han sido: (i) el **fortalecimiento de las instituciones públicas** a través de la formulación de una política nacional promotora del Turismo Rural Comunitario y (ii) la **capacitación de los recursos humanos** en Turismo Rural Comunitario, enfatizando aspectos culturales y



ambientales, con la finalidad de detectar recursos turísticos y convertirlos en herramientas de desarrollo comunitario.

OBJETO DE LA EVALUACIÓN

Este informe es el resultado de un proceso de evaluación externa del Proyecto TURURAL Perú, que se ha llevado a cabo durante nueve semanas, estructuradas en una fase de gabinete, una fase de trabajo de campo y una fase de elaboración del informe final.

La evaluación parte de la realización de una investigación exhaustiva y rigurosa sobre aspectos tales como el diseño del Proyecto, su proyección y ejecución, la participación de las contrapartes, la administración y gestión de recursos y el impacto sobre la población beneficiaria. En este sentido y con respecto al **diseño del programa**, la evaluación ha proporcionado información sobre el diseño de las intervenciones financiadas por el Proyecto en relación con sus objetivos generales y específicos. Para ello, se da cuenta del diseño y la calidad de la formulación de las intervenciones, el respeto de las distintas fases y la documentación respectiva. Igualmente se analiza la consistencia de los objetivos perseguidos con las estrategias y políticas turísticas que ha llevado a cabo el MINCETUR en el marco del desarrollo turístico rural comunitario.

Asimismo, se ha evaluado el grado de implantación y apropiación de las actividades ejecutadas (**ejecución o proceso del Proyecto**), analizando el nivel de implicación de las instituciones, emprendimientos o agentes de la contraparte y teniendo en cuenta el compromiso de las autoridades regionales y locales, de asumir la metodología y contenido del Proyecto para así garantizar su continuidad.

Además, la evaluación ha proporcionado información sobre los **resultados obtenidos en el Proyecto** (en función de lo estimado en la fase de diseño, además de otros resultados añadidos) así como la administración de los recursos con cargo al mismo, tanto en lo que concierne a recursos humanos y técnicos, como a los financieros.

Durante la fase de trabajo de campo de la evaluación, se ha promovido la **participación de un alto y representativo número de informantes clave** de las distintas instituciones y agentes relacionados con el Proyecto. De este modo, el Documento de Informe Final recoge



todos los contenidos sobre cada uno de los puntos y criterios acordados en los Términos de Referencia, al tiempo que ha tenido en cuenta todos los comentarios de las personas que han participado durante el proceso de gabinete y de consulta.

Desde un punto de vista de la **estructura de la evaluación**, una vez realizado el Informe de Gabinete correspondiente a su primera fase, se procedió a la ejecución de la Fase de Trabajo de Campo, inspirada en las preguntas e indicadores de la matriz metodológica propuesta en los términos de referencia. Por último se presentó el Informe Final de Evaluación.

Los objetivos específicos de la evaluación han tenido como meta **verificar el grado de cumplimiento de los criterios de pertinencia, alineamiento, funcionalidad, eficacia y efectos**. Asimismo, la evaluación hace especial hincapié en su fase de recomendaciones, en criterios como la sostenibilidad de los resultados desarrollados, la colaboración y cooperación, esto es, la gobernanza entre agentes e instituciones implicadas o colaboradoras y el factor de género. Del mismo modo, la evaluación se ha realizado de acuerdo a los principios y criterios definidos por el PNUD en su Handbook y los del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE aceptados internacionalmente, así como en los establecidos por la metodología de evaluación de la Cooperación Española, dada la procedencia de la financiación.

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La metodología empleada en la evaluación externa ha incluido la revisión de informaciones y documentos generados por el Proyecto y entrevistas y talleres con los actores vinculados al mismo. De este modo, se han utilizado fundamentalmente técnicas cualitativas para recopilar datos e informaciones, lo que ha permitido sustentar las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Asimismo, desde el Informe de Gabinete, se plantea la revisión de las informaciones cuantitativas de fuentes secundarias a la evaluación. Además de los datos cuantitativos proporcionados, en 2013 se tiene previsto desarrollar un documento de balance completo, que contraste los avances midiendo los indicadores por resultado según la metodología ya utilizada en la fase de diagnóstico.

Según lo requerido en los términos de referencia de la presente evaluación, y de acuerdo con el equipo del PNCTRC, para el trabajo de campo se seleccionaron cinco departamentos del país: Apurímac, Cuzco, Lambayeque, Lima y Puno. Los emprendimientos correspondientes



a cada departamento fueron asimismo acordados con el equipo del PNTRC, quien facilitó las intermediaciones y logística necesaria para establecer los adecuados contactos y comunicaciones y poder ejecutar las tareas de evaluación propuestas con los diferentes actores regionales.

El análisis evaluativo ha tenido en cuenta las **características de los contextos específicos** en los que se han ejecutado las diferentes actividades del Proyecto. Asimismo, la metodología ha tenido muy presente la **participación de los diferentes actores en el Proyecto**, puesto que su colaboración, participación y apropiación de contenidos han sido clave para el éxito de las actividades previstas, así como para el propio funcionamiento del Proyecto. De este modo, el trabajo de campo ha contado con una participación multiagente en la que se han obtenido informaciones desde diferentes puntos de vista y de agentes con responsabilidades en ocasiones divergentes. Los grupos de interés consultados han sido:

- Responsables y equipo de trabajo del PNTRC – MINCETUR.
- Responsable del proyecto en la AECID.
- Responsable del FONCHIP.
- Responsables y funcionarios de las DIRCETURes correspondientes a las zonas de intervención.
- Representantes de Municipalidades.
- Promotores/as del PNTRC en las zonas de intervención.
- Emprendedores/as de las zonas de acción, partícipes en el Proyecto.
- Gestores relativos a los emprendimientos visitados.
- Representantes de asociaciones regionales y locales beneficiarias del Proyecto.

La metodología de la evaluación utilizada ha permitido un **análisis sistemático de tres aspectos del Proyecto: diseño, ejecución y resultados**. El ejercicio de evaluación externa se ha estructurado por lo tanto en función de **tres procesos de evaluación**, para cada uno de los cuales se ha generado un conjunto de preguntas e indicadores, que han sido utilizados para alcanzar las conclusiones de la evaluación.

Asimismo, cada uno de estos procesos ha sido estructurado en función de diversos **criterios de evaluación**, considerados como el eje central de la evaluación externa llevada a cabo: pertinencia, alineamiento, funcionalidad, eficacia y efectos.



La evaluación ha añadido, además, **tres niveles de análisis**, para dar respuesta a los tres objetivos específicos definidos por el Proyecto: (i) implementación de una Política de Promoción del Turismo Rural Comunitario, (ii) generación de capacidades en los actores, y (iii) sistematización de proyectos piloto. Cada uno de estos niveles ha contado con preguntas de evaluación específicas e independientes a las correspondientes a los procesos o criterios de evaluación.

CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN

Pertinencia. El criterio de pertinencia es probablemente el que más ha variado en enfoque desde la fase de diseño a la de ejecución. Esto se debe en gran medida a las circunstancias iniciales en las que se desarrolló el diseño del Proyecto TURURAL, que hacen que la coherencia del Proyecto con otras iniciativas sectoriales existentes fuese limitada en su fase inicial. Esto provocó también ciertas carencias en el proceso metodológico planteado, los objetivos, las actividades propuestas y el sistema de fuentes de información, todo ello referido al diseño inicial del Proyecto. Sin embargo, el cambio de rumbo producido en 2009 indica un elevado grado de flexibilidad y adaptación al entorno. Este cambio de orientación implicó que el Proyecto mejorase a nivel operativo las acciones llevadas a cabo en los emprendimientos, y en definitiva, que pudiese alcanzar en un mayor grado los objetivos planteados. Se puede concluir que la pertinencia del proyecto ha sido limitada en su fase inicial pero muy bien valorada en su fase de ejecución.

Eficiencia. El Proyecto TURURAL ha evidenciado ser eficiente en cuanto a composición técnica de los equipos, uso justificado de los fondos y reestructuración del enfoque, conceptos e instrumentos, entre otros factores. Sin embargo, un factor limitante del criterio de eficiencia ha sido la no reformulación de objetivos y resultados esperados en el año 2009. A pesar de ello, la reingeniería que se hizo del proyecto en ese momento supuso una de las mejores acciones del mismo, por la redefinición de tareas, el enfoque adoptado y la mejor coordinación del equipo.

Eficacia. TURURAL ha conseguido los objetivos relacionados con el fortalecimiento de las instituciones, la generación de capacidades en los equipos de funcionarios/as y la formulación de la política del TRC. Sin embargo, los aspectos relacionados con el posicionamiento comercial del TRC en el país e internacionalmente, deben seguir avanzando en el camino



recorrido. Muy positivamente, a nivel nacional se ha formulado una Política de TRC, y el TRC tiene mayor visibilidad y consideración. Además, y a pesar de su irregular implicación en el Proyecto (entendiendo las diversidades económicas, geográficas, sociales, etc. del territorio), algunas de las Direcciones Regionales de Turismo (DIRCETURes) más involucradas tienen mayor conocimiento sobre el TRC y ahora trabajan más coordinadamente con las comunidades rurales. Sin embargo, muchos de los emprendimientos que están en fase de despegue, necesitarían mayor apoyo en el futuro para consolidarse en el TRC, siempre que éstos sigan una línea lógica y coherente que permita colaborar con el MINCETUR.

Viabilidad. La evaluación determina factores de continuidad positivos para la viabilidad del proyecto: (i) el alto grado de apropiación y pertenencia del Proyecto a nivel nacional pero también desde el punto de vista local (con algunas necesidades de mayor implicación por parte de ciertas DIRCETURes y municipios) y comunitario, (ii) las asignaciones presupuestarias nacionales garantizadas para el presente año 2012, (iii) el alto grado de conciencia local sobre el TRC, y (iv) la planificación o POA del PNTRC para el año 2012. A pesar de ello, otros factores como el de equidad de género han resultado no incluidos como parte de las actuaciones transversales planteadas por el propio Proyecto. En términos de viabilidad del proyecto, se puede concluir que se observa un balance positivo en cuanto a la sostenibilidad temporal del Proyecto TURURAL.

Apropiación. La apropiación por parte de las instituciones participantes del proyecto se ha valorado como positiva en términos generales, destacando especialmente el liderazgo de MINCETUR. El grado de pertenencia observado en Emprendedores/as y beneficiarios/as finales es muy elevado. Sin embargo, si bien en el ámbito nacional MINCETUR ha trabajado positivamente, en el ámbito regional (y una vez más entendiendo las diversidades económicas, geográficas, sociales, etc. del territorio), no existe el mismo grado de consenso. En algunos casos, las instituciones públicas en el ámbito regional e incluso en el local, podrán seguir elevando su grado de apropiación del Proyecto.

Alineamiento. Si bien el alineamiento del Proyecto, como política pública de enfoque transversal para el desarrollo turístico nacional es bueno, el equipo evaluador estima conveniente que exista alguna conexión más profunda con otras entidades locales e instituciones que puedan estar involucradas en la promoción del Turismo Rural Comunitario desde otras perspectivas o programas (universidades, fundaciones, ONGs, etc.).



Políticas de apoyo. TURURAL Perú propone en el documento de formulación, que dentro de su visión de desarrollo se consideren los programas basados en estrategias nacionales de reducción de la pobreza rural a medio plazo, asegurando que existan políticas adecuadas y propiciando el fortalecimiento institucional, considerando como uno de sus resultados principales el apoyar en la formulación de la política de promoción del Turismo Rural Comunitario a nivel nacional (MINCETUR), regional (de un Gobierno Regional) y local (de un Municipio). Fruto de la evaluación del proyecto se percibe que los diferentes municipios beneficiarios del proyecto perciben de un modo claro y positivo el liderazgo del Ministerio de Turismo (MINCETUR) en lo relacionado con el Turismo Rural Comunitario.

Aspectos institucionales. Si bien los aspectos relacionados con las instituciones involucradas en el Proyecto se perciben con cierto grado de incertidumbre y enfoque difuso durante los dos primeros años de vida del Proyecto, la situación mejoró a partir de 2009 cuando TURURAL se integró en el PNTRC. Con esta integración se generó un sólo equipo técnico especializado de carácter institucional, encargado de impulsar y ejecutar las acciones necesarias para alcanzar del modo más eficiente posible los objetivos del Proyecto.

Aspectos socioculturales. Se aprecia que las consecuciones, resultados e impacto del Proyecto son positivos en general, pero irregulares en cuanto a zonas (comprendiendo la complejidad de realidades en el país). Se puede afirmar que se han fortalecido las instituciones y que existe un mayor nivel de cohesión entre Emprendedores/as (consolidación de asociaciones, mayor confianza de las asociaciones, disponibilidad de un interlocutor a nivel Estatal, etc.). Además, se ha podido apreciar que las comunidades tienen mayor sentimiento de pertenencia en relación con sus recursos, su identidad cultural, su territorio, etc. y que ha mejorado su autoconfianza y motivación.

Enfoque de género. El aspecto relacionado con equidad de género es una materia pendiente para las diversas instituciones que, en el ámbito rural, trabajan para lograr mayores logros en el desarrollo económico y social de la población en general y de las mujeres en particular. A pesar de que TURURAL no es un proyecto de género, la necesidad de conseguir un desarrollo equitativo a través del Turismo Rural Comunitario implica que se deba tomar medidas específicas para la incorporación de la mujer en los procesos.

Factores tecnológicos. La evaluación del proceso pone de manifiesto que existen discrepancias entre las tecnologías y metodologías necesarias para implementar los



requisitos básicos de emprendimientos, asociaciones y destinos. Se ha detectado que aunque las tecnologías, métodos y capacitaciones, han tenido en general un efecto directo e indirecto positivo en las comunidades, existen algunos casos (fundamentalmente en regiones con menores niveles de desarrollo) en los que el acceso y la apropiación pueden ser mejorados.

Factores ambientales. La evaluación del Proyecto establece que las distintas iniciativas no han impactado negativamente en el medio ambiente, sino todo lo contrario. Las capacitaciones a Emprendedores/as y otros agentes, han considerado en todo momento el respeto al medio ambiente como un factor clave de la actividad turística.

Fase de diseño. Como resultado de la evaluación del Proyecto se concluye que la fase de diseño inicial del mismo ha carecido de una correcta planificación y definición, fruto entre otros factores de la escasa cooperación con los agentes involucrados, ya que el proyecto fue diseñado en gabinete por un equipo de expertos. Como consecuencia de esta limitación, el equipo de trabajo del PNTRC reestructuró el Proyecto dos años después de su comienzo, subsanando muchas de las limitaciones de planificación iniciales y dotándole de un mejor enfoque y mayor eficiencia.

Fase de ejecución. Esta fase se ha visto de algún modo perjudicada por la reducción de recursos de tiempo y posiblemente económicos, debido a un diseño inicial del Proyecto poco alineado con las necesidades reales del entorno. Sin embargo, a través de las acciones ejecutadas y el replanteamiento del proyecto, se han alcanzado logros positivos, tales como una mayor visibilidad del Estado en los sectores rurales de la población, el intercambio de experiencias entre Emprendedores/as (propiciado por las pasantías y encuentros nacionales), la motivación al asociacionismo y fortalecimiento institucional, etc. Sin embargo, existen aspectos en los que seguir trabajando respecto a la ejecución del Proyecto, como una mayor inclusión de acciones de género, una mayor sistematización metodológica y procedimental, o la generación de estándares de calidad adaptados al TRC.

Fase de resultados. El proceso de evaluación externa se enfrenta a una fase de resultados no concluida, debido a que el término del Proyecto está previsto para el 31 de marzo de 2012 y la medición de indicadores de resultados se plantea para el 2013. Será a partir de entonces cuando el equipo de PNTRC complete un informe de balance final. Se han podido constatar sin embargo, grandes avances en la mejora de capacidades de los actores, el fortalecimiento



de la autoconfianza, motivación y sentido de pertenencia de los Emprendedores/as, o el liderazgo del Estado en materia de Turismo Rural Comunitario, entre otros.

LECCIONES APRENDIDAS

Necesidad de realizar un **diseño inicial adecuado** metodológicamente y respecto de la previsión de actividades y recursos humanos y financieros a invertir. El erróneo diseño inicial del Proyecto ha interferido inevitablemente en la ejecución y consecución de resultados del mismo. Sin embargo, el proceso de reingeniería llevado a cabo a partir de 2009, fue una importante decisión que ha repercutido positivamente en los resultados obtenidos con posterioridad.

Las **capacitaciones y pasantías** llevadas a cabo por algunos de los colectivos beneficiarios del Proyecto conforman una **herramienta útil para el fortalecimiento** de capacidades, conocimientos y experiencias por parte de los Emprendedores/as. Los Encuentros Nacionales mantenidos anualmente, constituyen un hito ya establecido en TRC que resulta altamente motivador para todos los actores involucrados.

El **liderazgo del Estado** en materia de Turismo Rural Comunitario ha sido un factor determinante para impulsarlo como una política pública. El Proyecto ha logrado sus metas en cuanto a fortalecer un conjunto de emprendimientos y actores públicos y privados desde el punto de vista técnico e institucional. Sin embargo, es necesario seguir impulsando esta transmisión de capacidades a la generalidad de las DIRCETURes y municipios.

RECOMENDACIONES

En el presente epígrafe se plantean una serie de recomendaciones del equipo evaluador de cara al desarrollo futuro del Proyecto y en base a lo aprendido del mismo. Es conocido por parte del equipo evaluador que algunas de las recomendaciones responden a iniciativas que el Proyecto ya ha comenzado a plantear o incluso ejecutar, y por tanto se anima a los responsables del PNTRC a mantener esta trayectoria. Sin embargo esto no impide que la ejecución de dichas acciones deba ser planteada como recomendación, bajo los parámetros habituales de auditoría y evaluación de proyectos.



Potenciar, fortalecer y difundir a nivel regional y local el desarrollo de una **metodología propia** pero adaptada a la existente de carácter general, que sistematice el conjunto de objetivos, estrategias y actuaciones del Turismo Rural Comunitario en el Perú. Se sugiere la metodología de Libro Verde, Libro Blanco y Plan Estratégico para su consideración.

Poner en marcha de un **sistema de información turística** que provea de información continuada de tipo cualitativo y cuantitativo. La herramienta a utilizar puede ser del tipo **“Observatorio de Turismo Rural Comunitario”**. Según informaciones de MINCETUR esta iniciativa ya está en camino con la Universidad San Martín y la Universidad de Cantabria, por lo que se recomienda continuar en este proyecto.

Definir qué **modelos de Turismo Rural Comunitario** maximizan el beneficio agregado y el cumplimiento de objetivos marcados, de forma compatible con la conservación de los patrimonios ambientales, culturales, sociales y económicos pre-existentes, con la debida consideración de las capacidades de carga y los equilibrios territoriales que se deben mantener.

Revisar el planteamiento didáctico de los manuales y adaptarlos a las características culturales y educativas de los colectivos beneficiarios. En todo caso se sugiere hacer un taller de presentación explicativa adaptada de cada manual elaborado, pudiendo aprovechar eventos de máxima asistencia como los Encuentros Nacionales, tal como ha comenzado a hacerse con el Manual de Finanzas para Emprendedores en Turismo Rural Comunitario.

Adaptar las acciones de **calidad y eficiencia** al Plan Nacional de Calidad Turística en el que el TRC ya participa y, por ende incorporar a los emprendimientos de TRC para capacitarles en los ámbitos que este Plan define.

Generar una **mayor sistematización y difusión del programa** tanto local, regional y nacionalmente como con carácter internacional. Esto apoyará la estrategia de promoción y marketing de los productos de Turismo Rural Comunitario en el Perú, y consolidará su aceptación social base para la continuidad futura.

Difundir y fomentar desde el PNTRC **iniciativas regionales de éxito** realizadas en el ámbito del TRC que puedan promoverse como acciones o políticas transversales y transformarse en iniciativas nacionales de TRC.



Continuar promoviendo la **participación de todos los agentes en todo el ciclo del Proyecto**, especialmente a través de talleres de validación realizados en el momento de la formulación de las actuaciones, que permitiría ajustarlas a las necesidades reales y efectivas de sus colectivos beneficiarios directos e indirectos, e incrementar su impacto.

Incentivar en mayor medida el asociacionismo local a través de programas de concienciación a municipios, asociaciones locales y otros actores relevantes. La cooperación y colaboración continuada es un elemento básico para la promoción del Turismo Rural Comunitario, así como para la generación de sinergias.

Formalizar la cooperación entre actores locales, lo cual implicaría la creación de redes y el establecimiento de esquemas de gobernanza tipo TGO (*Tourism Governance Organizations*), sucesores del anterior concepto de DMO (*Destination Management Organizations*). El nuevo concepto de TGO supone una oportunidad para el diseño y proceso de proyectos como TURURAL, facilitando también la evaluación de resultados y la posterior replicabilidad de las acciones de éxito.

Fortalecer técnicamente a las DIRCETURes y a los municipios para así aumentar su independencia técnica. Reforzar los niveles de apropiación, conocimiento de las iniciativas de Turismo Rural Comunitario, así como las metodologías con las que trabajar en las esferas de gestión regional y local, superando el impedimento de la rotación funcional.

Plantear de cara a posibles convocatorias futuras, términos de referencia adaptados y alineados a la nueva priorización de objetivos, resultados y acciones del Proyecto, como ejercicio que facilite la transparencia y claridad de los procesos. A pesar de que el TRC ya cuenta con una línea financiera propia, **se recomienda a la AECID que continúe dando apoyo a esta línea de trabajo** tanto en los emprendimientos que ya han resultado beneficiarios como en aquellos otros que precisan de una mayor ayuda por su evidente carácter emergente y sus peores condiciones socio-económicas.



1

ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

1.1 ANTECEDENTES

En el año 2006 se aprueba en Lima el **Programa de Cooperación Hispano-Peruano (PCHP)** para el período 2007-2010 en el marco de la IX Comisión Mixta de Cooperación Hispano-Peruana. Este periodo de ejecución fue posteriormente extendido hasta el mes de diciembre de 2011. El PCHP plantea como actuación prioritaria el Proyecto “Desarrollo y Fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario en el Perú” (TURURAL PERÚ, en adelante Proyecto), objeto de esta evaluación, proyecto que es cofinanciado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo-AECID y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, y cuya duración se establece para el periodo 2007-2011.

A lo largo del 2011 la Agencia Peruana de Cooperación Internacional-**APCI** y la **AECID** han comenzado un proceso de **identificación de acciones para la siguiente Comisión Mixta**. Según el Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012, este proceso habría de coincidir con la elaboración del nuevo Marco de Asociación con Perú, lo que servirá de orientación a los diferentes actores de la cooperación en el país para el siguiente periodo.

Es en este sentido que la evaluación final que aquí se presenta, además de servir como ejercicio de transparencia, ha sido planteada por las agencias de cooperación con el objeto de aprender de las actuaciones llevadas a cabo y valorar, al mismo tiempo, el grado de cumplimiento de los resultados del Proyecto. De este modo, podrán utilizar estas **lecciones para futuras intervenciones**. Asimismo, el MINCETUR contará con elementos de aprendizaje útiles para sus políticas en el ámbito del Turismo Rural Comunitario (TRC).



Por todo ello, para el equipo de evaluación externa, ha sido de vital importancia la realización de un ejercicio de evaluación objetivo y crítico por un lado, pero centrado en la generación de recomendaciones útiles tanto para las agencias de cooperación como para el MINCETUR y otros agentes responsables del Turismo Rural Comunitario en el Perú.

Existe una conformidad plena del equipo evaluador externo con el MINCETUR respecto del enfoque del Proyecto en el marco de una metodología fundamentada en el fortalecimiento institucional, así como en el apoyo a emprendimientos localizados en destinos con potencial turístico. Así, si bien el objetivo fundamental del Proyecto era la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de la población y las comunidades rurales, es clave contar con una base mínima de desarrollo turístico inicial que asegure el éxito de la iniciativa.

La AECID ha contribuido de manera significativa al PNTRC, no sólo por su apoyo financiero o de acompañamiento y asesoramiento, sino también por la flexibilidad transmitida al equipo durante todo el proceso para poder adaptarse a los nuevos requerimientos del Proyecto planteados en el año 2009.

En 2009 el Proyecto TURURAL reformula el diseño planteado inicialmente en el año 2007 y se integra en el Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario (PNTRC), con lo que se crea un solo equipo para la promoción de desarrollo del TRC en el territorio nacional. Dicho cambio de enfoque y método de trabajo, se realizó con el objetivo de incrementar los activos locales y mejorar capacidades en gestión de emprendimientos prestadores de servicios turísticos. Para ello se elaboró un nuevo Diagnóstico del Turismo Rural Comunitario en el Perú y un Documento de Enfoque en base a una metodología concreta, replanteando zonas de actuación y colectivos beneficiarios. Adicionalmente, se conformó un Equipo Técnico Especializado de carácter institucional, encargado de impulsar y ejecutar las acciones necesarias que permitieran alcanzar los objetivos y propósitos del Proyecto.

1.2 OBJETIVOS

El Proyecto sujeto a evaluación pretende el **desarrollo económico y social** de las comunidades a través del Turismo Rural Comunitario, apoyando el desarrollo de nuevas políticas turísticas. Como se ha mencionado previamente, el Proyecto está incluido en el Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario PNTRC del MINCETUR, el cual constituye



la Unidad de Gestión del mismo. El objetivo ha sido garantizar la sostenibilidad institucional de todas las acciones emprendidas a lo largo del Proyecto, así como la sostenibilidad de las políticas e intervenciones en Turismo Rural Comunitario que se identifiquen en el futuro. Los principales agentes involucrados en el Proyecto se identifican en los Términos de Referencia (TdR) de esta evaluación y son:

- El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, a través del Viceministerio de Turismo, su Dirección Nacional de Desarrollo Turístico y el Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario como contraparte nacional del Proyecto: tienen a cargo la ejecución técnica del Plan operativo de actividades aprobado cada año por la APCI y la AECID.
- Las Direcciones Regionales de Turismo (DIRCETURes).
- Los Gestores: institución pública, asociación u organización local, gobierno regional y/o local, institución técnica de apoyo (ONG) u otro grupo de personas organizadas formalmente, que gestionan el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en un espacio territorial determinado promoviendo la planificación, sostenibilidad y participación de las poblaciones locales en el proceso.
- Los Emprendedores/as: personas naturales o jurídicas que promueven un negocio o actividad productiva vinculada a servicios y/o productos conexos al turismo (alimentación, hospedaje, artesanía, guiado, arrieraje, etc.).
- Empresas del sector: operadores y agencias de viaje y turismo que se encuentran vinculadas a la comercialización de los productos y servicios fortalecidos en el proceso.
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID: como ente financiador, de apoyo técnico y/o gestor de la subvención.
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI: como principal contraparte nacional del Programa de Cooperación Hispano-Peruano.
- Fondo de Cooperación Hispano-Peruano – FONCHIP: como ente administrador de los recursos de cooperación.

Los **ejes centrales** del Proyecto, cuyo grado de consecución ha sido objeto de esta evaluación, han sido: (i) el **fortalecimiento de las instituciones públicas** a través de la formulación de una política nacional promotora del Turismo Rural Comunitario y (ii) la **capacitación de los recursos humanos** en Turismo Rural Comunitario, enfatizando aspectos culturales y ambientales, con la finalidad de detectar recursos turísticos y convertirlos en herramientas



de desarrollo comunitario. Por ello, las **actividades principales** que el Proyecto definió para lograr estos resultados y que han sido evaluadas son:

- El diseño de políticas públicas, tanto a nivel regional como nacional, porque éste constituía una buena experiencia para observar cómo la propia institucionalidad pública a través de los instrumentos adecuados, es capaz de generar procesos de desarrollo.
- La capacitación de grupos de funcionarios/as públicos del MINCETUR y de los Gobiernos Regionales y Locales, ya que el proceso de descentralización obliga a tomar responsabilidades sobre la necesidad de generar sus propios ingresos y medios para resolver los problemas, lo que se pretende lograr a través de la participación activa de la comunidad y del buen uso de los recursos disponibles.
- El intercambio de experiencias mediante pasantías, sobre modelos de trabajo que ya se vienen realizando en Perú y en otros países de Latinoamérica.
- Las asistencias técnicas en temas especializados que ayuden al buen desarrollo del proyecto.
- La capacitación dirigida a colectivos específicos como son líderes y miembros de la comunidad, en temas de desarrollo de producto turístico y artesanal y prestación de servicios básicos para turistas.

Cada una de estas actividades ha sido evaluada por el equipo de evaluación externa a través de documentos del Proyecto, como son los informes de seguimiento y el presupuesto, entre otros. Además, la evaluación ha podido contrastar algunos de los resultados de las citadas actuaciones a través de entrevistas, talleres y visitas técnicas desarrolladas durante el trabajo de campo. El Proyecto había elaborado una serie de indicadores para la medición de resultados, si bien esta no será desarrollada en su totalidad hasta 2013. A pesar de ello, en las entrevistas con las/los promotores se ha tomado conocimiento de información muy relevante, como la situación actual y evolución en el número de visitantes de los destinos.



2

DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN Y SU CONTEXTO

El presente informe es, por tanto, el resultado del proceso de evaluación externa del Proyecto TURURAL Perú, que se ha llevado a cabo durante nueve semanas, estructuradas en una fase de gabinete, una fase de trabajo de campo y una fase de elaboración del informe final.

La evaluación parte de la realización de una investigación exhaustiva y rigurosa sobre aspectos tales como el diseño del Proyecto, su proyección y ejecución, la participación de las contrapartes, la administración y gestión de recursos y el impacto sobre la población beneficiaria. En este sentido y respecto al **diseño del Proyecto**, la evaluación ha proporcionado información sobre el diseño de las intervenciones financiadas por el Proyecto en relación con sus objetivos generales y específicos. Para ello, se da cuenta del diseño y la calidad de la formulación de las intervenciones, el respeto de las distintas fases y la documentación respectiva. Igualmente se analiza la consistencia de los objetivos perseguidos con las estrategias y políticas turísticas que ha llevado a cabo el MINCETUR, en el marco del desarrollo turístico rural comunitario.

Se evalúa el grado de implantación y apropiación de las actividades ejecutadas (**ejecución o proceso del Proyecto**) analizando el nivel de implicación de las instituciones, emprendimientos o agentes de la contraparte, teniendo en cuenta el compromiso de las autoridades regionales y locales de asumir la metodología y contenido del Proyecto para así garantizar su continuidad.

Además, la evaluación proporciona información sobre los **resultados obtenidos en el Proyecto** (en función de lo estimado en la fase de diseño además de otros resultados añadidos) así como la administración de los recursos con cargo al mismo, tanto en lo que concierne a recursos humanos y técnicos, como a los financieros.



Durante la fase de trabajo de campo de la evaluación se ha promovido la **participación de un alto y representativo número de informantes clave** de las distintas instituciones y agentes relacionados con el Proyecto. De este modo, el Informe Final recoge todos los contenidos sobre cada uno de los puntos y criterios acordados en los Términos de Referencia, al tiempo que ha tenido en cuenta todos los comentarios de las personas que han participado durante el proceso de gabinete y de consulta.

Desde un punto de vista de la **estructura de la evaluación**, tal y como se recoge en la figura 1, una vez realizado el informe de gabinete correspondiente a la primera fase de la evaluación donde se detectaron algunas carencias de evidencias documentales, se procedió a la ejecución de la fase de trabajo de campo, inspirada en las preguntas e indicadores de la matriz metodológica propuesta. Por último se presenta el actual trabajo, el Informe Final de evaluación.

Figura 1. Fases de la Evaluación Externa Proyecto TURURAL Perú



Fuente: Elaboración propia



Esta evaluación externa se ha articulado en torno a los objetivos planteados por el Proyecto, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones de intervención así como los criterios de evaluación establecidos. De este modo, se ha procedido a analizar la información referente al Proyecto, involucrando a los diferentes actores públicos y privados de los niveles nacional, regional y local. Los **objetivos globales de la evaluación** han sido los siguientes, si bien estableciendo pesos y prioridades acordes a la realidad de ejecución del Proyecto:

- (i) Analizar el grado de cumplimiento del objetivo general del proyecto, es decir, el *fortalecimiento del desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú como un instrumento de lucha contra la pobreza, a través de una política nacional promotora de la participación de las Comunidades Rurales, la Formación de Recursos Humanos y la acción promotora de los Gobiernos Regionales y Locales.*
- (ii) Valorar el grado de cumplimiento de los objetivos específicos:
 - Implementación de una Política de Promoción del Turismo Rural Comunitario sostenible sustentada en las capacidades generadas a nivel de Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Locales en el ámbito de este Proyecto.
 - Generación de capacidades locales en la población de las zonas seleccionadas por el proyecto para la promoción de iniciativas de desarrollo rural.
 - Implementación y sistematización de proyecto piloto de Turismo Rural Comunitario.

Además del análisis del grado de cumplimiento de los objetivos y resultados esperados la evaluación ha pretendido identificar **aspectos**, ya sea técnicos ó de gestión, **de posible replicabilidad en futuras intervenciones** relativos al sector turístico, detectar las lecciones aprendidas del proceso y ofrecer recomendaciones al MINCETUR, los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y demás actores implicados según sea pertinente, de manera que se potencie la calidad de la ayuda en futuras intervenciones.

Un aspecto de máxima importancia para la evaluación, ha sido el análisis de la **dimensión institucional**. Dado que se trata de un proyecto de fortalecimiento de la política nacional con respecto al desarrollo del Turismo Rural Comunitario, el proceso de descentralización y la puesta en agenda del tema en el marco del desarrollo turístico nacional, se han considerado de vital importancia.



En este sentido, la evaluación analiza las distintas acciones, políticas, hitos, prácticas y factores que se han dado en la ejecución del Proyecto, identificando especialmente las buenas prácticas y fortalezas del mismo para, a partir de aquí, obtener **recomendaciones y lecciones** para el futuro.

La evaluación también ha procurado identificar las **principales limitaciones** encontradas en el transcurso del Proyecto, mostrar una visión crítica, y especificar las pautas posibles para definir una nueva etapa de trabajo en el fortalecimiento institucional por parte de la Cooperación Española, así como en las políticas públicas del MINCETUR en relación con el Turismo Rural Comunitario. Todo ello vinculado a la gestión pública local y al desarrollo turístico rural comunitario dentro de un marco integrado en la estrategia de país de la AECID, y complementario con otras acciones o proyectos de desarrollo de otros donantes en este sector en el Perú. Además, la evaluación ha desarrollado una serie de **recomendaciones** para una mejor sinergia y complementariedad entre el trabajo de la OTC del Perú con sus distintos proyectos en el marco de la estrategia país y las estrategias y los planes de desarrollo de las contrapartes locales.

Por último, los objetivos específicos de la evaluación han tenido como meta **verificar el grado de cumplimiento de los criterios de pertinencia, alineamiento, funcionalidad, eficacia y efectos** (ver epígrafe 3). Asimismo, la evaluación hace especial hincapié, en su fase de recomendaciones, en criterios como la **sostenibilidad** de los resultados desarrollados, la colaboración y cooperación, esto es, la **gobernanza** entre agentes e instituciones implicadas o colaboradoras, y el factor de **género**. Del mismo modo, la evaluación se ha realizado de acuerdo a los principios y criterios definidos por el PNUD en su *Handbook* y los del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE aceptados internacionalmente, así como en los establecidos por la metodología de evaluación de la Cooperación Española especialmente, dada la procedencia de la financiación.



3

METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN

3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN APLICADA

La metodología empleada en la evaluación externa ha incluido la revisión de informaciones y documentos generados por el Proyecto, entrevistas y talleres con los actores vinculados al mismo. De este modo, se han utilizado fundamentalmente **técnicas cualitativas** para recopilar datos e informaciones, lo que ha permitido sustentar las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Asimismo, se había planteado en el Informe de Gabinete la **revisión de las informaciones cuantitativas de fuentes secundarias** a la evaluación. En este caso, se han aportado algunos datos cuantitativos respecto a las inversiones realizadas y actividades llevadas a cabo, sin embargo no se han obtenido datos de los resultados finales del proyecto (debido a que su finalización se estima para marzo de 2012, por lo que no ha concluido todavía la medición de los indicadores propuestos en el diseño del Proyecto).

En una primera fase de gabinete, se revisaron el Documento de formulación del Proyecto, los Planes Operativos desde 2007 y los Informes de Seguimiento, junto con otras informaciones relativas al progreso técnico y financiero del Proyecto. A partir de esta revisión se preparó el Informe de Gabinete y la documentación soporte para la visita de campo.

Durante y tras el trabajo de campo se ha facilitado información relativa a los anexos de los informes de seguimiento, convenios y acuerdos, estudios de preinversión, documentación presupuestaria, documentación elaborada por el equipo promotor, etc. Sin embargo, el equipo evaluador no dispone de los datos cuantitativos recientes, resultado del levantamiento de información de los promotores, correspondientes a los impactos finales del Proyecto en todos los emprendimientos.



Según lo requerido en los Términos de Referencia de la presente evaluación, para el trabajo de campo se seleccionaron cinco departamentos del país para la evaluación. Estos departamentos han sido Apurímac, Cuzco, Lambayeque, Lima y Puno. Los emprendimientos correspondientes a cada departamento fueron acordados con el equipo del PNTRC, quien facilitó las intermediaciones y logística necesaria para establecer los adecuados contactos y comunicaciones para ejecutar las tareas de evaluación propuestas con los diferentes actores regionales. Durante la misión se han llevado a cabo las entrevistas, talleres y visitas técnicas.

Con carácter general, el **análisis evaluativo ha tenido en cuenta las características de los contextos específicos** en los que se han ejecutado las diferentes actividades del Proyecto. Asimismo, la metodología ha tenido muy presente la participación prevista de los diferentes actores en el Proyecto, puesto que su colaboración, participación y apropiación de contenidos han sido clave para el éxito de las actividades previstas, así como para el propio funcionamiento del Proyecto. De este modo, el trabajo de campo ha contado con una participación multiagente en la que se han obtenido informaciones desde diferentes puntos de vista y de agentes con responsabilidades en ocasiones divergentes. Los grupos de interés consultados han sido:

- Responsables y equipo de trabajo del PNTRC – MINCETUR.
- Responsable del proyecto en la AECID.
- Responsable del FONCHIP.
- Responsables y funcionarios de las DIRCETURes correspondientes a las zonas de intervención.
- Representantes de Municipalidades.
- Promotores del PNTRC en las zonas de intervención.
- Emprendedores/as de las zonas de acción, partícipes en el Proyecto.
- Gestores relativos a los emprendimientos visitados.
- Representantes de asociaciones regionales y locales beneficiarias del Proyecto.

3.2 PREGUNTAS Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

La metodología de la evaluación utilizada ha permitido un **análisis sistemático del diseño, ejecución y resultados del Proyecto**. Así, el ejercicio de evaluación externa se ha estructurado



en función de estos **tres procesos de evaluación**, para cada uno de los cuales se ha generado un conjunto de preguntas e indicadores (ver matriz de evaluación en anexo).

En este sentido, se ha verificado si el **diseño** de los objetivos ha sido coherente con la realidad y el contexto del Turismo Rural Comunitario en las zonas delimitadas, implementando una política de promoción del Turismo Rural Comunitario sostenible, fortaleciendo a las instituciones y actores implicados, generando capacidades en las poblaciones locales y definiendo proyectos piloto de TRC. Del mismo modo, el sistema de evaluación ha comprobado también el grado de **ejecución** de las actuaciones planteadas y, por último, la consecución de los **resultados esperados**. Para ello se pretendía verificar la medición de indicadores a través del Sistema de Monitoreo y Evaluación del Proyecto TURURAL, sin embargo dicha medición no se ha realizado, por lo que la metodología de evaluación ha tenido que centrarse en la información documental existente así como en el trabajo de campo llevado a cabo.

Asimismo, cada uno de estos procesos ha sido estructurado en función de diversos **criterios de evaluación**, considerados como el eje central de la evaluación externa llevada a cabo:

- **Pertinencia** del Proyecto en términos de adecuación de los resultados y los objetivos y examinando la coherencia del planteamiento de la intervención a las características de los contextos rurales y comunitarios de aplicación del Proyecto. Esto es, adecuación del diseño del Proyecto en sus diferentes niveles de programación, fundamentalmente en el marco de la pertinencia para el contexto regional y local rural y dentro del ámbito del turismo comunitario.
- **Alineamiento**, comprobando el compromiso de los donantes para prestar su ayuda teniendo en cuenta y participando en las estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos de los países receptores. Asimismo, la evaluación ha analizado el grado de cooperación del Proyecto con otras iniciativas similares o de apoyo con las que se debería haber alineado, esto es, con las que debería haber trabajado conjuntamente.
- **Eficiencia** de los procesos inherentes a la gestión del Proyecto (identificación, formulación, ejecución y seguimiento) en sus diferentes niveles, prestando especial atención a los procedimientos de gestión de la intervención en cada una de las fases. Especialmente, la **eficiencia del modelo de gestión** en la planificación,



coordinación y ejecución de los recursos asignados. Se trata de buscar una combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos, naturales y humanos para maximizar los resultados.

- **Eficacia** del Proyecto, en términos del grado o nivel de alcance de los objetivos y resultados de las distintas actividades en las diferentes comunidades y emprendimientos beneficiarios. La determinación de la eficacia ha tenido en cuenta: (i) la definición clara y precisa de los resultados y el objetivo específico de la actividad, (ii) la determinación de los colectivos beneficiarios directos e indirectos sobre los que se quiere influir, y (iii) los tiempos previstos.
- **Efectos**, en relación con los destinatarios de cada una de las líneas de acción y otros actores relacionados con las actividades. En este sentido, la evaluación ha pretendido analizar: (i) la **incidencia** y efectos positivos en las capacidades de gestión pública del Turismo Rural Comunitario, (ii) el grado de **empoderamiento y apropiación** de los colectivos beneficiarios, y (iii) **la capacidad organizacional** e institucional del MINCETUR y de las DIRCETURes para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de los resultados.

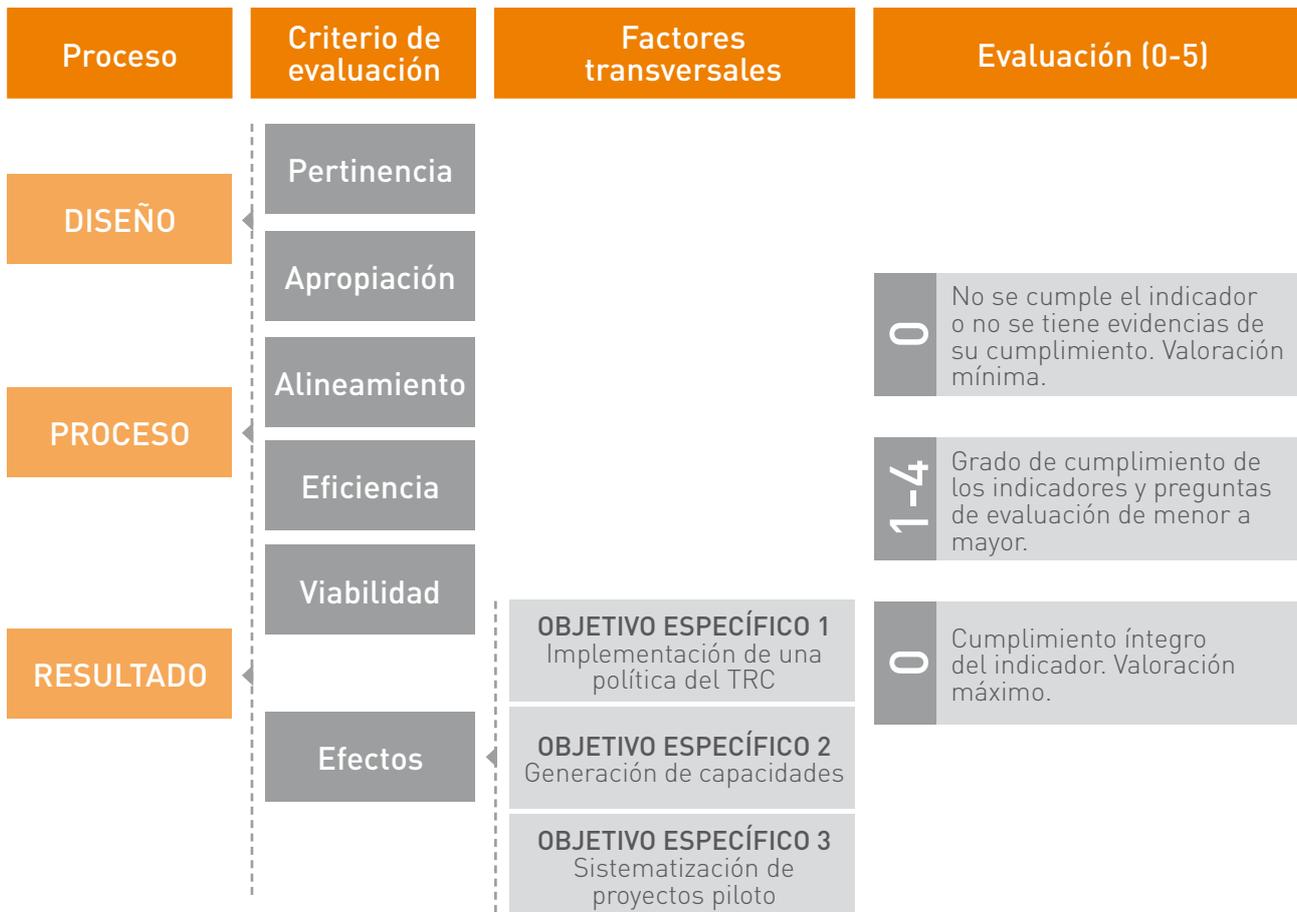
La evaluación ha añadido, además **tres niveles de análisis** para dar respuesta a los tres objetivos específicos definidos por el Proyecto: (i) implementación de una Política de Promoción del Turismo Rural Comunitario, (ii) generación de capacidades en los actores, y (iii) sistematización de proyectos piloto. Cada uno de estos niveles ha contado con preguntas de evaluación específicas e independientes a las correspondientes a los procesos o criterios de evaluación.

Esta metodología se ha articulado en una **Matriz de evaluación**, que se adjuntó en el Informe de Gabinete y aparece también en el anexo de este informe. En ella se resumieron las preguntas de evaluación e indicadores, los informantes clave de los que partiría el análisis de la información y las fuentes de verificación de las que obtener la documentación.

La siguiente figura señala el **proceso metodológico** seguido en este trabajo de evaluación externa, haciendo especial énfasis en los tres procesos, los criterios de evaluación y el marco de trabajo concreto para los objetivos específicos del Proyecto.



Figura 2. Metodología de Evaluación del Proyecto TURURAL Perú



Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo la valoración de cada una de las preguntas de evaluación asociadas a las diferentes fases, criterios y factores transversales se ha utilizado una escala de 0 a 5, siendo 0 el no cumplimiento o la no existencia de evidencia en determinada pregunta y 5 el grado máximo de valoración otorgada por las evaluadoras.



3.3 CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO REALIZADO.

Existen cinco factores principales que han condicionado o limitado los resultados de esta evaluación. En **primer lugar**, el **diseño del Proyecto del año 2007**, el cual se desarrolló sin apoyo metodológico y con poca participación de los principales actores involucrados en el TRC del Perú. Esto se debió en gran medida, a la premura y falta de proceso adecuado para realizar esta labor de manera más efectiva tomando en cuenta información más procesada y pertinente junto con la participación parcial del MINCETUR que no lideró el proceso de manera efectiva condicionado por las limitaciones temporales. La inadecuada y poco realista formulación de objetivos y actividades, así como la falta de asignación de responsabilidades concretas hizo que apenas se ejecutasen acciones durante los primeros años del Proyecto y que en 2009 tuviese que producirse una reformulación del mismo. Si bien esta situación inicial logró solventarse por parte de todos los actores de manera eficiente (en el trabajo de campo se observa que la mayoría de emprendimientos han tenido conocimiento del Programa a partir de 2009, reconociendo en esa fecha una visita de algún miembro de la Coordinación del Programa), el avance en la consecución de resultados del Proyecto ha podido verse afectado por los retrasos iniciales en la ejecución del mismo. Según la percepción local es en el último año de Proyecto (2011) cuando el programa logra mayor estabilidad y aumentan las acciones y presencia en la mayoría de emprendimientos.

En **segundo término**, en la fase de diseño **no se ha considerado la participación** de actores regionales y locales, emprendimientos y otras iniciativas y/o entidades relacionadas con los objetivos del Proyecto. Una vez más, las limitaciones temporales y la poca información de base no facilitaron esta participación al tratarse de un tema relativamente nuevo, lo cual se pudo subsanar posteriormente. En este sentido, desde el MINCETUR y la AECID se ha confirmado que el Proyecto en sus inicios manifestó algunos problemas de gestión. Ligado a los factores limitantes cuarto y quinto, el conocimiento real no ha estado sistematizado en documentos, ni centralizado en las DIRCETURes sino en un conjunto atomizado de instituciones, algunas de las cuales no estaban alineadas al proyecto en esta fase de diseño.

En **tercer lugar**, debido a las restricciones temporales y a la dispersión geográfica, ha existido cierta carencia en cuanto a mecanismos de articulación entre las DIRCETURes, los municipios, los promotores y algunos actores relevantes. Si bien han existido acuerdos entre múltiples agentes para llevar a cabo el Proyecto, en la práctica no se ha implantado un método común a nivel regional capaz de dotar de continuidad al Proyecto en el marco de



la necesaria descentralización. No obstante, la información recogida en las entrevistas y talleres, durante el trabajo de campo dota al equipo de evaluación de una idea acerca del grado de satisfacción de los actores con el Proyecto.

El cuarto **factor limitante** ha sido el derivado de una cierta **carencia en la organización de un sistema conjunto y unificado que recoja y procese toda la información**, fundamentalmente en la primera fase y en lo referido a resultados e indicadores de control del Proyecto. Esto ha ocasionado dificultades en el proceso de contrastación de los resultados con indicadores objetivos de cada una de las actividades según el grado de desarrollo de las mismas. Esto es, la ejecución de actuaciones diferenciadas en función de las distintas condiciones que cada destino y cada emprendimiento desprendía de los análisis previos. Del mismo modo, la falta de algunos documentos de Línea Base de muchos de los emprendimientos ha dificultado el proceso de evaluación. Por esta razón, algunos de los resultados facilitados por los promotores son difíciles de comparar con la situación inicial. Esto hace arduo, en la evaluación, el poder enunciar conclusiones específicas apoyadas en indicadores objetivos y especialmente cuantitativos, sobre muchos de los efectos del Proyecto. A pesar de ello, la línea de corte sobre el diagnóstico y línea base en relación con indicadores de desarrollo por activos se ha de efectuar en el año 2013. En ese sentido la información alcanzada por los promotores se circunscribe al seguimiento del incremento en el número de arribos y permanencia de turistas y los indicadores económicos que de ello se desprende, que en casi todos los casos registra incremento en el periodo de actuación del Proyecto, lo mismo que dado que la comercialización está entrando en proceso de mayor abordaje, se estima que para el año 2013 se tendrán los efectos más relevantes de estas acciones.

En relación con este factor de carencia de parte de información del Proyecto, desde el MINCETUR se confirma que **no se ha realizado una evaluación intermedia del Proyecto** debido a que en el segundo año de ejecución se suscitaron diferentes cambios y la consecuente decisión de reingeniería del Proyecto. Asimismo el balance final está pendiente, y se llevará a cabo tras la ejecución de las últimas actuaciones programadas para marzo de 2012. Este hecho dificulta la actual labor de evaluación externa pues, por lo general, se precisan indicadores de control y de resultados para contrastar, algo de lo que por el momento no se dispone en el Proyecto.

Por último, en **quinto lugar**, el equipo evaluador echa en falta una mayor expansión de la metodología utilizada en el modelo de gestión del desarrollo turístico y empresarial para el



Proyecto TURURAL al conjunto de actores, de manera que pudiese ser aplicada a niveles administrativos inferiores. Este hecho se constata a través de las visitas y entrevistas mantenidas en el trabajo de campo. Si bien se ha informado de que se ha adaptado la metodología y objetivos estratégicos del Plan Estratégico Nacional, PENTUR y se ha trabajado con los Planes de Operaciones Anuales, el actual proceso de descentralización y adopción comprensiva por parte de las entidades gestoras regionales y locales hubiera sido facilitado de haber contado con una programación propia alineada con el PENTUR. **La limitada disponibilidad de documentación específica sobre procedimientos estratégicos y metodológicos** ha contribuido a incrementar la percepción por parte de los actores (especialmente gestores) regionales y/o locales de que no disponen de una guía específica a la que acudir para dar seguimiento al Proyecto además del PRODOC y POAs. A pesar de ello, en algunos casos sí se ha producido cierta remisión de documentación, como por ejemplo la que deriva del Plan Qente (PERTUR Cusco) en el cual se incorpora el TRC dentro de las acciones y estrategias regionales a desarrollar, o los planes de Arequipa y Puno que incorporan el TRC en el abordaje del desarrollo turístico regional y en concreto de algunos destinos como el Valle del Colca y Lago Titicaca.



4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIILADA

El presente análisis se hace en base a las preguntas de evaluación e indicadores matriciales relativos a cada uno de los criterios asignados inicialmente a las tres fases del Proyecto (ver matriz de evaluación en anexo). En esta fase de la evaluación se da respuesta a los indicadores cualitativos y a algunos de los cuantitativos. Sin embargo, en algunos casos no se dispone de todos los datos para dar respuesta a los indicadores cuantitativos planteados, pues éstos serán desarrollados en el 2013 cuando terminen de ejecutarse actuaciones del Programa. En este sentido, sería importante que para futuras intervenciones se trabajase en la generación de indicadores de fortalecimiento institucional, género y evolución de las capacidades y los conocimientos de las personas capacitadas. El incremento en volumen de turistas no siempre es resultado de acciones de capacitación, sin embargo, la evolución profesional de los individuos en un periodo sí podría serlo.

Cabe mencionar también en este punto que la evaluación externa considera que algunas de las preguntas de evaluación planteadas desde los términos de referencia no siempre han ayudado a recoger las realidades no documentadas del Proyecto. En este contexto, el equipo evaluador ha tenido en cuenta la realidad observada en campo y ha intentado alcanzar un balance entre la respuesta a dicha observación y la objetividad de las preguntas planteadas. Es el caso de las preguntas relacionadas con género, por ejemplo, aspecto que se solicitó incluir en la matriz pero que en la evaluación se constató que se carecía de información al respecto. En todo caso, y para alcanzar el mayor grado de balance y respuesta objetiva a la consecución de criterios, se han añadido en este análisis factores de relevancia, no contemplados inicialmente, pero sí constatados en la fase de trabajo de campo.



4.1 EVALUACIÓN DE LA FASE DE DISEÑO

Hay evidencias de que la fase de diseño del Proyecto TURURAL ha tenido en los inicios algunos problemas que fueron solventadas en el transcurso del replanteamiento que sufrió el Proyecto en 2009. Es en este contexto donde vio la luz el documento de Diagnóstico del Turismo Rural Comunitario en el Perú, que serviría como documento de diagnóstico para la nueva etapa del Proyecto.

El equipo ejecutor del Proyecto no ha sido el responsable del diseño inicial del mismo y se muestra crítico con los contenidos, procedimientos y criterios relativos a aquella fase, así como siente la necesidad de adaptación a políticas y enfoques de mayor envergadura. Muestra de ello ha sido el replanteamiento del Proyecto a mediados del proceso.

Estas consideraciones se manifiestan en el proceso de evaluación en las siguientes valoraciones relativas a indicadores asignados a los siguientes criterios:

4.1.1 Fase de diseño: criterio de pertinencia

En base a este criterio aplicado a la fase de diseño, se pretende analizar la adecuación y coherencia del planteamiento y diseño del proyecto a las características del contexto en el que se realiza.

La evaluación muestra que ha habido falta de coherencia y armonía en el diseño inicial del Proyecto con otras iniciativas tanto a nivel nacional como regional y sectorial. Según información facilitada por el PNTRC - MINCETUR y AECID, el Proyecto surgió inicialmente de acuerdo a criterios no técnicos, sin una metodología específica previa a su puesta en marcha, y de algún modo queriendo dar continuidad a un proyecto anterior de la AECID con el Estado peruano (Proyecto FIT Perú). Como continuación a esta iniciativa, el Proyecto TURURAL debió cubrir demandas del anterior proyecto, en las que se incluían componentes que no siempre correspondían a la naturaleza de TURURAL.

En cuanto al Plan Estratégico Sectorial del MINCETUR (PESEM), tanto la revisión documental como las entrevistas con el PNTRC – MINCETUR apuntan a que dicho documento se realizó en 2009, por lo que no pudo haberse tenido en cuenta para diseñar el Proyecto TURURAL.



El grado de coherencia y alineamiento de la fase de diseño con otras iniciativas tanto de fortalecimiento institucional como de políticas de capacitación presentes en los destinos, es en ocasiones de compleja identificación. Existían en esa etapa ciertas iniciativas, como la referente a los Organismos de Gestión de Desarrollo Turístico, pero no estuvieron ligadas a la planificación del Proyecto TURURAL según indicación del PNTRC – MINCETUR. Se ha constatado además la escasa colaboración en temas de capacitación con entidades como el Ministerio de Educación y, aunque se desarrolló un Diplomado en Gestión Municipal del Desarrollo Turístico Sostenible para el Proyecto TURURAL con el Centro de Formación en Turismo de MINCETUR, éste no tuvo el éxito esperado. Como aspecto positivo habría que destacar que al no haber formación específica disponible, y al tener una oferta formativa existente con paradigmas ajenos a la propuesta de enfoque del TRC propuesto desde el MINCETUR, todo el equipo técnico y promotor del Proyecto fue capacitado en los espacios de planificación anual. En estos se adaptaron horarios destinados a fortalecer sus capacidades para conocer el enfoque, la metodología y el uso de las herramientas del PNTRC y poderlas utilizar en su trabajo de campo.

En cuanto a la pertinencia en la selección de zonas y colectivos beneficiarios, se constata con el personal del PNTRC – MINCETUR (i) la inexistencia de un proceso metodológico; (ii) la mejorable calidad de las fuentes empleadas en la fase de análisis, siendo así que en ese momento no existía un adecuado mapa de actores, y que la información recopilada se realizó parcialmente en terreno y parcialmente en gabinete; y (iii) que los objetivos propuestos y los criterios de priorización, respondían en muchos casos a compromisos previamente contraídos.

Asimismo, cabe destacar que la mejorable correspondencia del Documento de Proyecto con la realidad del país tuvo su raíz en gran medida, en que la persona que elaboró este documento no residía en Perú, por lo que su conocimiento de la situación turística, social, económica, cultural, etc. que atravesaba el país en ese momento, estaba irremediabilmente limitada. Esta información se extrae de las entrevistas y reuniones con el PNTRC – MINCETUR.

FONCHIP - AECID hacen la selección inicial de zonas y colectivos beneficiarios en coordinación con el MINCETUR. En este contexto se destaca la existencia de un Diagnóstico Estrategia País de la cooperación española en Perú DEP 2005-2008, que limitaba geográficamente las zonas de intervención, aunque en este Proyecto concreto no limitó la inclusión de nuevas áreas. Para el diagnóstico de 2008, la institución participante en la selección de zonas fue el



MINCETUR a través de su PNTRC, en colaboración con el equipo consultor responsable del mismo. Si bien se tomó en cuenta la información remitida en fichas por gestores regionales y locales, se echa en falta una participación activa de otras entidades regionales y/o locales y sectoriales en la decisión de las zonas.

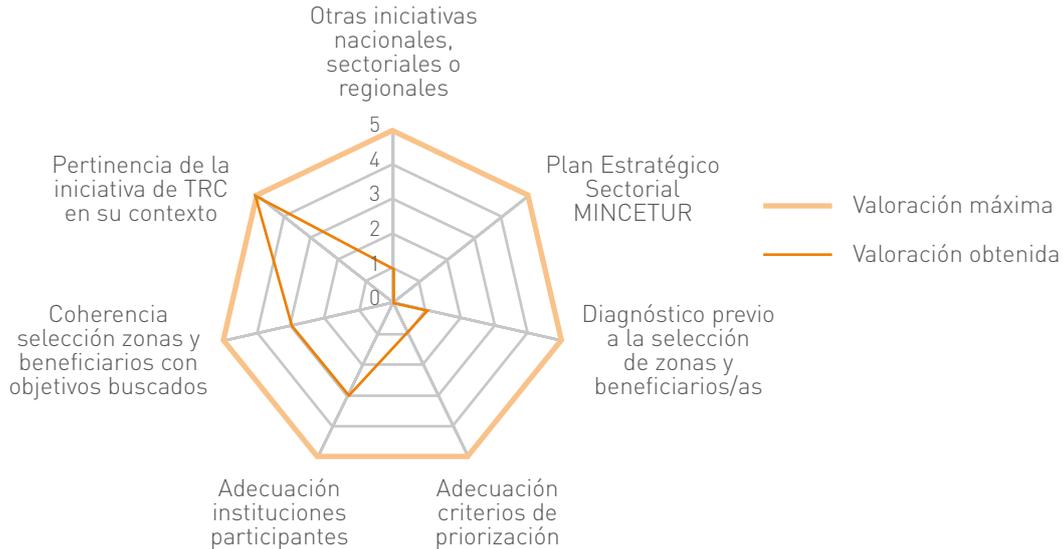
En este contexto, y a pesar de que se trataba de una selección de zonas para una fase de diagnóstico y no de planificación, no se establecieron objetivos específicos para las zonas de acción en el diseño inicial. No obstante se siguió para el TRC la lógica de destinos del MINCETUR. Así mismo, debido a los cambios acontecidos en el proceso de reingeniería y siempre con el objetivo de mejora continuada del Proyecto, la priorización inicial de zonas no tuvo continuidad de cara a la ejecución una vez replanteado el proyecto y realizado un nuevo diagnóstico, en que se dio relevancia a un número mayor de emprendimientos. Por tanto, se observa una limitación en la consolidación de los resultados en función de la priorización diseñada inicialmente (aún entendiendo que es motivo del acertado cambio de prioridades) aunque a partir de la reingeniería realizada se ha seguido la lógica de intervenir en ese marco ampliado a partir del 2011 y en el 2012.

Cabe destacar sin embargo que se valora muy positivamente en relación con este criterio, la pertinencia global de plantear un programa de Turismo Rural Comunitario en el contexto peruano del momento, y dotar de recursos económicos e institucionales a una iniciativa de gran relevancia nacional, que de otro modo no hubiera llegado a incluirse en la agenda nacional. Si bien en la fase de diseño, las formas y ejecuciones iniciales podrían haber sido más pertinentes, el planteamiento global de la iniciativa en su contexto ha sido absolutamente pertinente y acertado.

En la figura 3 se puede observar cómo la evaluación considera que la fase de diseño inicial del Proyecto TURURAL cumple limitadamente con el criterio de pertinencia en términos de forma y ejecución, si bien a nivel de contexto general obtiene la puntuación máxima. La reingeniería realizada con posterioridad pudo suplir los errores iniciales consiguiendo un diseño mucho más adecuado para el desarrollo del Proyecto. Por ello, los valores de estos indicadores serían más altos en el periodo post-reingeniería.



Figura 3. Puntuación de preguntas de evaluación. Fase de diseño: criterio de pertinencia.



Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Fase de diseño: criterio de apropiación

La apropiación en la fase de diseño pretende evaluar el grado en que las instituciones ejercen una función de liderazgo en el periodo de planificación del Proyecto.

En este contexto, se puede aseverar que el MINCETUR tuvo presencia en la fase de diseño del Proyecto a través de la Dirección de Desarrollo del Producto Turístico, tal como se manifiesta en el Documento de formulación del Proyecto.

Sin embargo, como resultado de las entrevistas mantenidas con el PNTRC – MINCETUR y AECID, se extrae que la fase de diseño se llevó a cabo de un modo breve y poco planificado. Las características de esta planificación rápida y poco consensuada apuntan a una mejorable adecuación de las funciones y características del MINCETUR en esta fase.

En este sentido, el aporte positivo por parte del MINCETUR al diseño del proyecto, se redujo considerablemente por la imposición hacia el equipo técnico de trabajar de un modo

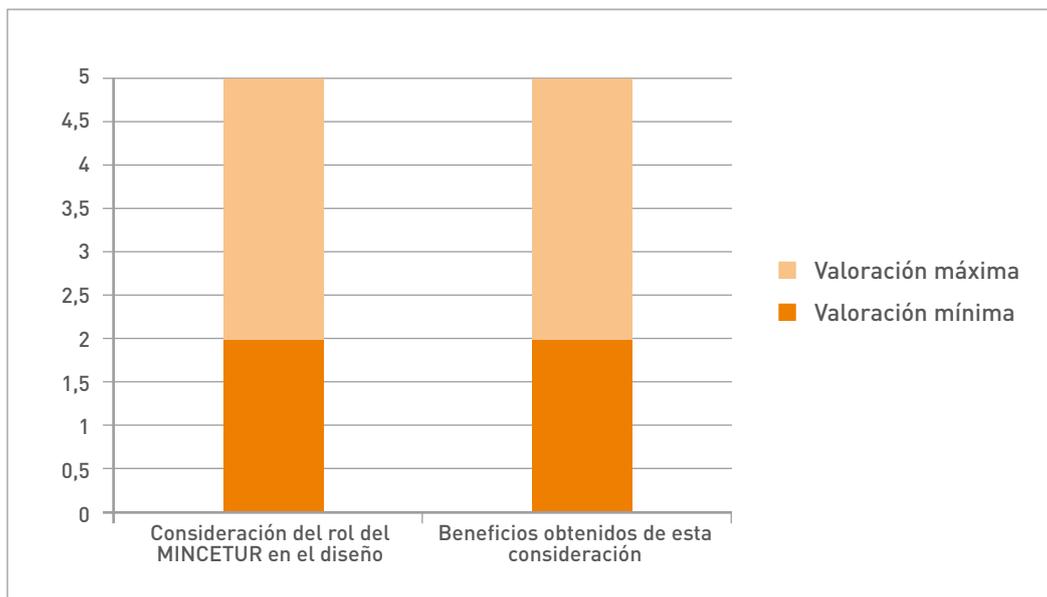


adecuado los contenidos y planteamientos preestablecidos. Según información extraída de las entrevistas y reuniones con el PNTRC – MINCETUR, a esto contribuyó la urgencia con la que se presentó el Documento de Proyecto para poder cumplir con los plazos de solicitud de las correspondientes subvenciones a la AECID.

Sin duda, una mayor coherencia de las funciones y capacidades del MINCETUR y del entonces naciente Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario (PNTRC) con su rol en la fase de diseño, hubieran garantizado un mayor grado de apropiación institucional. Afortunadamente esto se logró posteriormente con el proceso de reingeniería.

De la representación gráfica de la figura 4 se deduce un grado bajo-medio relativo al criterio de apropiación en el contexto de la fase de diseño inicial, generado por los motivos expuestos anteriormente.

Figura 4. Puntuación de preguntas de evaluación. Fase de diseño: criterio de apropiación.



Fuente: Elaboración propia



4.1.3 Fase de diseño: criterio de alineamiento

El criterio de alineamiento en la fase de diseño evalúa el grado de concordancia de la planificación del Proyecto con el planteamiento contextual, en este caso del Turismo Rural Comunitario. Asimismo valora el compromiso de la AECID para tener en cuenta y participar en las estrategias de desarrollo y procedimientos establecidos por Perú.

En cuanto al grado de articulación del Turismo Rural Comunitario como política pública de enfoque transversal para el desarrollo turístico nacional, se puede concluir que ha sido satisfactorio. Desde la fase de diseño se prioriza el establecimiento del TRC como política pública, reflejándose en el primer objetivo específico del Documento de Proyecto. En las fases consiguientes el equipo del PNTRC fortalece este enfoque de transversalidad.

Sin embargo, se percibe durante el trabajo de campo que una cantidad considerable de beneficiarios/as finales confunden las acciones de TURURAL con las llevadas a cabo por otras entidades. Así, el diseño del Proyecto no responde tan positivamente a otros indicadores evaluables tales como (i) el alineamiento de los objetivos del Proyecto con las iniciativas existentes de fortalecimiento institucional, capacitación de recursos humanos y género ó (ii) la compatibilidad y complementariedad del TRC con otros programas y proyectos de desarrollo turístico nacional. Según la información extraída de las entrevistas con el PNTRC – MINCETUR, esto se debe principalmente a que durante el diseño del proyecto, simplemente no se dio una adecuada colaboración y alineamiento con otras iniciativas y entidades.

Por tanto, en la fase de diseño y antes de la reingeniería llevada a cabo, apenas se plantearon estrategias y resultados coherentes con el desarrollo de TRC como política pública. Así, la falta de sistematización inicial en el planteamiento de estrategias y resultados, fue una de las principales debilidades del Proyecto TURURAL en el origen, solventada en fases posteriores.

En relación con la existencia de mecanismos de información y comunicación entre políticas públicas de orden transversal, el equipo del PNTRC dispone de un delegado representante en el comité de coordinación en el que están presentes todos los sectores involucrados con el desarrollo rural, según información revelada en las entrevistas con el PNTRC – MINCETUR.



El TRC está satisfactoriamente alineado y adecuado con la visión turística de Perú y su estrategia de posicionamiento nacional e internacional y desde el replanteamiento del Proyecto, se utiliza el marco estratégico PENTUR como documento estratégico de base.

Sin embargo, en el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2005-2015, (versión vigente en el momento del diseño del proyecto), existen únicamente un par de menciones explícitas al Turismo Rural Comunitario, y en todo caso en contextos de muy poca profundidad. En la reformulación del PENTUR 2008-2018 el número de menciones explícitas supera la decena y el TRC se incorpora en el área de Creación de Producto, pero todavía no se ha contemplado a este nivel su carácter transversal. De ello da fe la revisión documental de los planes PENTUR y las entrevistas con el equipo PNTRC – MINCETUR.

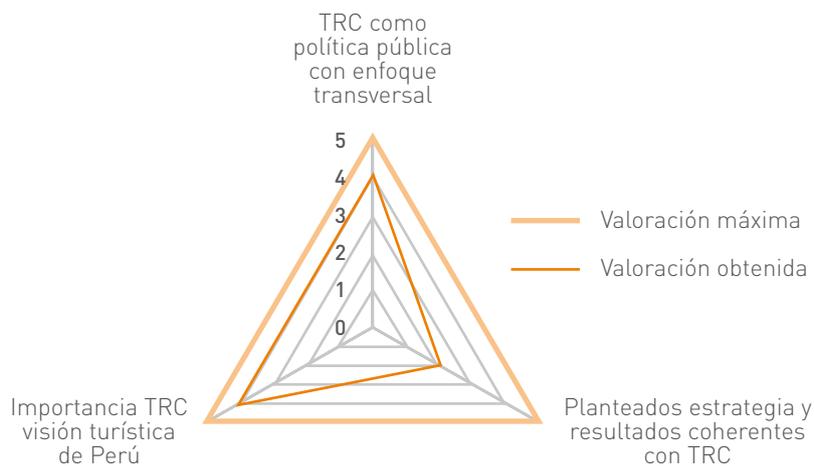
Existieron acciones de difusión del Proyecto en la fase de diseño mediante presencia en medios generales y específicos, publicación de material promocional, etc. Sin embargo, la perspectiva obtenida por el equipo del PNTRC – MINCETUR a través de las entrevistas, es que dicha difusión inicial no era probablemente la más conveniente. El Proyecto se encontraba en una fase muy primigenia donde las expectativas creadas podrían resultar contraproducentes, además de que inicialmente los temas promocionales no se estaban gestionando directamente desde el propio MINCETUR sino desde el equipo que el Fondo de Cooperación Hispano-Peruano, FONCHIP, tenía contratado para trabajar en el Proyecto. Estas incoherencias de gestión restaban control en este caso, sobre la aparición en medios de comunicación.

Las entrevistas con el PNTRC – MINCETUR han constatado también que desde el inicio, los medios de comunicación han dado una cobertura al tema de TRC relativamente sesgada y en algunos casos poco objetiva y alineada con la perspectiva beneficiosa de cara a gestores y Emprendedores/as rurales.

La representación gráfica siguiente representa que el criterio de alineamiento, incluso desde la fase de diseño, ha sido uno de los más trabajados y por tanto mejor evaluados.



**Figura 5. Puntuación de preguntas de evaluación
Fase de diseño: criterio de alineamiento.**

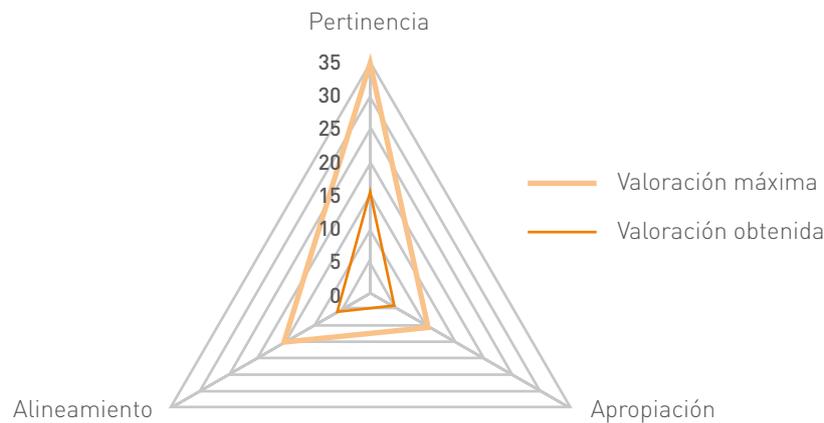


Fuente: Elaboración propia

A continuación, la figura 6 presenta el perfil gráfico del conjunto de los criterios matriciales asignados a la fase de diseño del Proyecto TURURAL. Hay una percepción de que la pertinencia en el diseño inicial ha sido el criterio con menor grado de consecución en esta fase. Esta situación no quiere decir que no fuese pertinente comenzar un programa como el de TRC, pues fue muy pertinente en el momento y lo es en la actualidad en el contexto peruano, sino que en la fase de diseño se dieron circunstancias iniciales negativas. En cualquier caso, ello se logró solventar con el proceso de reingeniería posterior, lo cual se destaca como elemento muy positivo. **La apropiación y alineamiento se han mantenido a un nivel medio-alto según la evaluación realizada.**



Figura 6. Puntuación criterios de evaluación. Fase de diseño.



Fuente: Elaboración propia

4.2 EVALUACIÓN DE LA FASE DE PROCESO

El mejorable planteamiento inicial del Proyecto, ya que ha repercutido en la reducción de recursos disponibles en la fase de proceso a varios niveles. Esta fase da comienzo con un período breve de actividad escasa, todavía regida por los planteamientos iniciales del Documento de Proyecto. Es a partir del 2009 cuando el Proyecto experimenta una reestructuración, que se considera fue muy acertada para su desarrollo futuro y consecución de resultados.

4.2.1 Fase de proceso: criterio de pertinencia

En esta fase de ejecución, el criterio de pertinencia indica el grado en que las acciones llevadas a cabo en el proceso del Proyecto son apropiadas y coherentes con los objetivos propuestos y en relación con el contexto de la intervención.

Ha existido un alto grado de flexibilidad en el proceso de ejecución para adaptarse ante los diversos contextos situacionales. La primera muestra de adaptabilidad ha sido la



transformación sufrida por el Proyecto en cuanto a enfoque estratégico y priorización de objetivos.

Según información primaria resultante de entrevistas con el PNTRC – MINCETUR, se numerarían del siguiente modo las transformaciones sufridas por el Proyecto para su adaptación al contexto: (i) Punto de inflexión en el que se pasa de dos equipos a uno solo. (ii) Constitución de un equipo de trabajo con mejores capacidades al disponible inicialmente y más acorde a las necesidades del momento. (iii) Transferencia de los fondos desde AECID al MINCETUR para la contratación en 2010 de personal para el Programa Nacional de TRC, facilitando la operación y funcionamiento del Proyecto.

Se destaca también por parte del equipo del PNTRC – MINCETUR la gran flexibilidad demostrada por la AECID, que acompañó formal, operativa y estratégicamente la reformulación del Proyecto.

Sin embargo, las evidencias documentales de la reestructuración del Proyecto son algo escasas pues se limitan a (i) un intercambio de cartas entre la AECID y el Viceministerio de Turismo (MINCETUR) en la que se comunica la plena disposición del equipo del FONCHIP emplazado en las instalaciones del Ministerio a trabajar para el PNTRC, además de (ii) el nuevo organigrama incluido en el POA 2009, pero sin menciones explícitas al proceso de reformulación.

En cualquier caso, y a pesar de que el presente equipo de evaluación desconocía esta información hasta haber sido informados en las entrevistas, este punto quedó suficientemente aclarado en el trabajo de campo.

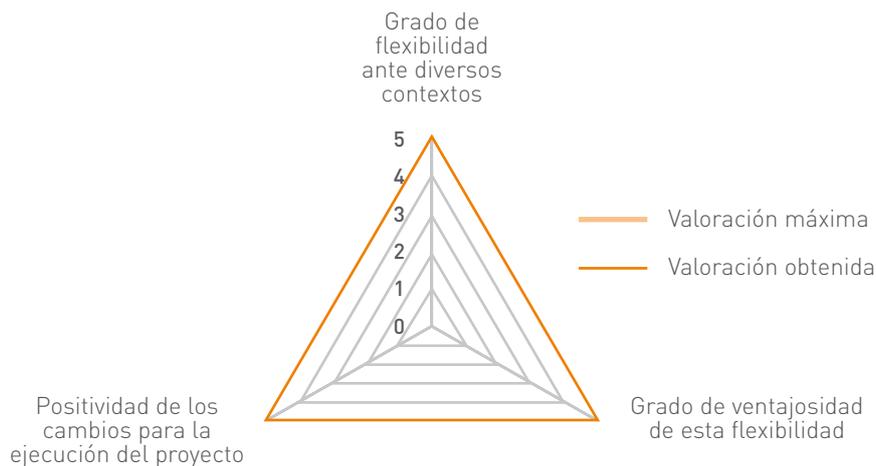
Según las entrevistas al equipo del PNTRC – MINCETUR, se considera que las modificaciones sufridas por el proyecto han favorecido su ejecución y consecución de resultados y que, en todo caso han resultado positivas. Se indica que las modificaciones han permitido: (i) mejorar las acciones ejecutadas, (ii) disponer de una mayor operatividad en el equipo de trabajo, (iii) atender con mayor pertinencia a los colectivos beneficiarios del proyecto, (iv) hablar un lenguaje común, (v) disponer de la posibilidad de repartir responsabilidades dentro del equipo, (vi) mejorar la percepción externa del Proyecto.



Ha habido también efectos negativos, principalmente internos, como los derivados de la relativa autonomía de la que gozaba el equipo de trabajo en el contexto del Viceministerio, y de las decisiones políticas que situaron en un momento dado al Proyecto muy cercano al propio despacho. Sin embargo, y contrarrestando dicho efecto negativo, si no se hubiera dado esta situación, probablemente la iniciativa no hubiera tenido la fuerza necesaria para llevar a cabo el proceso de reingeniería.

La representación gráfica recogida en la figura 7 muestra una consecución absolutamente satisfactoria del criterio de pertinencia en la fase de ejecución del Proyecto TURURAL. La evaluación considera que **no existe ninguna brecha entre la valoración obtenida y la máxima posible en relación con este criterio**. Esta situación lo convierte en el criterio mejor valorado de todos los presentes en la matriz de evaluación.

**Figura 7. Puntuación de preguntas de evaluación.
Fase de proceso: criterio de pertinencia.**



Fuente: Elaboración propia



4.2.2 Fase de proceso: criterio de eficiencia

El criterio de eficiencia indica la valoración de los resultados alcanzados en función de los recursos empleados.

La percepción derivada de las entrevistas con el PNTRC – MINCETUR en cuanto a la adecuación de funciones y actuaciones a los recursos asignados, es que se ha logrado gestionar eficientemente los recursos disponibles para ejecutar muchas acciones. Sin embargo, se reconoce también que, en la ambición de querer ofrecer más actividades de las inicialmente planeadas, en ocasiones se hacía necesario un replanteamiento a mitad o final de ejercicio de priorización de acciones. En este sentido, una planificación inicial de acciones más minuciosa en base a disponibilidad de recursos humanos, temporales y económicos, podría haber reducido la necesidad de replanteamientos anuales.

En este sentido el Proyecto ha contado con los siguientes ingresos hasta 2011:

Figura8. Ingresos al Proyecto TUTURAL

Año	Aporte presupuestario	
	Sub N°	AECID (US\$)
2007	191-07	319.536
2008	227-08	250.840
2009	255-09	375.000
2010	278-10	300.679
2011	321-11	243.807
TOTAL		1.489.862

Fuente: Elaboración propia en base a documentación facilitada por MINCETUR

**Figura 9. Apoyo a la reconstrucción del Sur de Ica**

Año	Aporte presupuestario	
	Sub N°	AECID (US\$)
2007	191-07	0
2008	227-08	470.325
2009	255-09	187.500
2010	278-10	104.584
2011	321-11	0
TOTAL		762.409

	DOLAR
Total TURURAL+A.R. SUR ICA	2.252.271

Fuente: Elaboración propia en base a documentación facilitada por MINCETUR

Figura 10. Presupuesto del Proyecto (Cifras en USD)

Aporte de la Cooperación Española			
	TOTAL FONDO 2007-2011	EJECUCIÓN 2007-2012	EJECUTADO VS. TOTAL FONDO
Total resultado 1	303.905,07	409.662,50	135%
Total resultado 2.1	111.300,00	99.502,72	89%
Total resultado 2.2	217.221,00	128.385,16	59%
Total resultado 2.3	178.508,77	152.596,90	85%
Total resultado 3	155.200,00	158.735,54	102%

Fuente: Elaboración propia en base a documentación facilitada por MINCETUR

Los aportes presupuestarios totales han ido siendo asignados anualmente a cada uno de los grandes resultados estratégicos del Proyecto. Las asignaciones han sido ejecutadas como sigue:

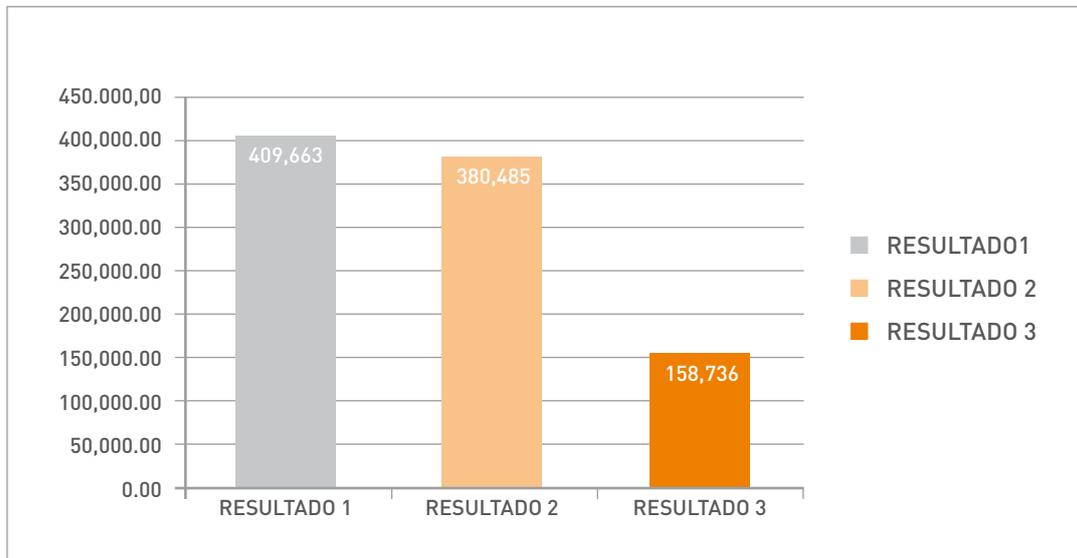


Resultado 1

Formulada la política de promoción del Turismo Rural Comunitario; a nivel nacional (MINCETUR), Regional (de un Gobierno Regional) y Local (de un Municipio).

Según se desprende del análisis del presupuesto, el resultado 1 es al que mayor ejecución presupuestaria le ha sido asignada en el periodo 2007/2012, en comparación con el presupuesto ejecutado para los otros resultados esperados del Proyecto. Esta asignación se manifiesta totalmente coherente con las prioridades estratégicas pautadas en la re-planificación 2009 y ejecución del Proyecto. Por tanto, la formulación y ejecución de acciones encaminadas a constituir una política transversal de TRC, se convierte en objetivo prioritario del Proyecto TURURAL.

Figura 11. Total ejecutado 2007 - 2012



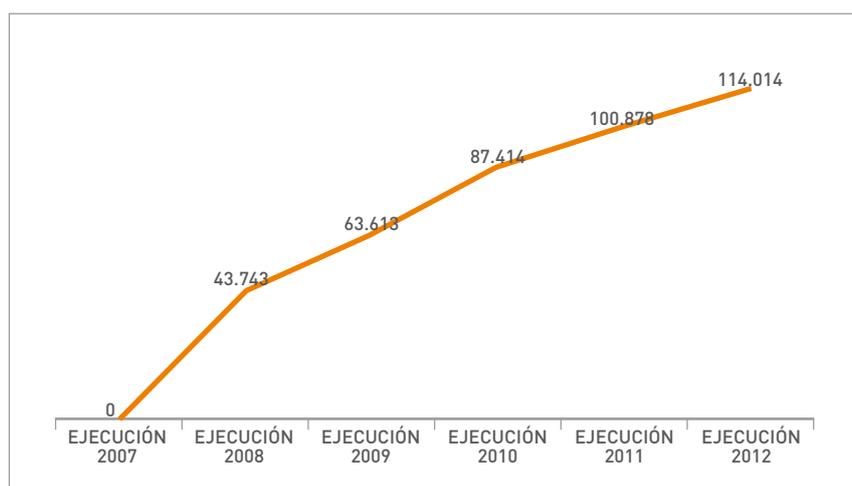
Fuente: Elaboración propia en base a documentación facilitada por MINCETUR

El análisis temporal de la ejecución revela que la mayor partida ha sido ejecutada en 2012, como resultado del impulso al fortalecimiento de la estructura técnica del Programa Nacional de TRC a nivel del MINCETUR, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Espacios de Gestión Público-Privado del Turismo, fundamentalmente centrada en el Fortalecimiento de equipos técnicos TRC en las DIRCETURes y/o Municipios Locales de ciertas regiones. También se



han llevado a cabo labores de asistencia técnica en el desarrollo del TRC en las zonas de intervención, TRC en los Destinos Turísticos establecidos y priorizados y de elaboración de evaluación del desarrollo de emprendimientos TRC a nivel de destinos turísticos (líneas de cierre) en 2012.

Figura 12. Total presupuesto ejecutado resultado 1



Fuente: Elaboración propia en base a documentación facilitada por MINCETUR

Resultado 2

- 2.1 Constituido y prestando servicio a nivel de Región y/ Local el Equipo Promotor de Proyectos a las micro, pequeñas y medianas empresas de Turismo Rural Comunitario.
- 2.2 Generadas las capacidades en funcionarios del Nivel Nacional y/o Regional y/o Local, para promover el Turismo Rural Comunitario.
- 2.3 Consolidado el Programa de Concientización Turística en la macro región Norte e implantándose en la macro región Sur del Perú.

Durante la primera fase del Proyecto, en el 2007, los mayores esfuerzos en cuanto a la ejecución del presupuesto se centraron en alcanzar el resultado 2.3., que perseguía fundamentalmente el apoyo en la implementación del Programa de Concientización Turística



en el ámbito del proyecto TURURAL y la puesta en valor de la identidad local a través de la Industrias Creativas (productos agropecuarios y de artesanía) (2.3.2).

Durante los periodos 2008, 2009 y 2010, se alcanzaron los siguientes resultados:

- Socialización de los lineamientos técnicos y el marco técnico referencial entre la comunidad académica para generar procesos sostenidos de desarrollo acorde con la política nacional del TRC (resultado 2.2).
- Elaboración de herramientas didácticas (manuales y guías) para el fortalecimiento de capacidades de los gestores y emprendedores/as de Turismo Rural Comunitario (resultado 2.2).

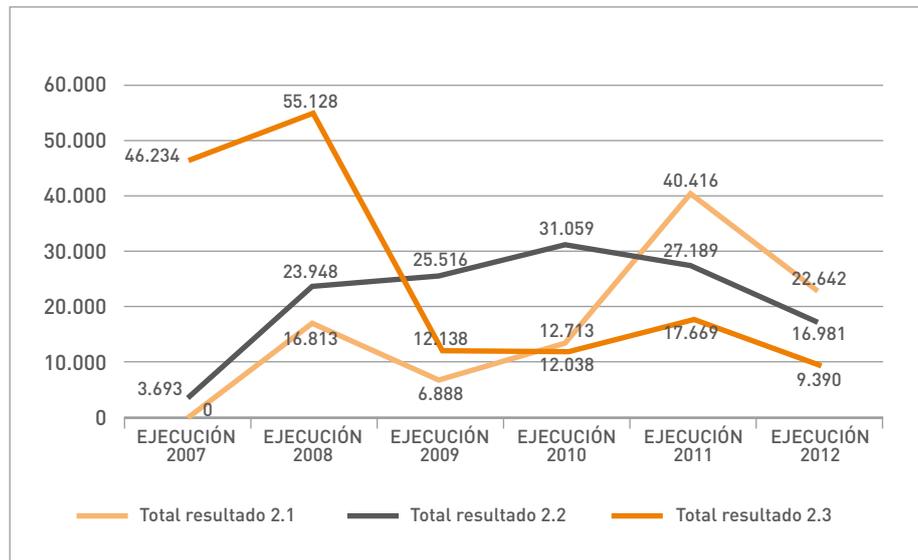
En 2011, destacan las acciones del resultado 2.1. consistentes en:

- Mejora de capacidades para profesionales y técnicos del Programa Nacional de TRC pertenecientes a los equipos técnicos nacional, regional o local de los destinos turísticos.
- Asistencia técnica y Capacitación en Buenas Prácticas en Servicios según el Plan Nacional de Calidad Turística, CALTUR.
- Elaboración de Perfiles de Proyectos piloto en las zonas determinadas en el Proyecto.

A nivel general, la parte presupuestaria asignada al resultado 2 del Proyecto constituye la segunda en cantidad de recursos de financiación así como en priorización estratégica, dando continuidad a la puesta en marcha de acciones y herramientas ejecutoras de una política nacional de TRC con repercusiones a todos los niveles.



Figura 13. Total presupuesto ejecutado resultado 2



Fuente: Elaboración propia en base a documentación facilitada por MINCETUR

Resultado 3

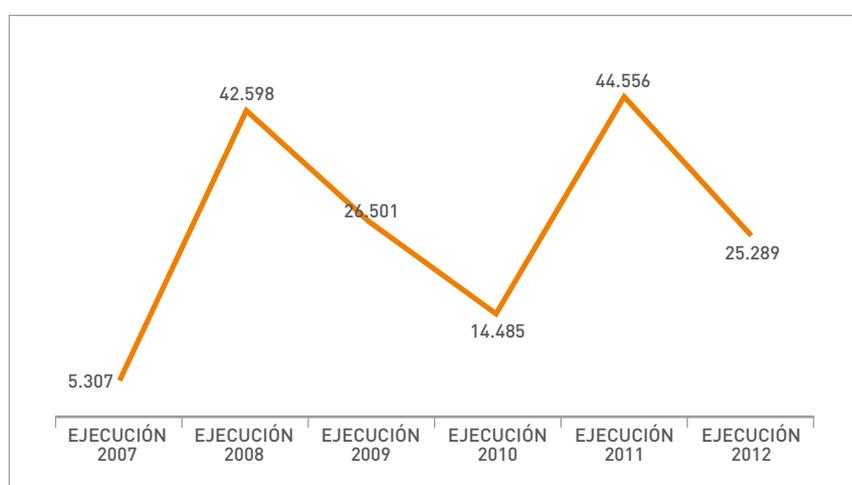
3.1 Ejecutados los proyectos piloto de Turismo Rural Comunitario en Puno, Arequipa, Apurímac, Loreto y Lima Región. (Además de los proyectos promovidos posteriormente en otras zonas por el PNTRC)

Siguiendo una vez más la necesaria priorización de objetivos llevada a cabo durante la planificación estratégica del Proyecto, el resultado 3 implica una menor ejecución presupuestaria en el periodo temporal analizado en comparación con los otros dos. Esto responde a la decisión estratégica de destinar el mayor número de recursos y esfuerzos a aquellos objetivos que, por su transversalidad, beneficien a un mayor rango de actores, sectores y áreas geográficas, y con el máximo enfoque de permanencia y sostenibilidad a largo plazo. En todo caso, respecto a la ejecución del objetivo 3 destacan los avances en:



- Apoyo a la implementación de mejoras en infraestructura y equipamiento de proyectos piloto que promuevan el bienestar de la familia y la calidad en la prestación de servicios al visitante en los emprendimientos del Programa TRC.
- Promoción y fortalecimiento de redes regionales de TRC.
- Capacitación para la elaboración de perfiles de proyectos de inversión pública en las zonas determinadas por el Proyecto.
- El intercambio de experiencias mediante pasantías sobre modelos de trabajo que ya se vienen realizando en el país y en Latinoamérica.

Figura 14. Total presupuesto ejecutado resultado 3



Fuente: Elaboración propia en base a documentación facilitada por MINCETUR

En términos generales, el equipo del PNTRC manifiesta que tanto el tiempo disponible como los recursos humanos y económicos han sido insuficientes, lo cual ha afectado la ejecución del proyecto y su alcance en ciertos aspectos. Aquí cabe destacar el gran trabajo realizado en términos tanto cuantitativos como cualitativos, por un equipo reducido en comparación con la magnitud del Proyecto.

Asimismo, de las entrevistas con la AECID se desprende que el Proyecto TURURAL ha hecho un uso eficiente de los fondos. Sin embargo se reconoce que el sistema de justificación de gastos impuesto desde la gestión del FONCHIP ha sido poco eficiente, absorbiendo recursos temporales y de personal elevados. Se considera por tanto, que el sistema de gastos ha sido



limitante, pero no por el contrario la ejecución del reducido equipo de trabajo, que ha logrado ejercer de un modo muy satisfactorio a pesar de las propias limitaciones del sistema. La absorción de recursos administrativos ha sido muy demandante en lo relativo a las obras de reconstrucción del centro de Interpretación de la Reserva Nacional de Paracas, obras que se llevaron directamente desde el FONCHIP (supervisión desde la dirección) con apoyo de la administración del Proyecto. Asimismo, los gastos administrativos han logrado reducirse al mínimo en los últimos años para producir un efecto directo en los componentes del TRC (Turismo Rural Comunitario).

La mejorable planificación inicial del proyecto, ha constituido sin duda uno de los factores limitantes de sus posibilidades de ejecución en términos de eficiencia. A pesar de ello, a raíz de la reingeniería se mejoró la eficiencia en el proceso de ejecución en términos de plazos cumplidos, buen uso de recursos y cobertura de las principales necesidades.

La complementariedad y perfil del equipo de trabajo del PNTRC, ha sido uno de los factores compensadores de eficiencia en la ejecución del Proyecto. Se ha creado un equipo con capacidades técnicas y con formación específica en turismo. Se ha trabajado en la correcta asignación de funciones y tareas según perfiles. Asimismo, con un número muy reducido de personas, se ha puesto en marcha un programa de trascendencia nacional.

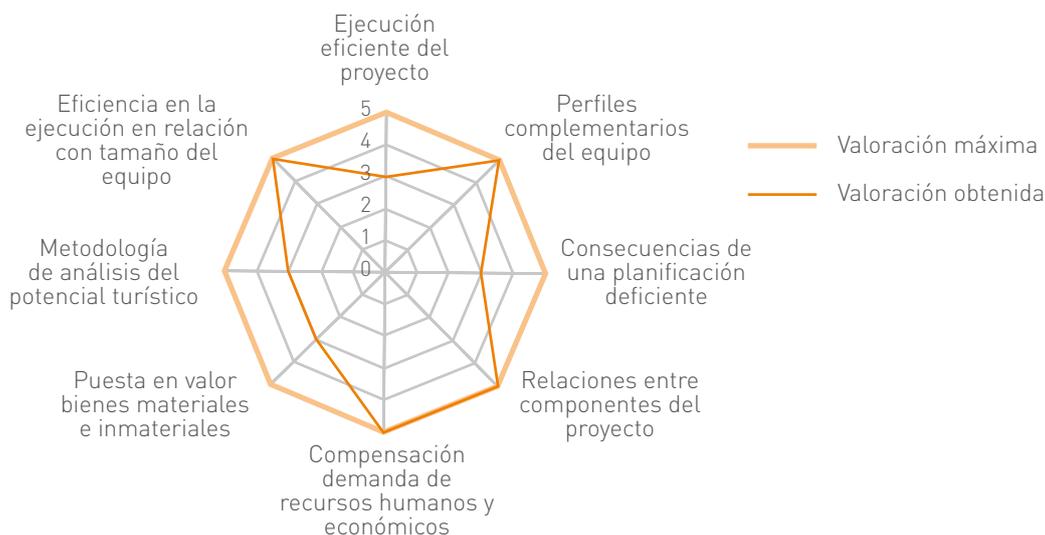
La relación del equipo del Proyecto con la AECID ha sido excelente. Esto se ha fomentado gracias a que el enfoque y percepción de ambos equipos era coincidente en cuanto a cómo lograr la consecución de objetivos por parte del Proyecto.

El Proyecto TURURAL cuenta con un inventario turístico; sin embargo, no se ha acompañado por estrategias específicas de puesta en valor de recursos materiales o inmateriales. Este aspecto ha sido considerado mediante la inclusión de preguntas relativas a los activos culturales en el planteamiento de los indicadores de desarrollo recogidos en el documento de diagnóstico de 2008.

La siguiente representación gráfica muestra una variable consecución del criterio de eficiencia, pero en todo caso con un grado medio-alto. Si bien hay ciertos aspectos mejorables, los relativos a recursos humanos del proyecto y grado de complementariedad, han resultado excelentes.



**Figura 15. Puntuación de preguntas de evaluación.
Fase de proceso: criterio de eficiencia.**



Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Fase de proceso: criterio de viabilidad

El criterio de viabilidad aplicado a la fase de proceso, ha querido reflejar el grado de sostenibilidad en el tiempo que supondrán las acciones llevadas a cabo durante la ejecución del Proyecto.

La viabilidad de las acciones en TRC (formación, apoyo técnico en los planes regionales, acompañamiento a Emprendedores/as, etc.) está garantizada, pues las instituciones nacionales y sub-nacionales se han apropiado de la iniciativa y desde el año 2012 el MINCETUR se hace cargo de su financiación. Otro elemento garantizador de la sostenibilidad es el importante grado de apropiación de la iniciativa tanto por parte de la administración, como de la mayor parte de colectivos beneficiarios y usuarios, así como la existencia de planes de TRC a nivel nacional, regional e incluso comunitario.



El aspecto de inclusión social y reducción de la pobreza ha sido tratado de manera intrínseca durante toda la fase de ejecución del Proyecto. Desde las entrevistas al PNTRC – MINCETUR, se manifiesta este tema como uno de los mandatos del Proyecto. Se asegura también, haber tratado el asunto desde la perspectiva de generar acceso a los espacios público-privados en los que se están desarrollando acciones de desarrollo turístico por parte de los Emprendedores/as, y de fomentar el acercamiento mutuo entre Emprendedores/as y administraciones regionales de turismo.

Por otro lado, desde el proceso de evaluación se ha identificado como factor limitante a la sostenibilidad del proyecto, la insuficiente sistematización metodológica transmisible a las entidades de continuación/descentralización, como Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETURes) y entidades competentes locales. A pesar de ello, se han realizado esfuerzos a través de talleres para la transmisión de metodologías que si se refuerzan en los siguientes años podrán solventar la problemática. El papel de los promotores en las regiones también ha contribuido en gran medida a este fin. En el proceso de descentralización actual, se hace fundamental mantener la trayectoria iniciada de transferencia de planteamientos y estrategias hacia las DIRCETURes, ya que como fue constatado en las entrevistas mantenidas, desde las propias entidades regionales se siente todavía la necesidad de un mayor acompañamiento y guía que les de seguridad a la hora de regir sus actuaciones en términos de TRC.

Por otro lado, de las entrevistas con el PNTRC – MINCETUR y la AECID, además de los talleres efectuados en campo, se concluye que el Proyecto TURURAL no ha contemplado de manera específica el tema de equidad de género. No se han incorporado acciones directamente relacionadas con la perspectiva de género. En algunos casos las mujeres de los emprendimientos consideran que la actividad turística ha contribuido a su mayor independencia y aporte económico al núcleo familiar, pero no reconocen particularmente al Proyecto TURURAL como ente que haya fomentado esta trayectoria. Asimismo, en el proceso de evaluación no se ha dispuesto de indicadores tales como el ratio de hombres/mujeres que generan ingresos familiares o que gestionan su propio negocio.

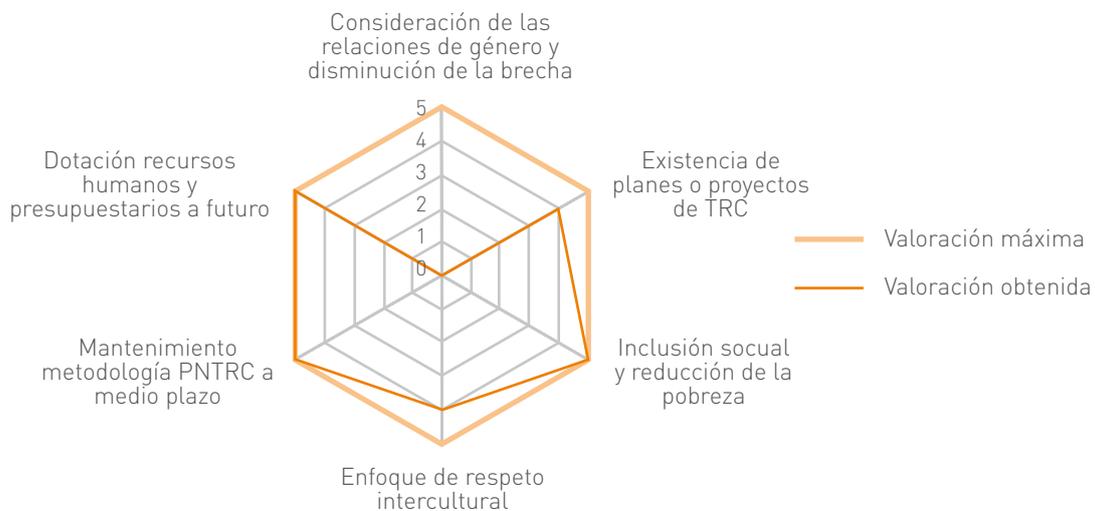
Otros factores que contribuirán positivamente a la sostenibilidad temporal de la iniciativa, son (i) el alto grado de acogida al proyecto por parte de los Emprendedores/as y comunidades, (ii) el elevado grado de conciencia local sobre la existencia del Proyecto, (iii) la existencia de diversas redes regionales de TRC que fortalecen institucionalmente a los emprendimientos



componentes, y (iv) el conocimiento mutuo entre Emprendedores/as de todo el país a raíz de su presencia en Encuentros Nacionales y pasantías, sabiendo que muchas otras comunidades están embarcadas en la actividad turística a través del TRC, etc.

La representación de la figura 16 indica una evaluación muy positiva en términos generales del criterio de viabilidad, si bien especialmente mejorable en el enfoque de equidad de género pero óptima en otros aspectos.

**Figura 16. Puntuación de preguntas de evaluación.
Fase de proceso: criterio de viabilidad.**



Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Fase de proceso: criterio de apropiación

El criterio de apropiación y sus indicadores en la fase de proceso han analizado el modo en que las acciones ejecutadas en el Proyecto han influido sobre el grado de empoderamiento de los agentes involucrados.

Cabe destacar que esta fase de evaluación se plantea en base a las preguntas recogidas en los términos de referencia. Sin embargo, se considera que dichas preguntas no siempre han



cubierto la amplitud de perspectivas del grado de apropiación. En las acciones de trabajo de campo, el equipo evaluador ha constatado un mayor grado de empoderamiento y apropiación al reflejado en ellas.

El Proyecto TURURAL ha supuesto un considerable grado de fortalecimiento y transformación de los procesos institucionales a nivel del MINCETUR en general y del PNTRC en particular. Se ha desarrollado una capacidad de adaptación y respuesta a necesidades, que puede ser aplicada a otras esferas de gestión. Esto se hubiera completado de una manera más eficiente y sostenible con una mejor sistematización de dichas capacidades.

También sería positivo que las dificultades encontradas en el proceso de ejecución del proyecto pudieran servir para replantearse ciertos procedimientos institucionales calificados de obsoletos o poco eficientes por parte de la AECID.

Asimismo, a nivel del PNTRC se ha alcanzado un grado de mejora de las capacidades funcionariales y de gestión.

A pesar de que TURURAL no es un proyecto específico de fortalecimiento institucional, de las reuniones dirigidas y talleres de trabajo de campo se deduce que ha incidido satisfactoriamente en la transformación de los procesos institucionales y en la mejora de capacidades funcionariales, aunque en mayor medida a nivel de Administración nacional que a nivel regional y local.

A nivel de Emprendedores/as locales el avance en estos aspectos sí ha sido notable y su grado de satisfacción es elevado en términos generales.

La voluntad de priorización del TRC como política pública ha sido clara por parte del PNTRC, sin embargo a nivel ministerial se observa más un proceso de adaptación positivo que una voluntad activa de priorización. Esto se corrobora en las políticas públicas de turismo reflejadas en el PENTUR, donde el TRC no es incluido como elemento macro de la política pública, sino como parte del contexto de producto turístico.

Sin embargo, la realidad turística peruana, más allá de los actores directamente beneficiados y/o involucrados, está en el camino de alcanzar un mayor grado de familiarización con el TRC. El grado de participación en el proceso de actores académicos debe seguir aumentando, si



bien ya se establecieron algunos espacios de discusión, como las exposiciones del PNTRC en el Congreso Nacional de Estudiantes de Turismo del Perú durante los tres últimos años. Es recomendable seguir generando este tipo de actividades de manera más continuada, y en lo posible involucrarse en investigaciones que sean de utilidad al Proyecto.

El sector turístico tradicional todavía presenta en gran medida una actitud de alerta ante los nuevos emprendimientos. A nivel de medios de comunicación, tanto desde el PNTRC como desde diversas instituciones regionales gestoras, se manifiesta la falta de conocimiento específico y por tanto el tratamiento sesgado del tema. Esto tiene justificación dada la juventud del TRC y que no parece que las estrategias de comunicación exterior hayan supuesto un elemento de priorización para el proyecto. Por otro lado, el mayor elemento de apoyo en este sentido ha sido gestionado desde Promperú.

Los actores sociales secundarios que se hayan podido articular de cara al Proyecto surgen en gran medida por iniciativas locales y/o comunales. Esto supone un nivel de alcance irregular de actores secundarios.

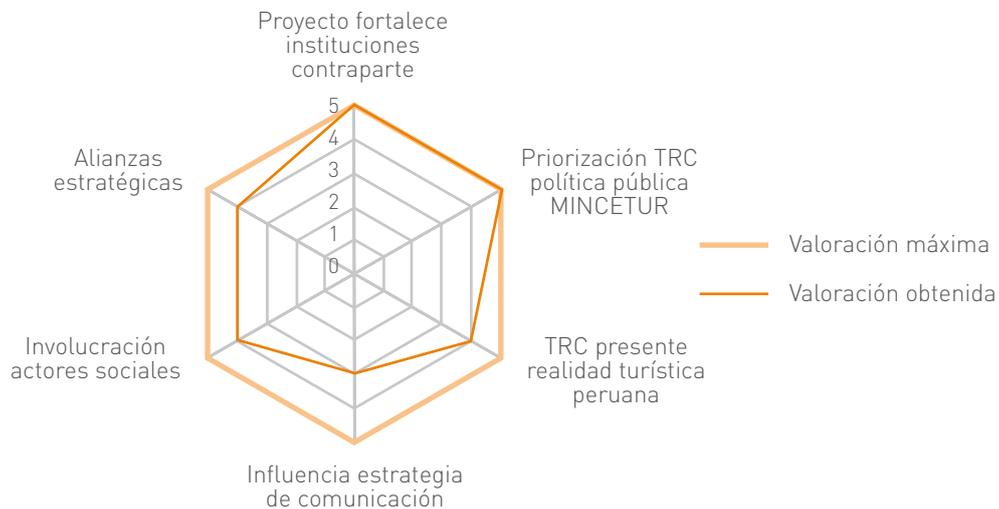
En relación con las alianzas estratégicas establecidas con actores privados en el marco del Proyecto, desde el PNTRC se asevera en las entrevistas que nunca han priorizado la proliferación de acuerdos y convenios. Como entidad ministerial, se considera un entorpecimiento burocrático la firma de convenios. A pesar de ello se han realizado múltiples alianzas y acciones conjuntas con diversas entidades, basadas en la confianza y compromiso interinstitucional, lo cual se valora muy positivamente.

Sí se dispone de acuerdos firmados con (i) entidades formativas y Administraciones regionales y locales para el establecimiento del Diplomado, (ii) Administraciones regionales y locales para el planteamiento inicial de proyectos piloto, (iii) redes regionales de Emprendedores/as de TRC para el establecimiento de algunas implantaciones materiales.

La siguiente representación gráfica del criterio de apropiación muestra una evaluación positiva a nivel general, y un especial grado elevado de empoderamiento y apropiación principalmente de agentes y Emprendedores/as locales.



**Figura 17. Puntuación de preguntas de evaluación.
Fase de proceso: criterio de apropiación.**



Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Fase de proceso: criterio de alineamiento

El criterio de alineamiento en la fase de proceso manifiesta el nivel de concordancia de los elementos de ejecución del Proyecto con el planteamiento contextual, y valora el compromiso de la AECID al tener en cuenta y participar en las estrategias de desarrollo y procedimientos establecidos por Perú.

Los Emprendedores/as reconocen, en términos generales, un alto grado de participación en las acciones de ejecución del Proyecto. Sin embargo, tanto Emprendedores/as como gestores, manifiestan una limitada participación en los procesos de definición. Por tanto el grado de participación directa de estos actores en la definición de las actuaciones seleccionadas por zona ha sido incompleto, realidad manifestada en las reuniones por las DIRCETURs consultadas, que han echado en falta tener un papel más activo en los procesos de decisión relativos al Proyecto a nivel regional. Existe sin duda una capacidad de liderazgo clara del



MINCETUR, lo cual hay que destacar, sin embargo, el trabajo tal como se ha venido haciendo hasta el momento con las DIRCETURes se considera fundamental y su refuerzo puede contribuir al éxito del proceso de descentralización.

En este contexto, la participación de un amplio rango de actores involucrados es siempre considerada beneficiosa para lograr planteamientos y acciones coherentes y alineadas con las necesidades y realidades de todos. Se ha trabajado sin duda en esta línea de participación de actores, si bien en ocasiones se ha echado en falta por parte de ciertos involucrados una participación mayor, no por falta de interés mutuo sino quizás por la necesidad de la entidad promotora nacional, de asumir un fuerte y generalmente positivo liderazgo, en el proceso de definición de estrategias y actuaciones.

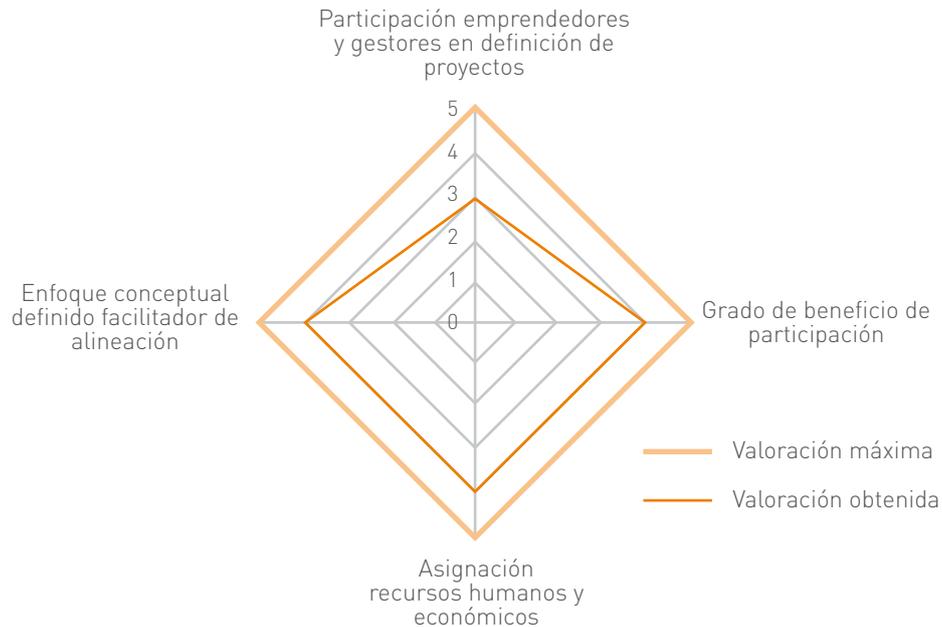
Para la consecución de acciones se asignaron convenientemente recursos humanos y económicos aunque, como fue comentado en la entrevista con AECID, si se hubiera podido disponer de mayor número de personal, se hubiera tenido una capacidad de interacción más inmediata. Cabe destacar que si en ocasiones no ha podido ser así, no ha sido por falta de disposición de los miembros del equipo de trabajo, sino más bien por la sobresaturación de funciones y actividades que un Proyecto de tal envergadura supone para un equipo reducido. Contrariamente, cabe mencionar una vez más la gran capacidad de trabajo y ejecución demostrada por un equipo cuantitativamente limitado.

En cuanto a la existencia de un enfoque conceptual claramente definido por el MINCETUR, con el que pudiera alinearse la Cooperación Española, se sugiere que el MINCETUR siga trabajando en la mejora de la sistematización existente, fundamentalmente en lo que a indicadores de control se refiere. En este sentido, se recomienda realizar este proceso tras las mediciones que se realizarán en 2013.

La representación gráfica siguiente demuestra un grado medio-elevado del criterio de alineamiento en la fase de ejecución, con algunos enfoques mejorables.



**Figura 18. Puntuación de preguntas de evaluación
Fase de proceso: criterio de alineamiento**

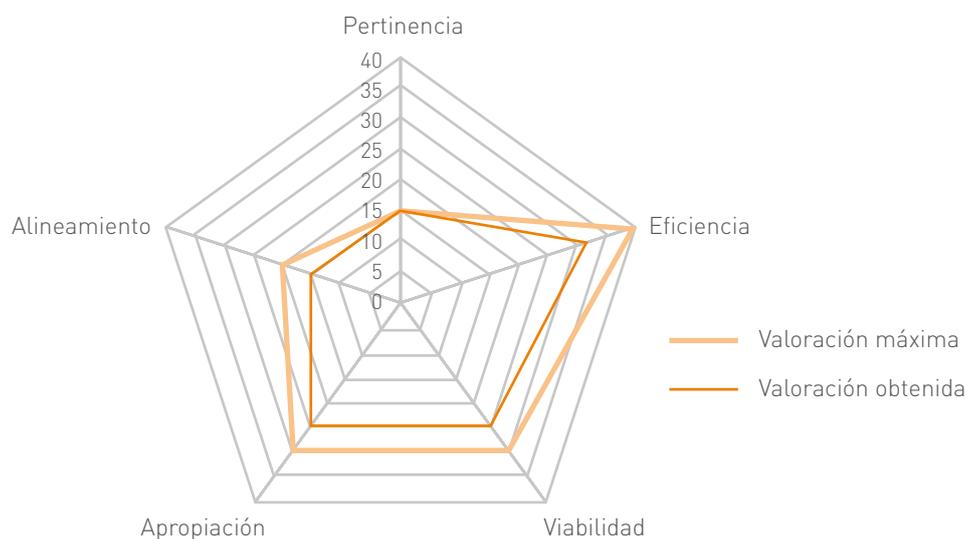


Fuente: Elaboración propia

La figura 19 presenta el perfil gráfico del conjunto de los criterios matriciales asignados a la fase de ejecución del Proyecto TURURAL. Se puede observar que ha sido una fase globalmente muy satisfactoria en cuanto a su desarrollo y consecución, y así se manifiesta en las elevadas puntuaciones que obtienen todos los criterios analizados.



**Figura 19. Puntuación criterios de evaluación
Fase de proceso**



Fuente: Elaboración propia

4.3 EVALUACIÓN DE LA FASE DE RESULTADOS

La evaluación de resultados no se realiza en la fase completamente final ya que la presente evaluación se solicita en un punto temporal en el que no está completamente finalizada la ejecución del Proyecto. Esto supone la no existencia todavía de algunos documentos finales de balance. A pesar de ello, con la información disponible, se pueden aproximar las valoraciones de los resultados del Proyecto.

Asimismo, la imposibilidad por parte del equipo evaluador de comprobar los resultados de indicadores que se medirán en el 2013, supone una dificultad de acceso a esta sección del proceso de evaluación.

Sin embargo, sí son evaluables en esta fase los resultados perceptibles en el trabajo de campo a través de los agentes entrevistados y la observación in situ.



Esta fase responde principalmente a los siguientes criterios e indicadores matriciales:

4.3.1 Fase de resultados: criterio de pertinencia

El criterio de pertinencia en la fase de resultados pretende valorar la adecuación de los resultados de la intervención al contexto en el que se realiza.

En este sentido, cabe mencionar una vez más que el Proyecto se plantea, lanza y ejecuta en un momento de la realidad peruana que lo hace totalmente pertinente y conveniente, dando respuestas a necesidades del contexto, no tratadas en muchos casos hasta el momento.

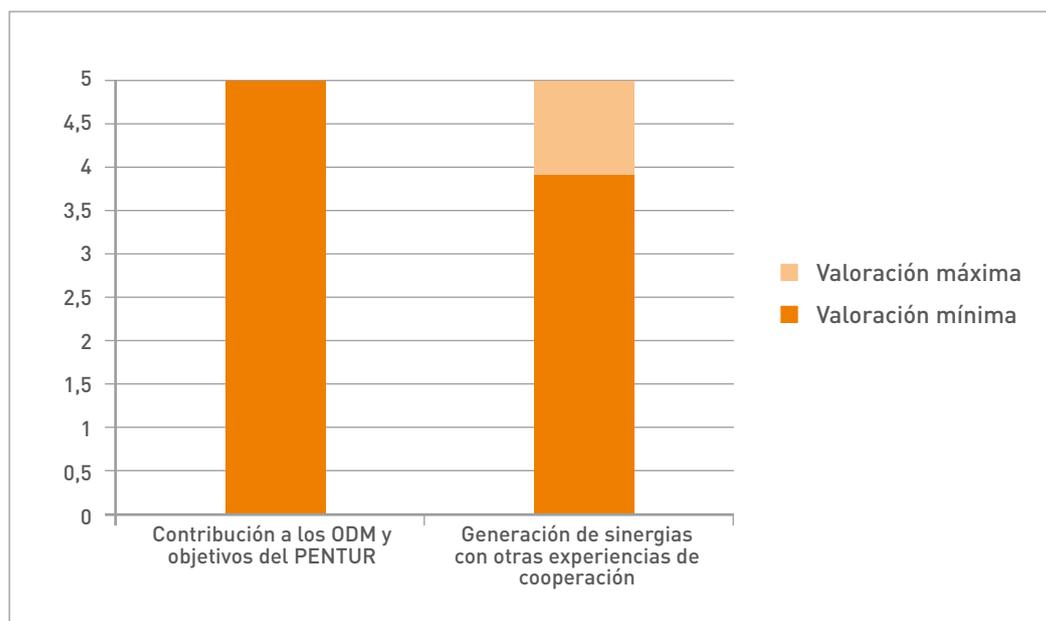
El Proyecto TURURAL es pertinente con los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas tal como manifiesta su Documento de Enfoque. También lo es con los objetivos del PENTUR, ya que se trata del documento de inspiración estratégica principal para el Proyecto y con otros de la AECID como el Plan Director o DEP Perú.

El PNTRC se ha sumado desde 2009 al Programa Conjunto de Industrias Creativas Inclusivas, que supone una alianza entre Naciones Unidas y los sectores del Estado peruano (entre otros turismo) que promuevan industrias creativas inclusivas en sus diferentes niveles de Gobierno. A pesar de que este programa está dentro del Fondo para los Objetivos del Milenio que financia completamente AECID, las coordinaciones han sido escasas entre ambas iniciativas, lo que constituye una práctica mejorable entre intervenciones financiadas por el mismo donante y ejecutadas por MINCETUR entre otras entidades.

La representación gráfica muestra la **satisfactoria consecución del criterio de pertinencia en la fase de resultados**.



**Figura 20. Puntuación de preguntas de evaluación
Fase de resultados: criterio de pertinencia**



Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Fase de resultados: criterio de eficiencia

El criterio de eficiencia en este caso, muestra la valoración de los resultados alcanzados en función de los recursos empleados.

No cabe duda de que desde el proceso de reestructuración del Proyecto, el enfoque, conceptos e instrumentos construidos han contribuido al logro de resultados. Esto se deduce de las entrevistas personales, reuniones, talleres y observación in situ. Asimismo, una serie de factores internos han facilitado esta contribución como son el planteamiento y claridad de enfoque del equipo de trabajo, la cohesión del mismo, el alineamiento estratégico con el equipo de la AECID, y sus capacidades técnicas, entre otros.

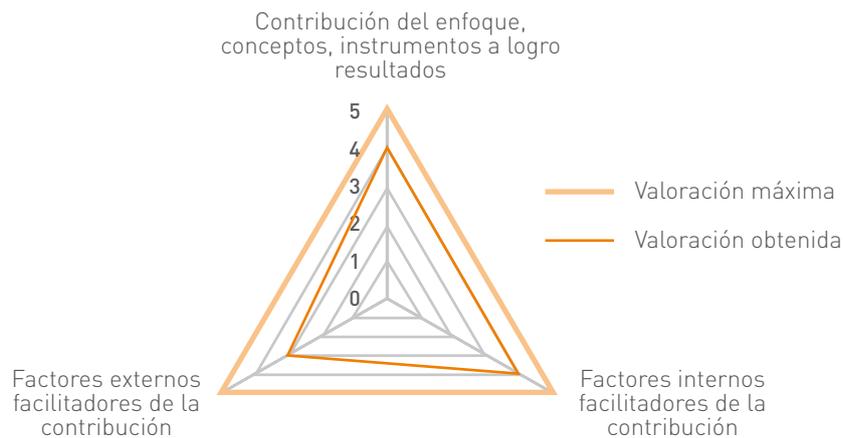


Los factores externos facilitadores de dicha contribución han sido menores en cantidad y empuje, pero pueden mencionarse algunos como la situación de creciente bonanza que atraviesa el país, y las conexiones políticas de las que disfrutó el Proyecto a nivel ministerial.

Ha habido sin embargo una serie de factores tanto internos como externos que han dificultado la contribución mencionada, entre los que destaca la alta rotación en las administraciones regionales y locales, la complejidad geográfica, cultural y social de Perú y otros ya analizados en profundidad, como el mejorable diseño inicial de procesos del Proyecto.

La figura 21 demuestra una **consecución satisfactoria** en líneas generales del **criterio de eficiencia en la fase de resultados**.

**Figura 21. Puntuación de preguntas de evaluación
Fase de resultados: criterio de eficiencia**



Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Fase de resultados: criterio de eficacia

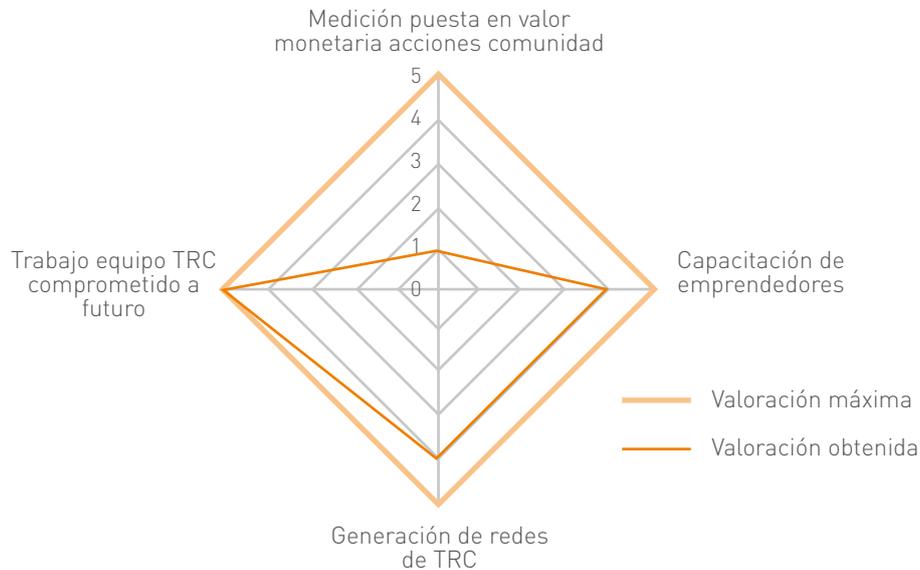
El criterio de eficacia trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos previstos en función de su orientación a resultados.



El equipo de evaluación no dispone de resultados concretos de indicadores de valor monetario de las acciones de las comunidades / Emprendedores/as. Como se ha comentado con anterioridad, se trata de los indicadores que son fundamentales para la evaluación de los resultados del Proyecto y que se generarán en 2013, por lo que no podemos consultarlos actualmente. Sin embargo, sí se han podido contrastar, a través de información procedente del trabajo de campo, algunos resultados relativos a la capacitación de Emprendedores/as, a la existencia de un equipo en MINCETUR concienciado y preparado para la ejecución en el futuro del TRC, a la promoción del Turismo Rural Comunitario en los emprendimientos objetivo, la generación de algunas redes y algunos indicadores cuantitativos relacionados con el incremento en el número de visitantes de los mismos, etc.

La representación gráfica siguiente muestra la evaluación que ha obtenido el **criterio de eficacia en la fase de resultados mejorable en algunos puntos**, según las preguntas de evaluación propuestas y en relación con las muy buenas puntuaciones obtenidas por otros criterios. La realidad es que el resultado de la citada evaluación responde a la falta de indicadores. De este modo, se recomienda fijar la atención en este punto y comprobar que efectivamente coincide con una realidad que muestra en la práctica logros en el impulso del desarrollo del TRC.

**Figura 22. Puntuación de preguntas de evaluación
Fase de resultados: criterio de eficacia**



Fuente: Elaboración propia



4.3.4 Fase de resultados: criterio de viabilidad

El criterio de viabilidad, una vez más hace referencia a la continuidad en el tiempo de los efectos generados con la intervención.

En cuanto a asignaciones presupuestarias destinadas a TRC, el propio MINCETUR ha asegurado la continuidad del Proyecto durante 2012 con una asignación de 1,5 millones de soles, cantidad superior a las asignaciones anuales anteriores, incluyendo la aportación de la AECID. También han sido garantizadas asignaciones de recursos humanos al PNTRC.

Otro factor de relevancia que garantiza la continuidad de la iniciativa e indica que los resultados son viables a largo plazo, es el alto grado de apropiación y acogida del Proyecto a nivel local, regional y nacional, alcanzado en la fase de resultados. En este sentido, la conciencia local despertada sobre el Turismo Rural Comunitario y sus posibilidades de actuación y beneficio, es otro factor positivo.

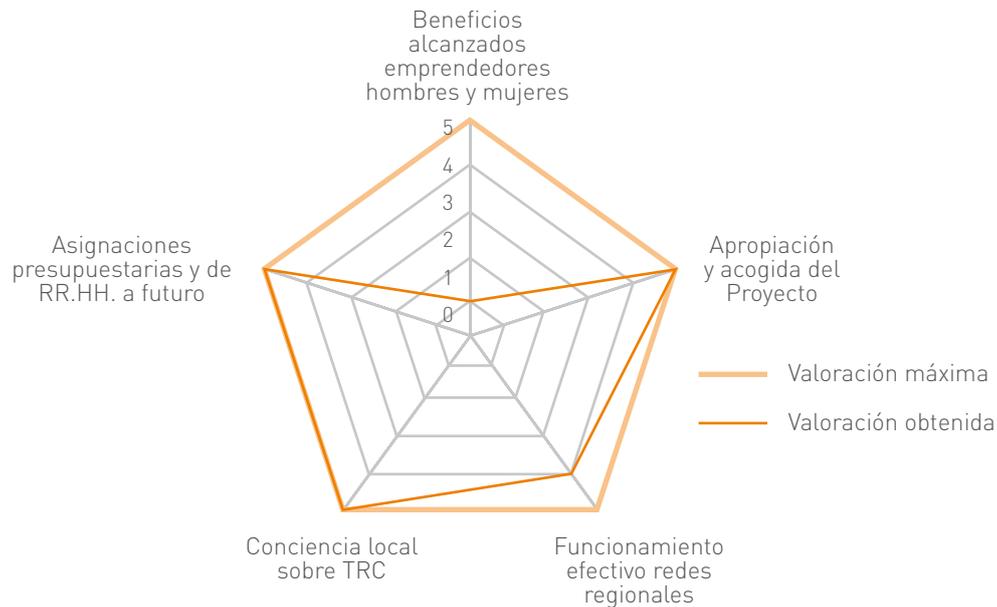
Por otro lado, en la fase de resultados se observa un funcionamiento ya ciertamente avanzado y efectivo por parte de redes y agrupaciones regionales.

Por otra parte, y como ha sido visto anteriormente, el tema de equidad de género apenas ha sido tratado en el Proyecto TURURAL en todas sus fases, desde el diseño a los resultados. No se disponen por tanto de resultados de indicadores relativos tales como (i) nuevos negocios emprendidos por mujeres y atribuibles directa o indirectamente al Proyecto, (ii) nuevos empleos femeninos atribuibles al Proyecto, (iii) porcentaje de asignación de beneficios del Proyecto entre hombres y mujeres, etc.

La representación gráfica refleja una muy satisfactoria consecución del criterio de viabilidad relativo a la fase de resultados en todas sus facetas, a excepción de los temas de género, pendientes de ser tratados en mayor profundidad.



**Figura 23. Puntuación de preguntas de evaluación
Fase de resultados: criterio de viabilidad**



Fuente: Elaboración propia

4.3.5 Fase de resultados: criterio de apropiación

El criterio de apropiación se refiere al grado de empoderamiento observado en la fase de resultados del Proyecto.

En los talleres efectuados con Emprendedores/as locales, uno de los beneficios del Proyecto que se mencionaba de manera recurrente, era la capacitación. Así, se considera que el grado de mejora en el conocimiento adquirido por los actores ha sido elevado.

Del mismo modo, el grado de concienciación de los actores sobre la importancia del Turismo Rural Comunitario, ha alcanzado niveles comunitarios, públicos, gestores, etc. en el ámbito regional y local. Cabe destacar el liderazgo y alto grado de apropiación a nivel nacional del MINCETUR en lo relativo a todo el proceso de gestión y ejecución del TRC.



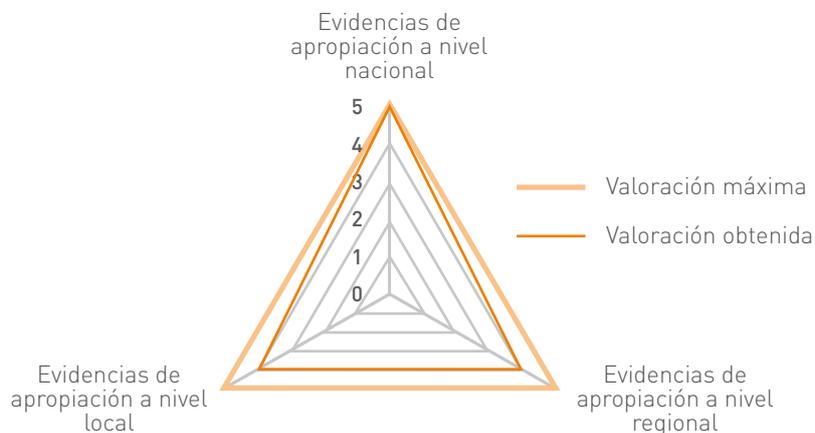
El grado de satisfacción de los Emprendedores/as con el Proyecto ha sido generalmente positivo. Ha habido más contraste de opiniones entre los gestores. En todo caso, no se ha hecho diferenciación entre grado de satisfacción de agentes femeninos y masculinos.

Asimismo, durante la ejecución del Proyecto han surgido importantes iniciativas asociativas a nivel regional. Se ha entrevistado a representantes de dos importantes redes regionales de Turismo Rural Comunitario, en las regiones de Cuzco y Puno. Este punto de generación de redes en torno a la iniciativa de TRC es considerado muy positivo.

Hay que mencionar también que desde las DIRCETURs y otras entidades gestoras entrevistadas a nivel regional y local, el grado de satisfacción y sentimiento de pertenencia es considerablemente menor. Se han llevado a cabo actividades que han demostrado que los Emprendedores/as sienten como entidad cercana al MINCETUR, pero no al mismo nivel a sus entidades gestoras regionales y locales. Asimismo, es posible que, debido a las circunstancias iniciales, desde la Administración nacional no se haya involucrado suficientemente a algunas de estas entidades desde las fases de diseño, lo cual dificulta la posterior apropiación de la iniciativa por su parte. También se contempla la situación de capacitación a funcionarios regionales y/o locales no activos debido al alto grado de rotación.

La figura 24 demuestra un **satisfactorio grado de apropiación entre los actores involucrados en el Proyecto**, destacando el liderazgo de MINCETUR en este caso.

**Figura 24. Puntuación de preguntas de evaluación
Fase de resultados: criterio de apropiación**



Fuente: Elaboración propia



4.3.6 Fase de resultados: criterio de alineamiento

El criterio de alineamiento en la fase de resultados manifiesta el grado de concordancia de los resultados obtenidos con el contexto en el que se desarrolla el Proyecto. Asimismo valora el compromiso de AECID al tener en cuenta y participar en las estrategias de desarrollo y procedimientos establecidos por Perú.

En cuanto a la cuestión de si las instituciones vinculadas al TRC han establecido planes, proyectos o acciones que incorporen el concepto de TRC, de las entrevistas y reuniones con entidades gestoras regionales y locales se concluye que algunas DIRCETURes han comenzado a acometer acciones relacionadas con el TRC, aunque no totalmente acordes con la lógica del PNTRC. En el mismo contexto, las DIRCETURes consultadas no han establecido todavía planes de TRC, si bien se valoran positivamente la asignación de personal para gestionar el TRC, algunas asignaciones presupuestarias específicas a nivel regional, creación de áreas de TRC dentro de las DIRCETURes en algunos casos, etc. Además, existen experiencias exitosas en la elaboración de planes donde se incluye el TRC, como son los PERTUR de Cusco, Puno y Arequipa.

A nivel municipal, la incorporación del concepto de TRC en planes y proyectos concretos es más reducida, incluso sabiendo que en algunas ocasiones no se utiliza el término TRC (sino otros como turismo vivencial) pero se aplican criterios similares. A pesar de ello se recomienda proseguir con la sensibilización municipal y trabajar en la capacitación de estas instituciones.

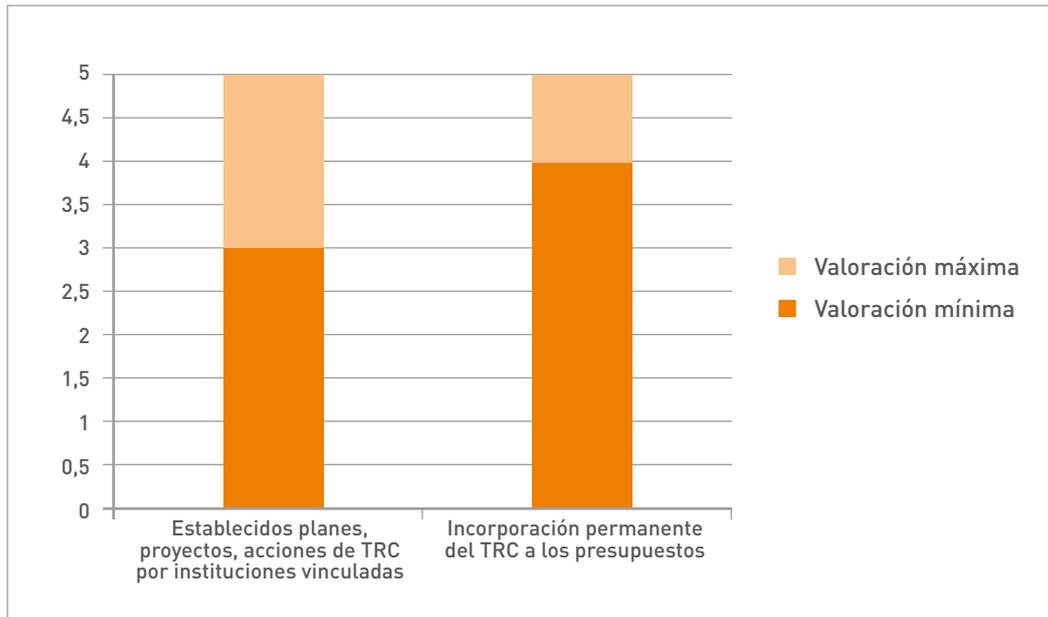
Si bien el sistema de presupuestación anual no permite garantizar por escrito asignaciones permanentes para TRC, sí existe presupuesto asignado para 2012 por parte del MINCETUR por valor superior a las asignaciones anuales totales anteriores, oficializado mediante un Plan Operativo Institucional, POI, firmado y aprobado.

Además, algunas de las DIRCETURes visitadas tienen previsto asignar presupuesto para TRC en 2012. En una de ellas hay un presupuesto asignado de 100.000 soles desde 2011 y se prevé un monto similar para 2012.

La representación gráfica siguiente indica **la puntuación media-alta del criterio de alineamiento en la fase de resultados**.



**Figura 25. Puntuación de preguntas de evaluación
Fase de resultados: criterio de alineamiento**

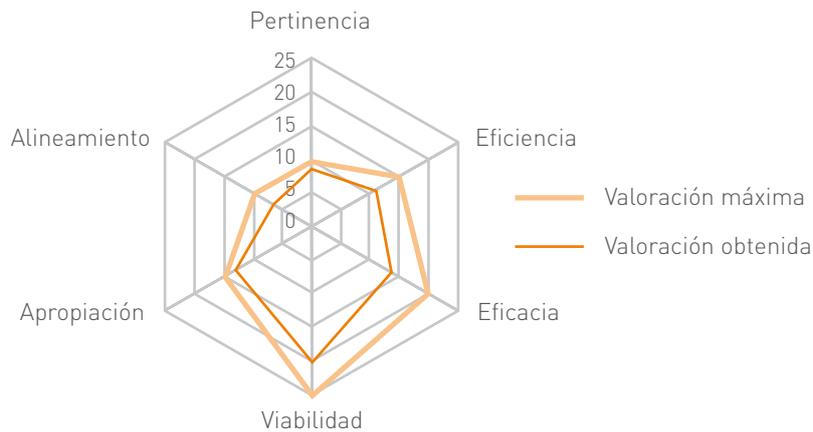


Fuente: Elaboración propia

La figura 26 presenta el perfil gráfico del conjunto de los criterios matriciales asignados a la fase de resultados del Proyecto TURURAL. Se observa que la brecha entre valoraciones obtenidas y máximas posibles es mínima en la generalidad de los criterios analizados.



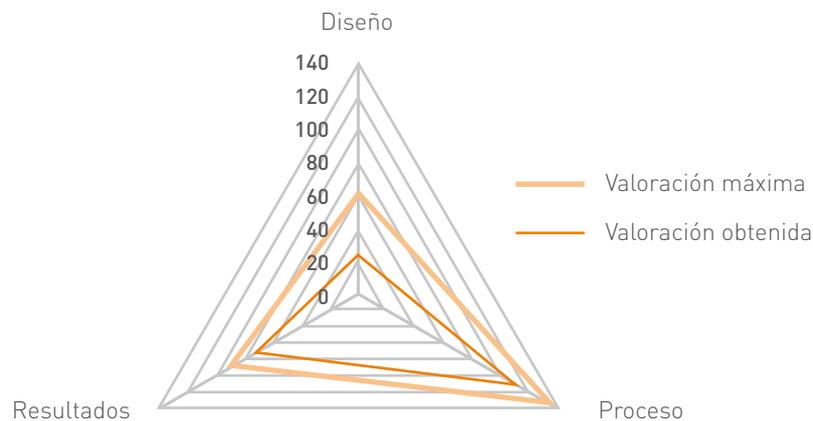
**Figura 26. Puntuación criterios de evaluación
Fase de resultados**



Fuente: Elaboración propia

La evaluación obtenida según puntuaciones asignadas a las tres grandes fases del proyecto (diseño, proceso, resultados) se manifiesta gráficamente como sigue:

Figura 27. Puntuación por fases del Proyecto



Fuente: Elaboración propia



Del análisis general se deduce que la fase de diseño inicial tuvo ciertas limitaciones circunstanciales, que en todo caso fueron altamente solventadas a raíz del proceso de reingeniería que sufrió el Proyecto en el año 2009. Sin embargo, y en gran medida gracias al positivo giro en el enfoque y ejecución que supuso la reingeniería, **las fases de proceso y resultados han obtenido valoraciones muy positivas**, especialmente en el contexto de ejecución.



5

CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN EN RELACIÓN CON LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y LAS DIMENSIONES DE LA INTERVENCIÓN

5.1 PERTINENCIA

El criterio de pertinencia es probablemente el que más ha variado su consecución desde la fase de diseño a la ejecución. Esto se debe en gran medida a las circunstancias iniciales en las que se desarrolló el diseño del Proyecto TURURAL. Esto provocó también deficiencias importantes en el proceso metodológico planteado, los objetivos, las actividades propuestas y el sistema de fuentes de información.

Todo ello hizo que:

- La definición de objetivos no se adecuase a la realidad.
- La definición de las zonas de aplicación del Proyecto se realizase de modo inconsistente.
- Hubiese una participación limitada de agentes en la fase del diseño del Proyecto (se elaboró por medio de trabajo de gabinete).

Sin embargo, el cambio de rumbo producido en 2009 indica un elevado grado de flexibilidad y adaptación al entorno. Este cambio de orientación implicó que el Proyecto mejorase a nivel operativo las acciones llevadas a cabo en los emprendimientos, y en definitiva, que pudiese alcanzar en un mayor grado los objetivos planteados. **Se puede concluir que la pertinencia del proyecto ha sido muy limitada en su fase inicial, pero muy bien valorada en su ejecución.**



5.2 EFICIENCIA

El Proyecto TURURAL **ha evidenciado ser eficiente** en cuanto a composición técnica de los equipos, uso justificado de los fondos y reestructuración del enfoque, conceptos e instrumentos, entre otros factores.

Sin embargo, **un factor limitante del criterio de eficiencia ha sido la no reformulación de objetivos y resultados esperados a raíz de la reestructuración del Proyecto**. Esto ha provocado un descuadre entre la priorización real de objetivos (no documentada) y la asignación presupuestaria.

Por todo lo anterior, puede concluirse que:

La reformulación del Proyecto en 2009 supuso una de las mejores acciones del mismo, por la redefinición de tareas, el enfoque adoptado y la mejor coordinación del equipo.

Los recursos asignados al proyecto han sido, en general, eficientemente gestionados ya que el grado de consecución de resultados se considera elevado a pesar de los factores limitantes de la intervención, entre los que destacan la dispersión geográfica, el escaso número de recursos humanos y el elevado número de beneficiarios/as.

5.3 EFICACIA

Las deficiencias en el diseño inicial han limitado la eficacia, pero a pesar de ello se han logrado algunos resultados muy importantes para el TRC. Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente, existen problemas metodológicos relacionados con un sistema de medición definitiva del cumplimiento de los objetivos previstos. Sin embargo, se ha valorado positivamente la flexibilidad y adaptación del Proyecto dos años después de haber comenzado, para orientar las acciones del mismo a la consecución de mejores resultados.

En conclusión, el Proyecto presenta en cuanto a eficacia, los siguientes puntos positivos y negativos:

- La valoración de la eficacia del uso de los fondos en relación con la consecución de resultados, se ha analizado para el período 2007 – 2012 (vid pp. 30 – 34 del presente informe) y puede concluirse que:



- ◆ El resultado 1 se considera alcanzado; se puede concluir que se ha impulsado y fortalecido la estructura técnica del Programa Nacional de TRC tanto en el nivel Ministerial como en Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Espacios de Gestión Público- Privado del Turismo.
- ◆ El resultado 2 se ha alcanzado, tanto en lo que a capacitación se refiere como en el trabajo de profundización y extensión de la promoción de proyectos en el marco del TRC.
- ◆ El resultado 3 puede considerarse como alcanzado en lo que a la implementación de mejoras en infraestructura y equipamiento de proyecto piloto se refiere. También destacan las acciones de promoción y fortalecimiento de redes regionales de TRC y la capacitación para la elaboración de perfiles de proyectos de inversión pública en las zonas determinadas por el Proyecto.
- Los aspectos relacionados con el posicionamiento comercial del TRC en el país e internacionalmente, aún tienen camino por recorrer.
- Se han enfocado gran parte de los recursos a capacitar recursos humanos en materia turística, sin embargo, la medición de los impactos de la misma no ha estado ajustada al contenido. No obstante, procesos como el de reconocimiento de buenas prácticas, indicios de mejoras en el nivel de ingresos y aumentos en el volumen turístico de los emprendimientos, apuntan a impactos positivos de estas capacitaciones.
- Dado que todos los emprendimientos que han sido incluidos como parte del Programa ya estaban trabajando en turismo, el Proyecto no ha ejercido la capacidad de detectar nuevas iniciativas. Si bien éste no ha sido uno de sus objetivos, sí sería interesante trabajar en el futuro para detectar zonas y emprendimientos de alto potencial.
- A nivel nacional se ha formulado una Política de TRC, y el TRC tiene mayor visibilidad y consideración. Esto puede considerarse un gran logro del Proyecto.
- Muchas de las DIRCETURs involucradas tienen mayor conocimiento sobre el TRC y ahora trabajan más coordinadamente con las comunidades rurales.
- La dispersión geográfica y la diversidad de realidades, han sido limitantes para la ejecución del Proyecto.
- Muchos de los emprendimientos que están en fase de despegue necesitarían mayor apoyo en el futuro para consolidarse dentro del TRC. Esto debería hacerse siempre que éstos sigan una línea lógica y coherente que permita colaborar con MINCETUR.



5.4 VIABILIDAD

La evaluación general considera factores de continuidad tales como (i) el actual grado de apropiación y pertenencia del Proyecto a todos los niveles, (ii) las asignaciones presupuestarias garantizadas para el presente año, (iii) el alto grado de conciencia local sobre el TRC, (iv) la involucración real de los agentes, (v) la disponibilidad de recursos humanos asignados desde el MINCETUR, entre otros. Estos factores garantizan la continuidad de la iniciativa e indican que los resultados son viables a largo plazo.

Sin embargo, hay que mencionar que ciertos criterios relacionados como el enfoque de género, precisan de una profunda revisión y tratamiento específico en el contexto de TRC.

Por tanto, **en términos de viabilidad del proyecto, se puede concluir que se observa un balance positivo en cuanto a la sostenibilidad temporal del Proyecto TURURAL.**

5.5 APROPIACIÓN

La apropiación por parte de las instituciones participantes del Proyecto se ha valorado como positiva, en términos generales, destacando especialmente el liderazgo de MINCETUR. El grado de pertenencia observado en Emprendedores/as y beneficiarios finales es muy elevado. Sin embargo, si bien en el ámbito nacional, MINCETUR ha trabajado positivamente, en el ámbito regional, no existe el mismo grado de consenso. En algunos casos, las instituciones públicas en el ámbito regional e incluso en el local manifiestan un mejorable nivel de apropiación del Proyecto.

Esto puede ser debido en primer lugar, al amplio espectro de zonas de actuación y dispersión geográfica existente, que con la escasa dotación de personal, no ha permitido el trabajo con todas las instituciones del modo más adecuado y compensado. A esto se une, la elevada rotación de personal regional, municipal e incluso de los promotores asignados al Proyecto, lo que hace que el grado de seguimiento a algunas acciones no sea el deseable.



5.6 ALINEAMIENTO

Si bien el alineamiento del Proyecto, como política pública de enfoque transversal para el desarrollo turístico nacional es bueno, el equipo evaluador estima preciso que exista alguna conexión más profunda con otras entidades locales e instituciones que se encuentran trabajando en la promoción del Turismo Rural Comunitario desde otras perspectivas o programas (universidades, fundaciones, ONGs, etc.).

En el ámbito regional, se percibe como algunas de las DIRCETURes han comenzado a incorporar el TRC en muchas de sus acciones, pero aún se precisa una mayor difusión del proceso metodológico para garantizar una homogeneización en el alineamiento con el PNTRC. En el ámbito local, la incorporación del TRC a acciones concretas es muy reducida, lo que indica que a pesar de que el Proyecto ha significado un impulso inicial del TRC en las instituciones vinculadas, sobre todo en el ámbito nacional, el alineamiento de sus principios, objetivos y estrategias aún no ha permeado en ámbitos locales.

5.7 FACTORES DE DESARROLLO

5.7.1 Políticas de apoyo

El documento de formulación del Proyecto TURURAL Perú se apoya en unos lineamientos definidos por (i) la Ley Marco para el Desarrollo Económico del Sector Rural (que pretende estimular, a través de beneficios promocionales, la formación de unidades productivas rurales sobre la base de la unión de pequeñas unidades productivas rurales); (ii) el Plan Nacional para la Superación de la Pobreza (PNSP) (que plantea una estrategia de desarrollo económico y social para todo el país) y (iii) el documento Estrategia para la Reducción de la Pobreza Rural, del BID (que propone una serie de orientaciones estratégicas para la reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe).

TURURAL Perú propone en el documento de formulación que dentro de su visión de desarrollo, se consideren los programas de desarrollo rural a medio plazo basados en estrategias nacionales de reducción de pobreza rural, asegurándose que existan políticas adecuadas y propiciando el fortalecimiento institucional, considerando como uno de sus



resultados principales el apoyar en la formulación de la política de promoción del Turismo Rural Comunitario; a nivel nacional (MINCETUR), regional (de un Gobierno Regional) y local (de un Municipio).

Fruto de la evaluación del Proyecto se percibe que los diferentes municipios beneficiarios perciben de un modo más claro el liderazgo del MINCETUR en todo lo relacionado con el Turismo Rural Comunitario. Además, los distintos agentes que operan localmente en el ámbito del TRC, tienen una visión y enfoque más claros desde que el Proyecto cambió de rumbo en 2009. En este sentido, las comunidades rurales perciben las políticas de apoyo al TRC, lo que tiene efectos positivos tanto por la motivación que les genera como por la seguridad que les reporta el apoyo institucional. No obstante, existen diferentes visiones en función de las regiones y en función del nivel de desarrollo del TRC, ya que las comunidades con mayor tradición y experiencia turística perciben y obtienen mayores rendimientos del apoyo institucional brindado que otras con niveles de desarrollo inferiores.

5.7.2 Aspectos institucionales

Si bien las instituciones involucradas en el Proyecto perciben con cierto grado de incertidumbre y escasez de claridad en el enfoque los dos primeros años de vida del Proyecto, las relaciones mejoraron a partir de 2009 cuando TURURAL se integró en el PNTRC. Con esta integración se generó un sólo equipo técnico especializado de carácter institucional, encargado de impulsar y ejecutar las acciones necesarias para alcanzar del modo más eficiente posible los objetivos del Proyecto.

Este cambio de enfoque y método de trabajo provocó un incremento de los activos locales y una mejora de las capacidades en gestión de emprendimientos prestadores de servicios turísticos. Si bien la ejecución del Proyecto ha conllevado un alto nivel de complejidad por la multitud de agentes involucrados y la dispersión geográfica de las regiones involucradas, se puede afirmar que los aspectos institucionales son percibidos por los agentes de un modo más positivo y claro ahora que en las fases iniciales o previas al Proyecto. A pesar de ello, existen zonas (las menos desarrolladas turísticamente) en las que esta percepción es más débil que en las zonas con un nivel de desarrollo turístico previo.



5.7.3 Aspectos socioculturales

Las economías de las zonas de intervención del Proyecto se caracterizaban inicialmente (y así fueron diagnosticadas) por un alto grado de estancamiento, lo que provocaba que las condiciones de vida de las comunidades se desarrollasen de un modo precario. Esto además se veía agravado por la disolución de la sociedad tradicional, consecuencia de la escasa dinamización de las economías locales. La mejora de esta situación inicialmente diagnosticada requeriría de un trabajo coordinado por instituciones de todos los ámbitos y secciones, de modo transversal y sostenido. Si bien es cierto que no se puede afirmar que actualmente el Proyecto haya cambiado la realidad inicialmente diagnosticada, sí puede decirse que ha servido de motor de cambio, al considerar la actividad turística como un instrumento de desarrollo local.

El Perú cuenta con un alto grado de potencialidad turística por el elevado número de recursos naturales y culturales existentes, que pueden constituir la base del desarrollo turístico de muchas comunidades por medio de la promoción del Turismo Rural Comunitario. De este modo, se podrían incorporar al TRC comunidades con recursos culturales y naturales que pretendan preservar su identidad y evitar el despoblamiento. Según el diagnóstico realizado y reflejado en el documento de formulación, existía *poca capitalización de la identidad cultural manifestada en atributos culturales mercantilizados desligados de vínculos cotidianos y una identidad cultural totalmente desligada del patrimonio cultural o natural*. Además, en dicho documento se confirma que en el momento de realizarlo, no existía ninguna estrategia para capitalizar la “identidad cultural” como parte de los procesos productivos en el ámbito rural.

Se aprecia que **las consecuciones, resultados e impacto del Proyecto son positivos en general, pero irregulares y dispares en cuanto a zonas**. Se puede afirmar que se han fortalecido las instituciones, que existe un mayor nivel de cohesión entre Emprendedores/as (consolidación de asociaciones, mayor confianza de las asociaciones, disponibilidad de un interlocutor a nivel Estatal, etc.). Además, se ha podido apreciar que las comunidades tienen mayor sentimiento de pertenencia en relación con sus recursos, su identidad cultural, su territorio, etc. y que ha mejorado su autoconfianza y motivación.



5.7.4 Enfoque de género

Sobre el tema de género, la evaluación revela en qué medida las instituciones involucradas en la ejecución del Proyecto TURURAL han facilitado e impulsado acciones concretas para la disminución de la brecha de género existente, por medio del desarrollo de actividades orientadas al fomento de la participación social, técnica y política de las mujeres en los procesos de fortalecimiento institucional y generación de capacidades técnicas en las comunidades.

Como resultado del análisis documental y el trabajo de campo, la evaluación del proyecto en este aspecto aporta pocos avances. Inicialmente, en las zonas diagnosticadas se percibió una *capacidad emprendedora deprimida que se manifiesta en una emigración de población juvenil, poca capacidad de inversión, y una muy limitada participación de las mujeres*. Esta situación inicial no es muy diferente hoy día. No hay evidencia de una mejora atribuible al Proyecto TURURAL del rol de las mujeres en las instituciones, en los procesos de toma de decisiones, en los emprendimientos, o en ninguna otra dimensión analizada.

Por tanto, **el aspecto relacionado con género es una materia pendiente para las diversas instituciones** que, en el ámbito rural, trabajan para lograr mayores logros en el desarrollo económico y social de la población en general y de las mujeres en particular.

5.7.5 Factores tecnológicos

La evaluación del proceso pone de manifiesto que **existen discrepancias entre las tecnologías y metodologías necesarias para implementar los requisitos básicos de emprendimientos, asociaciones, y destinos**. Se ha detectado que aunque en general las tecnologías, métodos y capacitaciones han tenido un efecto directo e indirecto positivo en las comunidades, existen algunos casos (fundamentalmente en regiones con menores niveles de desarrollo) en los que el acceso y la apropiación no son óptimos.

Por otro lado, cabe destacar que el intercambio de experiencias por medio de las pasantías, ha redundado en mayores conocimientos por parte de los actores involucrados, lo que les ha llevado a un intento de sistematización de las experiencias para que sirvan como base en la



implementación de nuevas estrategias que influyan en el desarrollo local y el fortalecimiento de las comunidades.

5.7.6 Factores ambientales

La dimensión ambiental de un proyecto basado en el fomento del Turismo Rural Comunitario es un aspecto fundamental por la propia sostenibilidad del mismo. La evaluación del Proyecto establece que **las distintas iniciativas no han impactado negativamente el medio ambiente, sino todo lo contrario.**

Las capacitaciones a Emprendedores/as y otros agentes han considerado en todo momento el respeto al medio ambiente como un factor clave de la actividad turística. Se recomienda, por tanto, seguir trabajando en esta línea, considerando en todo momento los aspectos relacionados con la conservación ambiental e incluyendo otros aspectos susceptibles igualmente de conservación como la cultura e identidad local de cada una de las comunidades.

5.8 CONCLUSIONES FASE DE DISEÑO

Como resultado de la evaluación del Proyecto se concluye que la fase de diseño del mismo **ha carecido de una correcta planificación y definición, fruto de la escasa cooperación con los agentes involucrados, entre otros factores, ya que el diseño del proyecto es resultado del trabajo de gabinete de una serie de expertos.** Como consecuencia de esta limitación, el equipo de trabajo reestructuró el Proyecto dos años después de su comienzo, lo que le dotó de un adecuado enfoque y mayor eficiencia.

Dados los tiempos marcados y los dos años transcurridos tras la redefinición de 2009, no se replanteó la estructura del Proyecto, sino que se siguió trabajando con la propuesta inicial, lo que tiene consecuencias negativas de cara a la evaluación en cuanto a nivel de coherencia, a pesar de que se entiende que probablemente se trató de una decisión acertada en ese momento.



5.9 CONCLUSIONES FASE DE EJECUCIÓN

La fase de ejecución se ha visto de algún modo perjudicada por la reducción de recursos de tiempo y posiblemente económicos, debido a un diseño inicial del Proyecto poco alineado con las necesidades reales del entorno.

A través de las acciones ejecutadas y el replanteamiento del Proyecto se han alcanzado logros positivos, como una mayor visibilidad del Estado en los sectores rurales de la población, el intercambio de experiencias entre Emprendedores/as (propiciado por las Pasantías y Encuentros Nacionales), la motivación al asociacionismo y fortalecimiento institucional, etc.

Sin embargo, existen aspectos mejorables en la ejecución del Proyecto, como una mayor inclusión de acciones de género, una mayor sistematización metodológica y procedimental o la generación de estándares de calidad adaptados al TRC.

5.10 CONCLUSIONES FASE DE RESULTADOS

El proceso de evaluación externa se enfrenta a una fase de resultados no concluida, debido a que la conclusión real del Proyecto está prevista para el 31 de marzo de 2012. Será a partir de entonces cuando el equipo de PNTRC complete un informe de balance final. A nivel de evaluación, hubiera sido más coherente realizar el estudio una vez el Proyecto estuviera completado, con toda la documentación pertinente.

Se puede constatar en todo caso que se han logrado **grandes avances en la mejora de capacidades de los actores, el fortalecimiento de la autoconfianza, motivación y sentido de pertenencia de los Emprendedores/as, o el liderazgo del Estado en materia de Turismo Rural Comunitario**, entre otros.



6

LECCIONES APRENDIDAS

6.1 DISEÑO DEL PROYECTO

- El diseño inicial del Proyecto ha interferido inevitablemente en la ejecución y consecución de resultados del mismo. Consecuencia de ello, es la imposibilidad de seguimiento del Proyecto por medio de los indicadores iniciales, ni a través de los replanteados en el proceso de cambio de 2009.
- La no adaptación de objetivos y prioridades estratégicas a raíz del replanteamiento del Proyecto implica que sea percibido con escasa coherencia por observadores externos, evaluadores u otros.
- El proceso de reingeniería llevado a cabo en 2009 fue una gran decisión respecto del diseño lo cual ha influido en los resultados positivos obtenidos con posterioridad.

6.2 EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- Las capacitaciones y pasantías llevadas a cabo por algunos de los beneficiarios/as del Proyecto conforman una herramienta útil para el fortalecimiento de capacidades, conocimientos y experiencias por parte de los Emprendedores/as. Sin embargo, hay factores limitantes para el máximo aprovechamiento de las mismas, como son; (i) la escasa presencia en los talleres de representantes de las administraciones regionales y/o locales, o (ii) la asistencia desigual de miembros de las comunidades en muchas ocasiones.
- Los Encuentros Nacionales constituyen un hito en TRC ya establecido y altamente motivador para todos los actores involucrados. A raíz de ello algunas regiones han tomado la iniciativa de crear Encuentros Regionales de TRC.



- Metodológicamente, la clasificación cromática de los emprendimientos en base a su nivel de desarrollo turístico es una herramienta eficaz para evitar discrepancias y trabajar en acciones adaptadas por niveles.

6.3 RESULTADOS DEL PROYECTO

- El liderazgo del Estado en materia de Turismo Rural Comunitario ha sido un factor determinante para el fortalecimiento del TRC como política pública: MINCETUR ha mejorado su capacidad técnica e institucional en este ámbito y hoy día tiene una mayor visibilidad gracias al Proyecto TURURAL. Por tanto, la eficacia del Programa ha sido alta en el ámbito nacional, por lo que se recomienda aprovechar esa fortaleza y continuar brindando apoyo técnico a las DIRCETUR y los municipios tal y como se presenta en el POA 2012.
- El Proyecto ha logrado sus metas en cuanto a fortalecer un conjunto de emprendimientos y actores públicos y privados desde el punto de vista técnico e institucional. Sin embargo no se ha facilitado la transmisión de capacidades a la totalidad o una mayoría de las DIRCETURs y municipios.
- Para la determinación del impacto del Proyecto, la principal dificultad ha sido el no disponer de datos suficientes para establecer si, como consecuencia de las actuaciones realizadas, se han registrado mejoras en los emprendimientos de Turismo Rural Comunitario y en la población beneficiaria, atribuibles directa o indirectamente al Proyecto. Esto se debe a que estas mediciones tendrán lugar en 2013 por lo que se recomienda su realización para entonces.
- Muchos emprendimientos no pueden desarrollar un producto de TRC de calidad por no disponer de infraestructuras básicas de disponibilidad eléctrica, agua potable, etc. Además, muchos Emprendedores/as han manifestado en relación con los manuales que: (i) les cuesta leer y comprender los textos, (ii) apreciarían una presentación más visual y gráfica de los contenidos, (iii) en muchas ocasiones sólo los presidentes de las asociaciones tienen acceso a los manuales y no son compartidos/distribuidos entre asociados/as. A pesar de ello, MINCETUR ha tenido en consideración todos estos aspectos.
- Hasta el momento los hallazgos e informaciones extraídas por los promotores del PNTRC no han sido compartidos de manera oficial con las DIRCETURs, con las



que han trabajado de cerca. Esto se debe a que primero han de ser revisados por el MINCETUR para después poder remitirlos.

6.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

- Los procesos de evaluación son de mayor utilidad cuando se efectúan tras la finalización del Proyecto contando con la información de los informes de cierre y balance.
- En los TdR del presente proceso de evaluación se han planteando objetivos, acciones e indicadores que el enfoque estratégico, desde la reestructuración de 2009, no prioriza. Así, desde los propios TdR, la evaluación del Proyecto debe atender a requerimientos objetivos no siempre bien alineados con la realidad del mismo.



7

RECOMENDACIONES

Es indudable que el Proyecto TURURAL tuvo en cuenta desde su comienzo una serie de consideraciones estratégicas. Aunque algunas líneas programáticas eran heredadas de iniciativas anteriores, se adoptó pronto una visión de contribución al Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), relegando el enfoque de experiencias piloto para priorizar el de contribución transversal. Las recomendaciones aquí planteadas coinciden en general con esta visión, que fomenta la creación directa de marcos metodológicos estables para las políticas públicas, permitiendo al mismo tiempo la adaptación concreta a situaciones (costumbres, procedimientos, instituciones...) regionales y locales.

El conjunto de recomendaciones estratégicas propuestas profundiza en algunos de los avances teóricos y prácticos ya logrados en Política Turística, logrando resolver desde el comienzo numerosas cuestiones de diseño, ejecución y medición de resultados en cuanto a la eficacia, eficiencia y calidad de los objetivos e instrumentos adoptados.

1. Potenciar, fortalecer y difundir a nivel regional y local el desarrollo de una metodología propia pero adaptada a la existente de carácter general que sistematice el conjunto de objetivos, estrategias y actuaciones del Turismo Rural Comunitario en el Perú. Por ello, parecería lógico estructurar el conjunto de acciones de acuerdo a un **programa estratégico de Turismo Rural Comunitario en el Perú**. La realidad es que en la actualidad se funciona de manera similar a un programa estratégico propio pero incrustado en la dinámica del desarrollo turístico de destinos. Lo único que se solicita es una sistematización metodológica que pueda asegurar una continuidad, que el programa ya tiene, y una mayor difusión en niveles administrativos inferiores. Este último podría seguir la metodología que en desarrollo turístico viene aplicándose habitualmente tanto en países de turismo avanzado, como en otros que han optado



por priorizar el turismo como un instrumento de desarrollo. Las etapas consideradas y por tanto recomendadas para la elaboración de un plan estratégico de Turismo Rural Comunitario, serían las de: (i) *Libro Verde*; (ii) *Libro Blanco*; y (iii) *Plan Estratégico del Turismo Rural Comunitario. Actuaciones*. Esto permitiría trabajar en el medio y largo plazo conforme a una estructura consensuada, con información previa para el análisis y cuyas acciones se han definido en el marco de un proceso estructurado.

2. Elaborar un **Libro Verde**. Esto es, establecer un mapa con indicaciones sobre la capacidad de las distintas instituciones, las mipymes, los Emprendedores/as, las ONGD y la sociedad civil de responder a la particular dinámica del Turismo Rural Comunitario en el Perú. Es un proceso de evaluación constructiva que, tomando en consideración la estructura y ventajas comparativas de los destinos turísticos rurales del Perú, habría de conseguir aunar una mayoría de intereses de diversos grupos de actores. De una manera informal, esta etapa se llevó a cabo en el proceso de diseño del Proyecto TURURAL para algunas zonas y grupos de interés. Sin embargo, se recomendaría una mayor consideración de todas las opciones al alcance, y una mayor participación de todos los actores implicados, especialmente en la fase de diseño y a nivel regional y local. La ventaja de realizar esta etapa consiste en: (i) implicación de actores; (ii) inteligencia de actores; (iii) elaboración de escenarios colectivos; (iv) verificación de capacidades; y (v) toma de decisiones preliminares. Por todo esto, se recomienda que se hagan coincidir los objetivos y metas en TRC del MINCETUR, DIRCETURes y otros actores responsables del diseño de actuaciones, con los intereses reales de los diferentes actores locales involucrados.

Para ello, habría que:

- Adaptar los objetivos y actuaciones a las necesidades del Turismo Rural Comunitario del Perú, de los gobiernos regionales (DIRCETURes) y del conjunto de actores locales, aprovechando sinergias y complementariedades.
 - Ajustar la oferta de capacitación y asistencia del Proyecto a las necesidades de emprendimientos y municipios a través de sesiones de trabajo con los beneficiarios/as directos del Proyecto.
3. Construir un informe denominado **Libro Blanco**, que representa una exploración de lo que podría denominarse inteligencia colectiva del sistema de una región o destino



turístico. Este documento contendría los procesos de análisis interno, externo y diagnóstico referidos al Turismo Rural Comunitario en el Perú. Asimismo habría de verificar y articular esta información para definir las estrategias a llevar a cabo en TRC y utilizar, al mismo tiempo, el turismo como motor de desarrollo y generador de ventajas competitivas. La fase de diseño y la de proceso del Proyecto TURURAL han considerado algunos elementos de un potencial Libro Blanco, pues se han realizado análisis de las zonas y emprendimientos a través de Líneas de Base. Sin embargo, sería deseable una consideración previa, más amplia y explícita de la situación cambiante y por zonas, del Turismo Rural Comunitario en el Perú.

Por ello, se recomienda:

- Desarrollar Líneas de Base para todos los emprendimientos que vayan a ser beneficiarios de las intervenciones en Turismo Rural Comunitario, recogiendo los datos correspondientes, haciendo un seguimiento continuado de los indicadores y validando las conclusiones con la participación de los beneficiarios/as directos e indirectos.
- Adecuar las experiencias y metodologías a utilizar por el Proyecto a las condiciones particulares del medio, lo cual ayudaría a un mayor impacto en la medida en que facilitaría su utilización y apropiación por parte de los colectivos beneficiarios.

4. Creación de un **Plan estratégico para el Turismo Rural Comunitario en el Perú**. Éste habría de partir de los resultados obtenidos en las etapas de Libro Verde y Blanco. De este modo, se concebiría como un conjunto de programas coherentes entre sí, desarrollados en acciones consensuadas entre los actores con el propósito de lograr objetivos previamente determinados, bien de naturaleza sectorial (mejora de la competitividad y sostenibilidad del sector turístico) o transversal (contribución finalista a otras políticas públicas como las de reducción de la pobreza, formación o la de género). Indudablemente, los gestores y actores del Proyecto TURURAL han tenido la preocupación, durante toda la fase de proceso, de contribuir al concepto de programas coherentes entre sí y acciones coordinadas. No obstante, una consideración explícita de la metodología habitual en los planes de política turística, podría permitir una eficiencia elevada de las acciones unida a la sistematización de las mismas, a su más conveniente evaluación y a su replicabilidad entre emprendimientos y regiones.



5. El primer **marco de acciones** o recomendaciones a incorporar en un plan estratégico de Turismo Rural Comunitario sería: la **(a) generación y sistematización de la información**, tanto la exterior sobre mercados, tipología de consumidores, canales de comercialización etc., como la interna sobre estructura y dinámica de los elementos inherentes al Turismo Rural Comunitario en el Perú.

A tal efecto se recomienda:

- Poner en marcha un sistema de información turística que provea de información continuada de tipo cualitativo y cuantitativo. Ello permitiría a los actores disponer de datos, tanto sobre los elementos exógenos como sobre el resultado de sus propias acciones. La herramienta a utilizar puede ser del tipo “Observatorio de Turismo Rural Comunitario”. Según informaciones de MINCETUR esto ya está en camino con la Universidad San Martín y la Universidad de Cantabria, por lo que se recomienda continuar en este proyecto.
 - Adoptar un cuadro estandarizado para la medición periódica (semestral/anual) de resultados. Los resultados de las mediciones sobre este cuadro de indicadores podrían ser parcial o totalmente accesibles a todos los emprendimientos, a efectos de ofrecer con agilidad un estado de lecciones aprendidas y consolidar procedimientos comunes que se vayan integrando en los diferentes planes estratégicos tanto a nivel nacional como regional.
6. Otro conjunto importante de acciones que se recomiendan se refieren a la consideración de la **(b) sostenibilidad del desarrollo turístico emprendido**.

Se debería:

- Definir qué modelos de Turismo Rural Comunitario maximizan el beneficio agregado y el cumplimiento de objetivos marcados, de forma compatible con la conservación de los patrimonios ambientales, culturales, sociales y económicos pre-existentes, con la debida consideración de las capacidades de carga y los equilibrios territoriales a mantener. Varias regiones evaluadas han señalado la necesidad de que el Proyecto TURURAL contemple estos aspectos de manera más explícita.



- Llevar a cabo estrategias reales de puesta en valor de la identidad cultural y del patrimonio natural de las comunidades rurales. Para ello es importante identificar potencialidades y apoyar procesos de generación de nuevos productos.

7. La **(c) educación, capacitación y aplicación del conocimiento** ha sido otra área de interés en las recomendaciones sugeridas por Emprendedores/as y gestores. La educación y capacitación han sido factores estratégicos clave del Proyecto TURURAL en el proceso de creación de productos de éxito y destinos turísticos competitivos. Sin embargo, las acciones en este campo deben ser suficientemente amplias y continuadas. Habría que realizar un diagnóstico previo y conocer previamente las necesidades formativas reales de los agentes, para definir una estructura de capacitación, formación y gestión del conocimiento adaptada a los diferentes requerimientos de los mismos.

Por ello se recomienda:

- Revisar el planteamiento didáctico de los manuales y adaptarlos a las características culturales y educativas de los colectivos beneficiarios. En todo caso se sugiere hacer un taller de presentación explicativa adaptada de cada manual lanzado, pudiendo aprovechar eventos de máxima asistencia como los Encuentros Nacionales, etc., tal como ha comenzado a hacerse con el Manual de Finanzas para Emprendedores en Turismo Rural Comunitario.
- Mantener las capacitaciones como herramienta de fortalecimiento conceptual y formativo de los Emprendedores/as. Se sugiere en este aspecto:
 - ◆ Establecer conjuntamente con las DIRCETURes y/o administraciones locales un sistema rotativo y equitativo de asistencia a talleres y capacitaciones, mediante bases de datos actualizadas y gestionadas a nivel regional/local.
 - ◆ Disponer de una involucración más activa y presencia durante los talleres de representantes regionales y/o locales.
 - ◆ Mantener y establecer el Premio Innova TRC como evento anual del PNTRC ligado a la difusión de buenas prácticas en Turismo Rural Comunitario.

8. Adaptar las acciones de **(d) calidad y eficiencia** al Plan Nacional de Calidad Turística en el que el TRC ya participa y, por tanto incorporar a todos los emprendimientos de TRC para capacitarles en los ámbitos que este Plan define. De hecho, muchos emprendimientos han recomendado atención a esta problemática en TURURAL. Sin



conseguir un adecuado nivel de satisfacción de las y los clientes es difícil pensar en emprendimientos y destinos turísticos competitivos y económicamente sostenibles. Así se recomienda:

- Generar un programa de mejora de la calidad de los emprendimientos como siguiente fase a las capacitaciones y la formación recibida. En este sentido, es fundamental apoyar a los emprendimientos con metodologías claras o buenas prácticas y dotarles de aporte y obligaciones explícitas, las cuales deberían ir aumentándose gradualmente a lo largo de un periodo determinado. Esto sería además fundamental para generar cierta homogeneidad en cuanto a la calidad y para generar un sello de calidad para el TRC en el Perú. Si bien esto ha comenzado a desarrollarse se recomienda su continuidad.
- También es imprescindible obtener satisfacción en las interrelaciones de los diversos agentes del destino turístico, de forma que todos ellos perciban que aumenta el valor percibido por su participación en el Proyecto TURURAL y actividades relacionadas. Este factor contribuye en gran medida a la lealtad de los actores hacia los objetivos y procesos del Proyecto. Adicionalmente, hay que prestar atención a las acciones encaminadas a aumentar la eficiencia –el valor añadido (privado y público) por unidad de insumos. Los procesos empleados deben ser sujetos a escrutinio constante (“reingeniería de procesos”) en una continua búsqueda de eficiencia. Las herramientas tipo “Benchmarking participativo” pueden ser de gran ayuda en este campo.

9. La **(e) comunicación y promoción** son factores claves del éxito en cualquier plan de desarrollo turístico y, por tanto han de ser piedras angulares en el Turismo Rural Comunitario del Perú. Una mayoría de emprendimientos y gestores del Proyecto TURURAL han puesto el énfasis en acciones relacionadas con esta área. Del mismo modo, la evaluación externa constata la escasez de actuaciones orientadas a facilitar herramientas de promoción y comunicación a los emprendimientos beneficiarios del Proyecto. Se recomienda que TURURAL preste especial atención a través de:

- Generar una mayor sistematización y difusión del programa tanto a nivel local, regional y nacional como con carácter internacional. Esto apoyará la estrategia de promoción y marketing de los productos de Turismo Rural Comunitario en el Perú así como consolidará su aceptación social, base para la continuidad futura



(ampliar el interés por parte de la sociedad civil en crear emprendimientos de Turismo Rural Comunitario complementarios a los de alojamiento, donde existe sobreoferta).

- Trabajar en el establecimiento de una marca de TRC, fruto de la colaboración público-privada que se integre en el sello de calidad de CALTUR y que ayude al reconocimiento del Programa y sus acciones a nivel nacional e internacional, tanto por parte de Emprendedores/as y gestores/as como de turistas. Esto funcionaría también como una herramienta de motivación para los emprendimientos que deseen disponer de los elementos distintivos de la marca.
- Difundir y fomentar desde el PNTRC iniciativas regionales de éxito realizadas en el ámbito del TRC que puedan promoverse como acciones o políticas transversales transformándose en iniciativas de nivel nacional. Por ejemplo acciones como los Encuentros Regionales de TRC iniciados por algunas asociaciones regionales.

10. Por último, se han de promover actuaciones que den lugar a la denominada (f) gobernanza, tanto en el ámbito de los actores público-privados del Turismo Rural Comunitario del Perú (f1) como en el aspecto interinstitucional (f2).

- **Gobernanza turística** (f1): Parte de los actores entrevistados en la evaluación ha hecho énfasis en la necesidad de mayor conocimiento de las acciones del Proyecto y las posibilidades de apoyo en términos económicos, de capacitación adaptada a sus necesidades, comercialización y otros asesoramientos disponibles. El Proyecto TURURAL ha facilitado en mayor o menor medida, según las características de los agentes en cada zona, la cooperación público-privada, pero se recomienda profundizar en acciones explícitas que logren normalizar y sistematizar el acto de la colaboración. Se recomienda, por tanto:
 - ◆ Analizar cuáles son las posiciones de los diversos actores implicados en cada una de las regiones destino y su capacidad de actuación en cada emprendimiento (recursos humanos, financieros e institucionales).
 - ◆ Formalizar la cooperación implicaría la creación de redes y el establecimiento de esquemas de gobernanza tipo TGO (Tourism Governance Organizations), sucesores del anterior concepto de DMO (Destination Management Organizations). El nuevo concepto de TGO supone una oportunidad para el diseño y proceso de proyectos como TURURAL, facilitando también la



evaluación de resultados y la replicabilidad posterior de las acciones de éxito.

- ◆ Promover la participación de todos los agentes en todo el ciclo del Proyecto a través de talleres de validación realizados en el momento de la formulación de las actuaciones, permitiría ajustar las actuaciones del Programa a las necesidades reales y efectivas de sus colectivos beneficiarios e incrementar su impacto.
- ◆ Incentivar en mayor medida el asociacionismo local a través de programas de concienciación a municipios, asociaciones locales y otros actores relevantes. La cooperación y colaboración continuada es un elemento básico para la promoción del Turismo Rural Comunitario así como para la generación de sinergias.
- ◆ Aprovechar la ventaja comparativa que supone la experiencia española en entidades de gestión público-privada del turismo a nivel local. Esto podría servir de ejemplo para los municipios del Perú de manera que se promoviese la gobernanza turística en los mismos. Creación / adaptación de un ente gestor regional público-privado, con representación estable de todos los sectores involucrados, minimizando así el impacto del alto grado de rotación en las administraciones regionales y locales.

■ **Gobernanza interinstitucional** (f2) a través de:

- ◆ Mejorar la colaboración con el Ministerio de Educación y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables con la finalidad de establecer sinergias en capacitación, por un lado, y aumentar la capacidad de incidencia del Proyecto a favor de las políticas locales con orientación de género, por otro. Dado que no fueron contemplados en la ejecución del Proyecto, es importante incorporar de manera transversal objetivos y resultados específicos de promoción de la igualdad de género. Para ello, habrán de delimitarse actuaciones exclusivas para favorecer la capacitación de las mujeres como emprendedoras del Turismo Rural Comunitario. Se habrá de trabajar, como requisito indispensable, de manera coordinada con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- ◆ Colaborar con otros donantes y con la cooperación peruana (APCI). La coordinación entre los donantes es una práctica que ayuda a generar



impactos positivos tanto para los colectivos beneficiarios como para los donantes, por lo que se considera necesario realizar todos los esfuerzos necesarios para mantener adecuados niveles de coordinación con otros donantes y con las ONGD que trabajen en el terreno y en el ámbito rural y comunitario.

- ◆ Mantener la vinculación de los objetivos y actuaciones del Turismo Rural Comunitario al Plan Nacional de Superación de la Pobreza y al Programa Conjunto de Industrias Creativas Inclusivas.

11. Se recomienda potenciar el proceso de fortalecimiento institucional de los organismos públicos regionales y locales, esto es, las DIRCETURRes y municipios. La coherencia entre los objetivos, productos y acciones de cada uno de los agentes implicados en las regiones es fundamental y constituye sin duda un factor clave del éxito. Será además una ventaja la homogeneización de los procesos y procedimientos en las DIRCETURRes. En este ámbito se habría de:

- Fortalecer técnicamente a las DIRCETURRes y a los municipios para así aumentar su independencia técnica y autonomía a través de medidas como las siguientes:
 - ◆ Promover y apoyar la incorporación de la metodología y objetivos del TRC en los PERTUR en las diferentes regiones con el apoyo de las DIRCETURRes (esto debería ser algo que estuviese en el programa de la AECID). Si esto existiese, redundaría necesariamente en un ahorro de esfuerzos y en un mayor impacto, ya que dichos Planes estarán adaptados a las necesidades y objetivos de los actores locales.
 - ◆ Reforzar los niveles de apropiación, conocimiento de las iniciativas de Turismo Rural Comunitario así como las metodologías con las que trabajar en las esferas de gestión regional y local, superando el impedimento de la rotación funcional. Las capacitaciones del Proyecto se perciben en este contexto como complemento, pero no como herramienta básica de continuidad y descentralización. Se sugiere dar una mayor difusión y capacitar a los entes para que apliquen la Guía del Gestor del TRC.
 - ◆ Hacer partícipes a las DIRCETURRes y otras posibles entidades de gobierno regional y local, de los Planes de Operaciones anuales (POA) y otros documentos de toma de decisión estratégica tan pronto como estén aprobados, para garantizar el correcto alineamiento de sus POAs con



los lineamientos de política de TRC. Compartir con las DIRCETURes los hallazgos e informaciones resultantes del trabajo en el ámbito del Turismo Rural Comunitario: hasta el momento en el Proyecto no existe en todos los casos una comunicación fluida y traspaso de información continuado entre los promotores y las DIRCETURes.

- Fomentar el tratamiento interministerial de asuntos prioritarios comunes a las zonas rurales: disponibilidad de agua potable, tendido eléctrico, cobertura telefónica, etc.

12. Sistema de control, indicadores y continuidad del Proyecto. Se recomienda:

- Compartir de forma directa y prioritaria desde el PNTRC - MINCETUR los resultados de la presente evaluación externa con las DIRCETURes y otras posibles entidades de gobierno regional y local. Esto fortalecería el sentimiento de pertenencia y se convertiría en una herramienta de mejora. Dado que los resultados serán medidos en 2013 y es ahora en 2012 cuando se está recibiendo la información de los promotores, entendemos que una vez revisada por MINCETUR se hará extensiva a las DIRCETURes y municipios.
- A pesar de que ya cuenta con una línea financiera propia, se recomienda a la AECID que continúe dando apoyo a esta línea de trabajo tanto en los emprendimientos que ya han resultado beneficiarios como en aquellos otros que precisan de una mayor ayuda por su evidente carácter emergente y sus condiciones socio-económicas de mayor necesidad.
- Plantear de cara a posibles convocatorias futuras, TDR adaptados y alineados a la nueva priorización de objetivos, resultados y acciones del Proyecto, como ejercicio que facilite la transparencia y claridad de los procesos.



8

ANEXO MATRIZ DE LA EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DEL DISEÑO						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	HERRAMIENTAS
PERTINENCIA						
¿El diseño del proyecto es coherente con otras iniciativas de orden nacional, sectorial o regional?	Grado de armonía y coherencia del plan y sus acciones con otras iniciativas de orden (i) nacional, (ii) regional y (iii) sectorial	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)			Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
¿El diseño del proyecto tuvo en cuenta las líneas del Plan Estratégico Sectorial del MINCETUR? ¿Por qué?	El plan ha sido formulado con base en los lineamientos del Plan Estratégico y Sectorial de MINCETUR	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
	Presencia de una justificación en el diseño del proyecto que haga referencia a las necesidades manifestadas en el Plan estratégico Sectorial del MINCETUR.	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
	Grado de coherencia con otras estrategias de fortalecimiento institucional en el ámbito (i) nacional, (ii) regional y (iii) local	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)				Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
	Grado de alineamiento con las políticas de capacitación en el ámbito (i) nacional, (ii) regional y (iii) local.	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Ministerio de Educación Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR) Entidades educativas locales / Escuelas	Direcciones Regionales de Educación	Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
Grado de alineamiento con las políticas que trabajan en el ámbito del género a nivel (i) nacional, (ii) regional y (iii) local.		MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	Gobiernos Regionales	Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
		Gobiernos Municipales	Gestores locales			



EVALUACIÓN DEL DISEÑO						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	HERRAMIENTAS
¿La selección de zonas y beneficiarios se hizo de acuerdo a un diagnóstico previo?	Calidad del proceso metodológico empleado en la fase previa al proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales	Comunidad beneficiaria local	Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
	Calidad de las fuentes empleadas en la fase de análisis	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales	Comunidad beneficiaria local	Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
	Claridad en (i) los objetivos propuestos y (ii) la justificación objetiva de las conclusiones	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Revisión documental
	Existencia de un diagnóstico concluyente en cuanto a prioridades (i) geográficas y (ii) de beneficiarios	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Revisión documental
¿Cuáles fueron los criterios de priorización considerados?	Existencia de criterios de priorización adaptados a la realidad del contexto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
	Existencia de criterios de selección de instituciones participantes	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
¿Qué instituciones los definieron?	(i) Número y (ii) tipología de instituciones participantes en el proceso de definición de zona	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú		Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
	(i) Número y (ii) tipología de instituciones participantes en el proceso de definición de beneficiarios	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú		Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental



EVALUACIÓN DEL DISEÑO						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	HERRAMIENTAS
¿La selección de zonas y beneficiarios fue coherente con los objetivos buscados?	Existencia de la justificación de la selección de (i) zonas y (ii) beneficiarios de acuerdo a los objetivos	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú		Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
	Grado de adecuación de la selección de (i) zonas y (ii) beneficiarios/as a los objetivos buscados	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Comunidad beneficiaria local	Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
	Grado de consolidación de los resultados en función de la priorización diseñada	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
	Objetividad del método empleado en la fase de selección de (i) zonas y (ii) beneficiarios/as	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)		Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
	Grado de cumplimiento de los objetivos marcados en la fase de análisis	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
APROPIACIÓN						
¿El diseño tuvo en cuenta el rol del MINCETUR a lo largo de la ejecución en relación con las funciones rectoras y normativas que le corresponden?	Existencia de evidencias de la participación del MINCETUR en la fase de diseño del proyecto.	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
	Grado de adecuación del rol del MINCETUR en la fase de diseño del proyecto.	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
	Grado de acuerdo entre los y las participantes y responsables de la ejecución sobre los aportes positivos de MINCETUR en el diseño del proyecto.	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)		Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
	Grado en el que el MINCETUR ha aportado positivamente en la fase de diseño del proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)		Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
¿En qué medida esto supuso un problema en la ejecución? ¿Qué dificultades ha ocasionado esto?	Grado de acuerdo entre los y las participantes y responsables de la ejecución sobre las dificultades que ha supuesto la participación de MINCETUR en el diseño del proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)		Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental



EVALUACIÓN DEL DISEÑO						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	HERRAMIENTAS
ALINEAMIENTO						
¿Se plantea el TRC como una política pública, como un enfoque transversal en el desarrollo turístico nacional?	Grado de articulación del TRC como política pública de enfoque transversal para el desarrollo turístico nacional	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)		Resultados entrevistas comparados con revisión documental
	Grado de alineamiento de los objetivos del proyecto con las iniciativas existentes de (i) fortalecimiento institucional, (ii) capacitación de recursos humanos, y (iii) género	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)		Resultados entrevistas comparados con revisión documental
	Compatibilidad y complementariedad del TRC con otros programas / proyectos de desarrollo turístico nacional	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Resultados entrevistas comparados con revisión documental
	Existencia de mecanismos de información y comunicación entre políticas públicas de impacto transversal	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Ministerio de Educación			Resultados entrevistas
¿Se plantearon estrategia / resultados coherentes con el desarrollo de TRC como política pública?	Nivel de coherencia de (i) las estrategias y (ii) los resultados del TRC con los principios generales de la política pública.	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
¿Es el TRC importante en la visión turística del Perú? (planes de largo plazo a nivel sectorial)	Grado de adecuación del TRC a la visión turística de Perú	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)		Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
	Número de menciones explícitas al TRC en los planes de largo plazo a nivel sectorial	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Revisión documental
	Grado de relevancia otorgada al TRC por las instituciones nacionales	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR)	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Asociaciones empresariales / sectoriales Nacionales	Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
	Grado de difusión del plan en la fase del diseño	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario		Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	FONCHIP	Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
	Variedad de medios de comunicación que trataron el proyecto como noticia relevante durante la fase de su diseño	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario		Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	FONCHIP	Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental



EVALUACIÓN DEL PROCESO						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTE	AGENTE	AGENTE	AGENTE	HERRAMIENTAS
PERTINENCIA						
¿Ha permitido el proceso de ejecución la adaptación / flexibilidad ante diferentes contextos?	Grado de pertinencia del proyecto en las zonas seleccionadas y según objetivos marcados	Comunidad beneficiaria local	Gobiernos Municipales	Emprendedores/as locales	Gestores locales	Comparación análisis documental con resultados entrevistas generales
	Grado de aceptación de los agentes en cada zona	Comunidad beneficiaria local	Gestores locales	Emprendedores/as locales	Asociaciones civiles locales	Entrevistas con agentes locales
	Número de modificaciones y adaptaciones sufridas por el Proyecto para su adaptación al contexto	MINCETUR - Viceministerio de Turismo	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario			Revisión documental
¿Cuáles han sido las ventajas de esta flexibilidad?	Especificación de las modificaciones y adaptaciones sufridas por el Proyecto para su adaptación al contexto	MINCETUR - Viceministerio de Turismo	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario			Revisión documental
¿Los cambios durante el proceso han favorecido la ejecución del proyecto y al logro de los resultados?	Grado de articulación de los resultados del proyecto a las alteraciones llevadas a cabo	MINCETUR - Viceministerio de Turismo	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Gobiernos Municipales	Gestores locales	Revisión documental comparada con resultados entrevistas
EFICIENCIA						
¿La ejecución del proyecto se ha realizado eficientemente?	Grado de adecuación de los (i) objetivos, (ii) funciones y (iii) actuaciones a los recursos asignados	MINCETUR - Viceministerio de Turismo	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Gobiernos Municipales	Gestores locales	Revisión documental
¿Han surgido incidencias relacionadas con una planificación previa deficiente?	Número de incidencias presentadas durante la fase de ejecución	MINCETUR - Viceministerio de Turismo	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Gobiernos Municipales	Gestores locales	Revisión documental
	Grado de adecuación de los objetivos marcados a la realidad	MINCETUR - Viceministerio de Turismo	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Gobiernos Municipales	Gestores locales	Revisión documental comparada con resultados entrevistas y talleres
¿Los componentes del equipo tenían perfiles complementarios?	Grado de compatibilidad entre componentes del proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Unidad de Coordinación para el Desarrollo del Turismo Rural (nivel MINCETUR y/o regional y/o local)	Gestores locales	Comunidad beneficiaria local	Resultados entrevistas
¿Cómo han sido las relaciones entre componentes del proyecto?	Efecto sinérgico entre componentes del proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Unidad de Coordinación para el Desarrollo del Turismo Rural (nivel MINCETUR y/o regional y/o local)	Gestores locales	Comunidad beneficiaria local	Resultados entrevistas



EVALUACIÓN DEL PROCESO						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTE	AGENTE	AGENTE	AGENTE	HERRAMIENTAS
¿Han estado compensados? ¿Han demandado los mismos esfuerzos en términos de recursos humanos y económicos?	Volumen de inversión económica de cada componente	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)			Revisión documental
	Volumen de inversión de recursos humanos de cada componente	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)			Revisión documental
¿Se ha acompañado la propuesta de TURURAL con algunas estrategias de puesta en valor de bienes inmateriales o monumentales que puedan elevar el valor agregado del proyecto?	Número de elementos (i) materiales e (ii) inmateriales incorporados al proyecto					Revisión documental
	Grado de adecuación de las actuaciones del proyecto a la puesta en valor de los elementos culturales	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)			Resultados entrevistas y talleres
¿Se explicitan en el diseño del proyecto las metodologías de análisis del potencial turístico de los bienes?	Existencia de metodología concreta para la valoración del potencial turístico en el proyecto					Revisión documental
VIABILIDAD						
¿El proyecto ha tenido en cuenta en su ejecución las relaciones de género (ha identificado brechas, diferentes necesidades, roles de hombres y mujeres)?	Ratio hombres/mujeres que generan ingresos familiares (i) antes de la ejecución del proyecto, y (ii) después de la ejecución del proyecto					Revisión documental
	Ratio hombres/mujeres que gestionan su propio negocio (i) antes de la ejecución del proyecto, y (ii) después de la ejecución del proyecto					Revisión documental
¿La ejecución del proyecto considera dentro de sus objetivos algún aspecto relacionado con la disminución de la brecha de género?	Número de mujeres (i) asistentes a talleres, (ii) beneficiarias del proyecto					Resultado de entrevistas y talleres
	Condiciones de participación de las mujeres en el proyecto					Revisión documental
	Nivel de inclusión en el diagnóstico del papel de la mujer en el desarrollo turístico					Revisión documental
	Grado de incorporación de acciones directamente relacionadas con la perspectiva de género	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Asociaciones civiles locales		Revisión documental



EVALUACIÓN DEL PROCESO						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTE	AGENTE	AGENTE	AGENTE	HERRAMIENTAS
¿En qué medida se ha considerado en la ejecución del proyecto la inclusión social y la reducción de la pobreza o se ha logrado incorporar algunos indicadores para medirla?	Grado de (i) evaluación y (ii) diagnóstico en el Proyecto de los sectores necesitados de mecanismos de inclusión social					Revisión documental
	Incorporación de medidas en el proyecto para corregir los posibles desajustes de inclusión social por zona					Revisión documental
	Volumen de beneficiarios/as con (i) rentas inferiores a la media, (ii) contextos personales, familiares y profesionales con riesgo de exclusión	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)			Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
¿De qué manera el proyecto ha incorporado en su ejecución un enfoque de respeto intercultural?	Grado de (i) evaluación y (ii) diagnóstico en el Proyecto de la interculturalidad existente en el marco de desarrollo turístico de las distintas zonas					Revisión documental
	Volumen de beneficiarios/as clasificados por un perfil intercultural diferente	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)			Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
APROPIACIÓN						
¿Se ha adaptado / ha fortalecido el proyecto los procedimientos de las instituciones contraparte?	Nivel de (i) adaptación, (ii) fortalecimiento, (iii) transformación de los procedimientos de las instituciones contraparte con motivo del proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales		Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
	Grado de mejora de las capacidades generales de (i) funcionarios y (ii) gestores en el proceso de promoción del Turismo Rural Comunitario	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales	Gestores locales	Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
	Grado de mejora de las capacidades procedimentales de (i) funcionarios y (ii) gestores en el proceso de promoción del Turismo Rural Comunitario	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales	Gestores locales	Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
	Grado de (i) satisfacción y (ii) fortalecimiento de los agentes respecto del Proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Comunidad beneficiaria local		Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental



EVALUACIÓN DEL PROCESO						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTE	AGENTE	AGENTE	AGENTE	HERRAMIENTAS
¿Existía una voluntad de priorización del TRC como política pública por parte del MINCETUR a lo largo de la ejecución?	Grado de presencia del TRC en las acciones de difusión y promoción de políticas públicas del turismo peruano por parte de MINCETUR					Revisión documental
¿Qué evidencias hay de que el TRC está presente en la realidad turística peruana (medios, Academia, sector turístico tradicional, etc.)?	Número de apariciones en prensa del TRC Nivel de participación de (i) actores académicos, (ii) medios, (iii) sector turísticos en el TRC	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Ministerio de Educación	Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR)	Entidades educativas locales / Escuelas	Revisión documental Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
¿En qué manera la estrategia de comunicación ha influido en este resultado?	Impacto de las acciones de comunicación en el grado de conocimiento de diferentes actores acerca del TRC	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Comunidad beneficiaria local		Resultados entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
¿Aparte de los involucrados directamente, cuáles han sido los actores sociales que más se han articulado?	Grado de dinamización de carácter transversal de actores sociales en las zonas de ejecución del proyecto. (i) Número, (ii) carácter y (iii) contenido de alianzas estratégicas con actores sociales a raíz del proyecto	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales			Resultados entrevistas y talleres Revisión documental
¿Qué alianzas estratégicas se han logrado establecer en el marco del proyecto con actores de la actividad privada como cámaras locales, compañías turísticas, etc.?	(i) Número, (ii) carácter y (iii) contenido de alianzas estratégicas con actores privados a raíz del proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales	Asociaciones empresariales / sectoriales locales	Revisión documental
ALINEAMIENTO						
Se han tomado en cuenta visiones de Emprendedores/as / gestores, ¿participaron los directamente involucrados en la definición y los proyectos seleccionados por zona? ¿Cómo se ha facilitado esta participación?	Grado de participación de los diferentes actores del (i) sector privado, (ii) sector público, (iii) sociedad civil en la selección de proyectos por zona Nivel de inclusión de percepciones y visiones de los diferentes actores del (i) sector privado, (ii) sector público, (iii) sociedad civil en la definición de los proyectos.	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Asociaciones empresariales / sectoriales locales	Asociaciones civiles locales	Resultado de entrevistas y talleres comparados con Revisión documental Resultado de entrevistas y talleres comparados con Revisión documental



EVALUACIÓN DEL PROCESO						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTE	AGENTE	AGENTE	AGENTE	HERRAMIENTAS
¿Ha sido beneficiosa / necesaria para el logro de resultados esta participación? ¿Por qué?	Impacto de la participación y colaboración entre actores	Asociaciones empresariales / sectoriales locales	Asociaciones civiles locales	Gobiernos Municipales		Resultado de entrevistas y talleres comparados con Revisión documental
¿La contraparte asignó los recursos humanos y económicos necesarios?	Existencia de previsiones de gastos por parte de la contraparte adaptadas al diagnóstico en relación con los recursos (i) humanos y (ii) económicos necesarios	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Resultados entrevistas comparadas con Revisión documental
¿Ha habido un enfoque conceptual / tratamiento normativo claramente definidos por el MINCETUR con el que pudiera alinearse la cooperación española? ¿Cuáles han sido las consecuencias de esto a lo largo de la ejecución?	Grado de definición por parte de MINCETUR del enfoque (i) conceptual y (ii) normativo del proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Revisión documental
	Nivel de alineación de la cooperación española con el enfoque planteado por MINCETUR	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario			Revisión documental
	Impacto y resultados del alineamiento en la ejecución del Proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Revisión documental



EVALUACIÓN DE RESULTADOS						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	HERRAMIENTAS
PERTINENCIA						
¿Ha contribuido el proyecto con los ODM, el Acuerdo Nacional y los Objetivos del Plan Estratégico Nacional de Turismo?	Grado de alineación de los objetivos del TRC con (i) los ODM, (ii) el Acuerdo Nacional, (iii) el Plan Estratégico Nacional de Turismo	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú			Revisión documental comparada con resultados de entrevistas
¿Se ha logrado integrar o generar sinergias con algunas otras experiencias de cooperación como el PC de Industrias Creativas Inclusivas del FODM?	Nivel sinérgico de las acciones del TRC con otras acciones enmarcadas en otros proyectos de cooperación.	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales	Revisión documental comparada con resultados de entrevistas
	Existencia de sistemas de calidad turística en la producción creativa que incorporen (i) la valoración de la identidad cultural, (ii) la mejora de las condiciones de trabajo digno, (iii) la conservación ambiental	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)			Revisión documental comparada con resultado de entrevistas
	Número de productores que han incrementado sus ingresos entre el 10% y 15%, a través del fortalecimiento de sus emprendimientos y de sus estrategias asociativas y/o comerciales, mínimo 30% de ellos mujeres y 50% del quintil más pobre (indicador específico del PC de Industrias creativas inclusivas del FODM)	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Emprendedores/as locales			Revisión documental comparada con resultado de entrevistas y talleres
EFICIENCIA						
¿El enfoque, conceptos, instrumentos y metodologías construidos en el proceso en qué medida han contribuido al logro de resultados del proyecto?	Grado de contribución del (i) enfoque, (ii) los instrumentos, (iii) las metodologías a los resultados del proyecto (análisis del coste de oportunidad de las decisiones tomadas)	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales		Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental



EVALUACIÓN DE RESULTADOS						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	HERRAMIENTAS
¿Qué factores internos y externos han limitado y/o facilitado esta contribución?	Factores (i) internos y (ii) externos que han incidido positivamente en la consecución de los resultados y punto del proyecto en el que incidieron	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales	Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
	Factores (i) internos y (ii) externos que han incidido negativamente en la consecución de los resultados y punto del proyecto en el que incidieron	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Perú	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales	Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
EFICACIA						
¿Se ha logrado medir la puesta en valor monetario de las acciones de la comunidad por medio de algunos indicadores? ¿Cuáles?	Existencia de indicadores de valor monetario de las acciones de la comunidad	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Revisión documental
	Valoraciones respecto de los informes de evaluación del impacto monetario de las acciones de la comunidad					Revisión documental
VIABILIDAD						
¿Han sido asignados equitativamente los beneficios alcanzados por los/las Emprendedores/as/as hombres y mujeres?	Cantidad de nuevos negocios emprendidos por mujeres (i) directamente e (ii) indirectamente atribuibles al proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Gestores locales	Asociaciones civiles locales	Emprendedores/as locales	Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
	Nuevos empleos femeninos generados (i) directamente e (ii) indirectamente atribuibles al proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Gestores locales	Asociaciones civiles locales	Emprendedores/as locales	Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
	Porcentaje de asignación de beneficios del proyecto entre Emprendedores/as hombres y mujeres	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Gestores locales	Asociaciones civiles locales	Emprendedores/as locales	Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
	Grado de satisfacción del colectivo de mujeres respecto a los resultados del proyecto	Asociaciones civiles locales	Comunidad beneficiaria local	Emprendedores/as locales		Resultados entrevistas y talleres
	Grado de disminución de la brecha de género	Asociaciones civiles locales	Comunidad beneficiaria local	Emprendedores/as locales		Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental



EVALUACIÓN DE RESULTADOS						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	HERRAMIENTAS
APROPIACIÓN						
¿Qué evidencias hay de apropiación en todos los actores; colectivo beneficiario; instituciones regionales ó locales; etc.?	Número de asistentes a los cursos de formación y capacitación por grupos de interés (clasificación por tipología de actor)					Revisión documental
	Grado de mejora en el conocimiento adquirido por los diferentes actores públicos y privados	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales	Comunidad beneficiaria local	Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
	Grado de concienciación de los actores sobre la importancia del Turismo Rural Comunitario	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Gestores locales	Emprendedores/as locales	Comunidad beneficiaria local	Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
	Grado de satisfacción de los actores (i) masculinos, (iii) femeninos con la ejecución del proyecto	Comunidad beneficiaria local	Asociaciones civiles locales			Resultados entrevistas y talleres
	Nivel de fortalecimiento institucional de actores a nivel regional y local (mejora de procesos y mecanismos de gestión del Turismo Rural Comunitario)	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales	Gestores locales	Asociaciones civiles locales	Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
	Grado de aparición de asociaciones representantes de los intereses de los actores (densidad organizacional y asociativa antes y después del proyecto).	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Asociaciones civiles locales	Asociaciones empresariales / sectoriales locales	Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
ALINEAMIENTO						
¿Las instituciones vinculadas al TRC han establecido planes, proyectos o acciones a corto, mediano y largo plazo que ya incorporan el concepto de TRC?	Grado de incorporación del concepto TRC en los planes, proyectos y acciones de las diferentes instituciones	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales	Gobiernos Municipales		Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental
¿Se ha incorporado al TRC en presupuestos institucionales de manera permanente?	Asignación presupuestaria al TCR por parte de las instituciones	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales	Gobiernos Municipales	Resultados entrevistas y talleres comparados con revisión documental



FACTORES TRANSVERSALES						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	HERRAMIENTAS
OBJETIVO ESPECÍFICO 1						
¿Está formulada la política de promoción del Turismo Rural Comunitario a nivel nacional (MINCETUR), regional (Gobiernos Regionales) y local (Municipios)?	Existencia de política de promoción del TRC a nivel (i) nacional, (ii) regional, (iii) local.	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales		Revisión documental
¿Está conformada una Unidad de Coordinación para el Desarrollo del Turismo Rural a nivel MINCETUR? ¿A nivel de Gobiernos Regionales? ¿A nivel de Gobiernos Locales?	Existencia de Unidad de Coordinación para el Desarrollo del Turismo Rural a nivel (i) nacional, (ii) regional, (iii) local	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales		Revisión documental comparada con resultados entrevistas y talleres
	Grado de ejecución y capacidad coordinadora de la Unidad dentro del proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales		Resultados entrevistas y talleres
Identificación y suscripción de Acuerdos con los socios estratégicos a nivel regional y/o local y población organizada	Número de acuerdos firmados a nivel (i) regional, (ii) local	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales		Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
	Número de acuerdos ejecutados y/o activos a nivel (i) regional, (ii) local	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales		Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
Apoyo en la implementación de la política nacional para el desarrollo del Turismo Rural que promueve el MINCETUR	Grado de implementación de la política de Turismo Rural a nivel nacional	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
	Número de acciones de apoyo a la implementación de la política de Turismo Rural	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Revisión documental comparada con resultados entrevistas y talleres
El intercambio de experiencias mediante pasantías sobre modelos de trabajo que ya se vienen realizando en el país y en Latinoamérica	Registro de métodos de intercambio de experiencias					Revisión documental
	Número de acciones de intercambio de experiencias (i) nacionales, (ii) Latinoamericanas llevadas a cabo	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
Elaboración y ejecución del plan de monitoreo y seguimiento de la implementación de las políticas en el marco del proyecto	(i) Existencia y (ii) grado de implementación del plan de monitoreo y seguimiento					Revisión documental
OBJETIVO ESPECÍFICO 2 (RESULTADO 1)						
Constituido y prestando servicio a nivel de región y/o local el Equipo Promotor de Proyectos a los micro, pequeñas y medianas empresas de TRC	Existencia de Equipo Promotor de Proyectos a nivel (i) regional, (ii) local	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales		Resultados entrevistas y talleres
	Grado de ejecución y capacidad promotora del Equipo dentro del proyecto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales		Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental



FACTORES TRANSVERSALES						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	HERRAMIENTAS
Dotar a la Unidad de Coordinación y al Equipo Promotor para el Desarrollo del Turismo Rural (a nivel nacional, regional y local) de capacidades para prestar asistencia técnica en la formulación de proyectos y la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa de Turismo Rural	Registro de herramientas de asistencia técnica	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales		Revisión documental
	Número de micro, pequeñas y medianas empresas de turismo rural constituidas con la asistencia técnica de la Unidad de Coordinación y el Equipo Promotor	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Emprendedores/as locales		Revisión documental comparada con resultados entrevistas y talleres
Elaboración del plan de trabajo y desarrollo del cronograma de ejecución del proyecto	(i) Existencia y (ii) grado de implementación del plan					Revisión documental
Elaboración de perfiles de proyecto piloto en las zonas determinadas por el proyecto	Registro de planteamiento de perfiles de proyectos piloto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Revisión documental
Asistencia técnica en fortalecimiento de las capacidades de comercialización, emprendimiento y generación del valor de marcas colectivas a la comunidad y gobiernos locales	Acciones ejecutadas que hayan (i) mejorado la capacidad de comercialización, (ii) generado valor de marcas colectivas	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)			Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
Viajes para identificación de nuevos emprendimientos de las comunidades	Número de viajes registrados cuyo objetivo principal fuese la identificación de nuevos emprendimientos	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Resultados entrevistas y talleres
OBJETIVO ESPECÍFICO 2 (RESULTADO 2)						
Generación de capacidades a funcionarios del nivel nacional y/o regional y/o local, para promover el TRC	Número de talleres de formación en TRC ejecutados a nivel (i) nacional, (ii) regional, (iii) local	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales		Revisión documental
	Número de funcionarios asistentes por niveles	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales		Revisión documental
Capacitación en gestión municipal del turismo a través de un Diplomado desarrollado con una institución pública líder en la materia, con apoyo de otras instituciones	Existencia y funcionamiento de un Diplomado en Gestión Municipal del Turismo	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Ministerio de Educación	Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR)		Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
	Número de alumnos/as titulados desde su creación	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
	Grado de alineamiento con los planes de estudios universitarios (i) a nivel nacional, (ii) internacionales en la materia	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Ministerio de Educación	Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR)		Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental



FACTORES TRANSVERSALES						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	HERRAMIENTAS
Elaboración de instrumentos de gestión municipal, uso de territorio y de políticas de turismo sostenible	(i) Existencia y (ii) grado de implantación de instrumentos de (a) gestión municipal, (b) uso de territorio, (d) turismo sostenible	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales		Revisión documental comparada con resultados entrevistas y talleres
Publicación de un manual de apoyo a la capacitación antes mencionada: Gestión municipal y uso de territorio	(i) Existencia y (ii) grado de difusión del manual de apoyo	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
Elaboración de manuales con las experiencias exitosas sistematizada en turismo rural en cada intervención	(i) Existencia y (ii) grado de difusión de manuales	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
OBJETIVO ESPECÍFICO 2 (RESULTADO 3)						
Consolidado el Programa de Concientización Turística en la macro región norte e implantándose en la macro región sur del Perú a nivel nacional.	Registro de ejecución y seguimiento del Programa en la región norte.	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Direcciones Regionales de Educación		Revisión documental comparada con resultados entrevistas y talleres
	Registro de implantación del Programa en la región sur	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Direcciones Regionales de Educación		Revisión documental comparada con resultados entrevistas y talleres
Monitoreo y seguimiento del Programa de Concientización Turística (Guías de Concientización Turística para los docentes de la Educación Secundaria)	Acciones en marcha de monitoreo y seguimiento	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
	Número de docentes benefactores de la formación del programa	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Revisión documental
Apoyo en la implementación del Programa de Concientización Turística en el ámbito del proyecto TURURAL	Acciones de transmisión de buenas prácticas llevadas a cabo desde la región norte a las regiones implicadas en TURURAL	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales		Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
Publicación de un manual dirigido a la población dentro del ámbito del proyecto sobre recuperación y conservación del patrimonio cultural y natural	(i) Existencia y (ii) grado de difusión del manual	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Gestores locales	Emprendedores/as locales	Comunidad beneficiaria local	Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
Puesta en valor de la identidad local [productos tradicionales, como la artesanía que se ofrecen al turista]	Grado de regulación de la difusión de identidad local	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales	Asociaciones civiles locales	Asociaciones empresariales / sectoriales locales	Revisión documental comparada con resultados entrevistas y talleres
	Herramientas asociacionales o de otro tipo que contribuyan a la puesta en valor de la identidad local	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales	Asociaciones civiles locales	Asociaciones empresariales / sectoriales locales	Revisión documental



FACTORES TRANSVERSALES						
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	AGENTES	HERRAMIENTAS
Publicación de un manual dirigido a la población dentro del ámbito del proyecto sobre gestión de servicios turísticos y artesanales que servirán para el desarrollo de nuevos emprendimientos en turismo rural	(i) Existencia y (ii) grado de difusión del manual	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)			Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
OBJETIVO ESPECÍFICO 3						
Ejecutados los proyectos piloto de TRC en Puno, Cajamarca y Lima Región	(i) Grado de ejecución y (ii) registro de primeros indicadores de resultados de la implementación	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)			Resultados entrevistas y talleres comparado con revisión documental
Actas de compromiso firmadas por gobiernos regionales y/o locales con participación de la comunidad para desarrollar proyecto piloto en las zonas	Existencia de actas con participación de todos los implicados	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gobiernos Municipales	Asociaciones civiles locales	Revisión documental
Creación de Comité de Coordinación para el buen desempeño de cada proyecto identificado (Conformada por representantes Unidad de Coordinación, Equipo Promotor y población beneficiaria)	(i) Existencia y (ii) grado de implementación del Comité de Coordinación	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales	Comunidad beneficiaria local	Revisión documental comparada con resultados entrevistas y talleres
	Presencia activa en el Comité de Coordinación de representación de (i) la Unidad de Coordinación, (ii) el Equipo Promotor, (iii) Población beneficiaria	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales	Comunidad beneficiaria local	Revisión documental comparada con resultados entrevistas y talleres
Apoyo a la ejecución de proyecto piloto determinados en la zona del proyecto	Registro de herramientas de ejecución de proyectos piloto	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario				Revisión documental comparada con resultados entrevistas y talleres
Creación de redes de consorcio (cadenas de producción) en Turismo Rural	(i) Existencia y (ii) capacidad de implementación de redes de consorcio	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)			Revisión documental comparada con resultados entrevistas y talleres
Intercambio de experiencias para los beneficiarios de los proyectos piloto entre los emprendimientos del mismo proyecto y otros	(i) Registro y (ii) número de intercambio de casos	MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales		Revisión documental
Fortalecimiento de capacidades a la población en temas específicos para apoyar el desarrollo de los proyectos piloto determinados		MINCETUR - Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)	Gestores locales		

