

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Factores sociales que condicionan y limitan el impulso de iniciativas de turismo rural, promovidas por actores locales, en contextos de Nueva Ruralidad: La experiencia de la Asociación Artística Cultural Piel de Sal en Maras, Cusco.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN SOCIOLOGÍA CON MENCIÓN EN DESARROLLO**

**AUTORA**

Maria Paz Lorena Montoya Pérez

**ASESOR**

Robin Thierry Florent Cavagnoud

Julio, 2021

## RESUMEN

Desde el año 2010, un grupo de pobladores de Maras, en Cusco, impulsa una iniciativa de turismo que consiste en la revaloración de los activos culturales del pueblo, a través de la cultura viva y los talentos locales. Bajo el Marco de los Capitales Comunitarios, la presente investigación realiza un estudio de caso, con metodología cualitativa, a la iniciativa impulsada por la Asociación Artística Cultural Piel de Sal Maras para determinar los factores sociales que condicionan o limitan el impulso y la consolidación de iniciativas de Turismo Rural, impulsadas por los actores locales, en contextos de Nueva Ruralidad.

Se evidencia que, para impulsar la actividad turística, es necesaria la construcción y gestión un capital social, que permita el desarrollo de la cohesión entre los pobladores/socios, así como la construcción de las conexiones que facilitan el acceso a los medios y canales de promoción y comercialización. Los capitales cultural y humano permiten asegurar los talentos, capacidades y competencias necesarias para la consolidación y la sostenibilidad de la experiencia y la propia construcción del capital social. El capital financiero, permite adaptar y mejorar activos, invirtiendo en mejoras que se traducen la calidad del servicio ofrecido y que, sumado a la implementación de los demás capitales logra asegurar la consolidación de la experiencia. Sin embargo, para lograr que el esfuerzo, asociado a la construcción de todos los capitales se traduzca en la sostenibilidad de las iniciativas, es necesario que el capital político, a nivel de instituciones que tienen un rol dentro de la actividad turística, trabajen de manera articulada y puedan generar las condiciones mínimas necesarias para que iniciativas turísticas, impulsadas por pobladores locales, puedan consolidarse y sostenerse en el tiempo.



**A mi hijo, Mariano.**

**A mi gran amigo, Javier.  
Desde donde hoy descansa,  
debe estar feliz de ver  
este pendiente concluido.**

## AGRADECIMIENTOS

A mis amigos y amigas de Maras, gracias por su cariño y su siempre disposición para acogerme y compartir su tiempo, su entusiasmo y su experiencia, a lo largo de estos años. Gracias por permitirme reconstruir y analizar su historia, por su compromiso con la cultura y el arte de su pueblo a través del turismo. Mi agradecimiento, muy especialmente, para mi gran amigo Amílcar Del Castillo y su señora madre, mamá Carmen. Gracias también a Jesusa, Mellissa, Vicky, Brígida, Yuri y Don Celestino.

A mi asesor, Robin Cavagnoud, por su dedicación, compromiso, tiempo y apoyo. A Ursula Harman, por su co-asesoría y toda su disposición para compartir su conocimiento. A su bebé Yamil, quien aún no llega al mundo para cuando escribo estas líneas, pero nos acompañó en el proceso y cuya llegada, ha sido el motor que permitió sacar adelante el documento.

A los expertos e informantes clave que me concedieron su tiempo para compartir su conocimiento, opinión y experiencia. A Fernando Vera, por toda su disposición y entusiasmo para compartir siempre su amplia experiencia en el sector turístico, sobre todo, en ámbitos rurales.

A mi gran amiga Aurora, por su incondicional disposición, ayuda y amistad. Por aplicar “coaching” para no dejarme rendir. A Mayita, por “prestarme”, de cuando a cuando, el tiempo de su mamá, y acompañarme en el proceso.

A mi esposo, a mi hijo, a mis padres y los amigos y amigas que siempre animaron y ayudaron con su energía, paciencia y comprensión.

Al IDRC - Canadá y su Programa de Escalamiento en innovaciones rurales (PEIR), por darme la oportunidad de integrar el equipo de investigadores que analizaron y documentaron sobre experiencias innovadoras en el 2011. Gracias a ello, visité Maras y pude conocer la experiencia de TRC, impulsada por sus pobladores.



**Factores sociales que condicionan y limitan el impulso de iniciativas de turismo rural, promovidas por actores locales, en contextos de Nueva Ruralidad: La experiencia de la Asociación Artística Cultural Piel de Sal en Maras, Cusco.**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO UNO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>5</b>
1.1. Las nuevas dinámicas rurales	5
1.2. Turismo Rural en el Perú	10
1.3. Debates teóricos sobre Turismo Rural	13
1.3.1. Enfoques teóricos del Turismo Rural	16
1.3.2. Dos miradas a los efectos del Turismo Rural	17
1.4. Problematización del turismo rural, objetivos e hipótesis de investigación	22
<b>CAPÍTULO DOS: MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>25</b>
2.1. Capital social, político y cultural en turismo	25
2.2. El marco de capitales comunitarios	32
<b>CAPÍTULO TRES: DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>35</b>
3.1. Estudio de caso	35
3.2. Enfoque cualitativo	36
3.2.1. Instrumentos de recojo de información	37
3.2.1.1. Entrevista semi-estructurada	39
3.2.1.2. Observación participante	41
3.2.2. Técnicas de sistematización de la información	42
3.2.3. Técnicas de análisis de la información	42
3.2.4. Limitaciones	43
<b>CAPÍTULO CUATRO: CIRCUITO TURÍSTICO BASADO EN TALENTOS LOCALES – ASOCIACIÓN ARTÍSTICA CULTURAL PIEL DE SAL, MARAS</b>	<b>44</b>
4.1. El Pueblo de Maras	44
4.2. Surgimiento de la iniciativa de turismo rural en Maras	45
4.3. Los socios – Asociación Artística Cultural Piel de Sal – Maras	48
<b>CAPÍTULO CINCO: FACTORES SOCIALES QUE CONTRIBUYEN CON LA IMPLEMENTACIÓN Y LA CONSOLIDACIÓN DE LA INICIATIVA</b>	<b>52</b>
5.1. Capital Social	52
5.1.1. Capital social de vínculo – la organización y relación entre socios	53
5.1.2. Capital social de puente – relación con actores externos	56
5.1.2.1. Relación con actores vinculados a medios - promoción	57
5.1.2.2. Red de Turismo Rural Comunitario de Cusco (REDTURC)	61
5.1.2.3. Participación en la Estrategia Nacional de TRC del MINCETUR	63
5.1.3. Capital social de enlace - Relación con agencias de viaje/turistas	64

<b>5.2. Capital cultural – humano</b>	<b>67</b>
5.2.1. El Maestro sombrero - (En memoria de) TEODOSIO ARGANDOÑA _____	71
5.2.2. El músico, maestro del arpa Dominga - CELESTINO ACURIO _____	73
5.2.3. El artista. Maestro pintor, ceramista, escultor - YURI GUEVARA _____	77
5.2.4. Las tejedoras de panccas _____	80
5.2.5. El Teatro cuenta cuentos en quechua _____	85
5.2.6. Co-liderazgo - JESUSA SEGOVIA _____	89
<b>5.3. Capital natural</b>	<b>91</b>
<b>5.4. Capital político</b>	<b>93</b>
<b>5.5. Capital financiero</b>	<b>97</b>
<b>5.6. Capital “construido”</b>	<b>98</b>
<b><i>CAPÍTULO SEIS: REFLEXIONES SOBRE EL CASO DE MARAS DESDE LAS PERSPECTIVAS DE TURISMO RURAL Y LA NUEVA RURALIDAD EN EL PERÚ</i></b>	<b>102</b>
6.1. Competencia con la actividad económica principal	102
6.2. La formalidad, la calidad del servicio y el compromiso necesario en la actividad turística	106
6.3. Conflictos entre integrantes	107
6.4 Falta de gobernanza institucional	109
6.5 Capacidad de gestión del emprendimiento	111
6.6 Recambio de integrantes – cultura viva	113
6.7 Participación de otros pobladores locales	114
6.8 Tensiones por pagos diferidos	116
6.9 Relacionamiento con el intermediario	117
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>124</b>

## LISTA DE GRÁFICOS, ILUSTRACIONES Y TABLAS

Gráfico 1	Perú: Evolución del tráfico de viajeros del TRC, 2010-2015
Ilustración 1	Capital Social
Tabla 1	Tipos de Capitales Comunitarios
Tabla 2	Actores entrevistados
Tabla 3	Temas de entrevistas
Tabla 4	Caracterización de los socios Asociación Artística Cultural Piel de Sal Maras

## LISTA DE IMÁGENES FOTOGRÁFICAS

Imagen 1	Publicidad al Programa de Televisión sobre Amílcar del Castillo
Imagen 2	Integrantes de Asociación Cultural Piel de Sal Maras y la REDTURC
Imagen 3	Integrantes de Asociación Cultural Piel de Sal Maras en Taller Regional de TRC
Imagen 4	Turistas participando del Taller de música
Imagen 5	Amílcar Del Castillo tocando instrumentos andinos
Imagen 6	Socios y socias de la Asociación Artística Cultural Piel de Sal con turistas, al finalizar su visita
Imagen 7	Taller de sombrerería, Don Teodosio Argandoña
Imagen 8	Celestino Acurio y su arpa Dominga
Imagen 9	Entrevistando a Celestino Acurio
Imagen 10	Reconocimiento a Celestino Acurio
Imagen 11	Casa-museo de Yuri Herrera
Imagen 12	Francisca Quispe tejiendo panccas
Imagen 13	Pobladoras preparando tejidos para Taller
Imagen 14	Vicky y Brigida
Imagen 15	Brígida Medina preparándose para Taller de Teatro
Imagen 16	Taller de teatro cuenta cuentos en quechua
Imagen 17	Protagonistas de la película <i>Willaq Pirqa</i>
Imagen 18	Mellissa y Jesusa en Taller de Teatro
Imagen 19	Jesusa Segovia
Imagen 20	Paisaje natural alrededor del Pueblo de Maras

## ACRÓNIMOS

CCF	<i>Community Capitals Framework</i>
DIRCETUR	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
ERNA	Empleo Rural No Agrícola
IDRC	<i>International Development Research Center - Canadá</i>
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
NR	Nueva Ruralidad
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	Organización No Gubernamental
PEIR	Programa de Escalamiento en Innovaciones Rurales
PENTUR	Plan Estratégico Nacional de Turismo
REDTURC	red de turismo rural en Cusco
SUNARP	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
TOP	Turismo Orientado a los Pobres
TRC	Turismo Rural Comunitario
TR	Turismo Rural



## INTRODUCCIÓN

Inserto en dinámicas de nueva ruralidad, en donde la pluriactividad es una de las principales características, el turismo es una actividad que ha ido tomando mucha importancia en espacios rurales, permitiendo la revaloración de la cultura y el arte de pueblos. En ese sentido, desde el año 2010, un grupo de pobladores de Maras, en Cusco, viene impulsando una iniciativa de turismo que consiste en la revaloración de los activos culturales del pueblo, a través de la cultura viva y los talentos locales. A través de esta iniciativa, los pobladores ofrecen al turista la oportunidad de conocer en sus propios hogares, a los talentos del pueblo (músicos, artesanos, artistas, entre otros), así como participar de talleres o de las actividades cotidianas de los pobladores. Hoy en día, la iniciativa es parte de las 74 iniciativas promovidas por la Estrategia Nacional de Turismo Rural Comunitario<sup>1</sup> del MINCETUR.

El pueblo de Maras, capital del distrito del mismo nombre, se inserta dentro de un circuito turístico que ya operaba en la zona: la visita a las salinas y el complejo arqueológico Moray. La ubicación estratégica del Pueblo, lo pone en una posición única para aprovechar los reflujos del turismo “tradicional”, permitiéndole atender las demandas por nuevas vivencias e interacciones con los contextos rurales: cultura viva, patrimonio, paisaje, entre otros.

La experiencia de Turismo Rural en Maras muestra un caso que evidencia como lo rural trasciende tanto la actividad agrícola como el espacio propiamente rural. Para la mayoría

---

<sup>1</sup> <https://www.turismocomunitario.com.pe/en/index.html>

de los pobladores y pobladoras miembros de la asociación, la actividad turística es una importante actividad económica secundaria/complementaria a sus actividades agrícolas, lo que permite analizar y entender la experiencia, bajo la conceptualización de nueva ruralidad, la misma que tiene su correlato en la multiplicación de posibilidades productivas y de actividades desarrolladas por los pobladores rurales.

¿Cuáles son esos factores sociales que condicionan o limitan el impulso y la consolidación de iniciativas de Turismo Rural, impulsadas por los propios actores en contextos de Nueva Ruralidad? es la pregunta que la presente investigación busca responder. Para dicho fin, se realiza un estudio de caso, con metodología cualitativa, a la iniciativa impulsada por la Asociación Artística Cultural Piel de Sal Maras.

El análisis se realizó bajo el Marco de Capitales Comunitarios, el mismo que permite ver los diversos elementos, recursos y relaciones dentro de una comunidad. En esa línea, se describe y analiza el desarrollo e interacción del capital social, cultural, humano, político, financiero, natural y construido, desarrollados durante los años 2011-2017, en los cuales se llevaron a cabo los procesos de implementación y consolidación de la iniciativa turística, la misma que continua en operación hasta el día de hoy (2021).

El trabajo está integrado por cinco capítulos. El primero, aborda la problemática sobre la base de fundamentos teóricos, en relación con las nuevas dinámicas rurales, así como enfoques y debates alrededor del Turismo Rural. El segundo capítulo, presenta los conceptos asociados al marco de capitales comunitarios y la importancia de capitales como el social, político y cultural, y sus interacciones, en iniciativas de Turismo Rural. En

el tercer capítulo, se presenta la metodología aplicada para el desarrollo de la investigación. El capítulo cuatro, describe el caso y a los socios que conforman la Asociación Artística Cultural Piel de Sal – Maras, caracterizando a cada uno de ellos.

El quinto capítulo analiza los factores sociales que han contribuido con el impulso y consolidación de la iniciativa de Turismo Rural, bajo el marco de los siete capitales comunitarios, identificando los procesos de desarrollo e interacciones de estos, así como también los vacíos y limitaciones. Finalmente, el capítulo seis plantea algunas reflexiones, sobre el caso de la experiencia en Maras, a la luz de las limitaciones y desafíos, desde las perspectivas de Turismo Rural y Nueva Ruralidad en Perú.

Los principales hallazgos de la presente investigación determinan que, si bien los siete capitales resultan siendo importantes en el desarrollo y consolidación de la experiencia turística, resalta la relevancia de algunos en determinados momentos del desarrollo de esta. Se identifica que, para impulsar la actividad turística, la construcción y gestión del capital social es absolutamente necesaria, permitiendo el desarrollo de la confianza y cohesión entre los pobladores/socios, así como también, para la construcción de las redes y conexiones que facilitan el acceso a los medios y canales de promoción y comercialización del producto turístico. Por otro lado, los capitales cultural y humano deben asegurar los talentos, capacidades y competencias necesarias para la consolidación y la sostenibilidad de la experiencia. Contar con el debido capital humano de base es indispensable, también, en el desarrollo del capital social. Son ambos interdependientes y deben coexistir para permitir procesos de consolidación y

crecimiento. Por su parte, el capital financiero debe considerarse una prioridad dado que permite adaptar y mejorar activos, invirtiendo en mejoras que se traducen en la calidad del servicio ofrecido.

Por último, se evidencia que, para lograr que el esfuerzo, asociado a la construcción de todos los capitales se traduzca en la sostenibilidad de las iniciativas, es necesario que el capital político, a nivel de instituciones que tienen un rol dentro de la actividad turística, trabajen de manera articulada y puedan generar las condiciones mínimas necesarias para que iniciativas turísticas, impulsadas por pobladores locales, puedan consolidarse y sostenerse en el tiempo. Como afirma Moyano (2009), lo que marca verdaderamente la línea entre el éxito y el fracaso de los procesos de desarrollo en áreas rurales con similares recursos humanos y productivos, es la existencia de una buena interacción entre las distintas instituciones y agentes implicados. No es posible que los pobladores gestionen solos todos los/sus recursos, si no se cuenta con la debida institucionalidad operando de manera articulada y generando las condiciones normativas, de infraestructura (capital construido), de promoción, de reconocimiento (capital social/cultural) y de capacidades (capital humano), necesarias para el debido impulso y sostenimiento de las iniciativas de Turismo Rural.

## **CAPÍTULO UNO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Las nuevas dinámicas rurales**

El espacio rural viene sufriendo una serie de transformaciones que sugieren un nuevo análisis de las dinámicas en dichos espacios. En ese sentido, la Nueva Ruralidad (NR), corriente relativamente reciente, busca explicar dichos cambios y transformaciones, como consecuencia de los procesos demográficos, la expansión de las relaciones comerciales y los cambios culturales.

Con el crecimiento de ciudades y aparición de nuevos espacios urbanos, y el surgimiento de nuevas actividades económicas que diversifican las actividades en el campo, se transforma el espacio o territorio rural. Desde la perspectiva del Desarrollo Territorial, se entiende el incremento de las actividades rurales no agropecuarias tales como la artesanía, comercio, transporte y turismo rural como eje estratégico del desarrollo rural (Trivelli, Escobal, Revesz 2009: 22-23). Desde esta perspectiva, se evidencia la multi o pluriactividad de la economía campesina neo-rural. Es así como se muestra una combinación de activos y actividades que configuran una estrategia de supervivencia viable para las familias rurales, pues no se encuentran exclusivamente vinculadas a la agricultura (Trivelli, Escobal, Revesz 2009: 24).

La NR reconceptualiza el espacio rural como territorio en una nueva relación con lo urbano, donde predomina la heterogeneidad social de los agentes, la multisectorialidad en el empleo, la articulación intersectorial, y la incorporación de los vínculos urbano-

rurales (Shejtman y Berdegué 2004: 30). La NR supone la *“construcción de una concepción territorial de un modelo de desarrollo rural que sea capaz de integrar la estrecha interdependencia entre lo rural-urbano y, por tanto, contribuya a superar las visiones que dividían artificialmente los dos ámbitos”* (Concheiro y Grajales 2009:158).

Para la NR, la conceptualización de lo rural como espacio ocupado por grupos sociales relacionados con la producción agropecuaria, en contraste con lo urbano vinculado principalmente con la industria y los servicios, ya no tiene valor explicativo como tal en el marco de la globalización del capital, toda vez que se han dado fenómenos de urbanización y diversificación productiva en los ámbitos rurales y de interdependencia con el resto de la economía, a partir de los recursos naturales y de los diferentes pobladores que ahí se encuentran (Giarracca, 2001; Pérez, 2001; Gómez, 2001; De Grammont, 2008; Kay, 2009). Este cambio en la noción de lo rural implica el análisis más allá de los criterios demográficos (densidad de población) y geográficos (cercanía con los centros urbanos), por lo que ahora lo rural puede ser definido también por las actividades económicas predominantes (Pérez, 2001; Paniagua y Hoggart, 2002), llegando a desplazar las formas tradicionales de vida del ámbito rural. En este sentido, el medio rural es entendido en su concepción actual, de acuerdo con Pérez como:

Un conjunto de regiones o zonas (territorio) cuya población desarrolla diversas actividades o se desempeña en distintos sectores, como la agricultura, la artesanía, las industrias pequeñas y medianas, el comercio, los servicios, la ganadería, la pesca, la minería, la extracción de recursos naturales y el turismo, entre otros. En dichas regiones o zonas hay asentamientos que se relacionan entre sí y con el exterior, y en los cuales interactúan una serie de instituciones, públicas y privadas (Pérez, 2001: 17).

Es decir, se observa la transformación de los espacios, pues ya no hay jerarquización entre ciudades y campo, dada la creciente interacción e integración rural-urbana. Así, Barkin (2001, 2004) plantea la existencia de un sistema económico nuevo al interior del sector rural, dinámico y que responde a iniciativas autonómicas por parte de las comunidades. Para este autor, el sector rural es fundamental en el contexto de insustentabilidad del sistema capitalista y, por tanto, constituye una alternativa deseable de sustitución de métodos productivos y racionalidad no depredadora. Para este autor, es posible la *“construcción de un nuevo sistema económico, uno que es capaz de sobrevivir al mercado y que genera condiciones de progreso social, a través de estrategias que no responden a la lógica campesina [...] sino a racionalidades alternas”* (Rosas 2009: 161).

Desde la perspectiva de diversificación de ingresos, la NR tiene su correlato en la multiplicación de posibilidades productivas y de actividades desarrolladas por los pobladores rurales. Estos cambios son analizados desde el enfoque de la pluriactividad. Este se refiere a la multiplicación de actividades de subsistencia, producción y acumulación de las familias rurales, experimentadas en el campo y otros espacios rurales latinoamericanos en las dos últimas décadas. Remite al desarrollo y la puesta en práctica de una serie de actividades generadoras de ingreso para las familias (rurales y no rurales), pero también a la aparición de nuevos actores no vinculados a ocupaciones agropecuarias, que residen en espacios rurales, dedicados a actividades de producción distintas a las tradicionales. *“Aun cuando muchas de estas actividades tienen sus centros*

*de decisión y destinan su producción principal fuera del espacio rural, localmente se convierten en importantes fuentes de empleo y recursos” (Diez 2013: 23).*

Las actividades en las sociedades rurales son mucho más diversas que la sola especialización en la producción agropecuaria, bajo el marco de la globalización del capital. *“La vida rural, tradicionalmente asociada con la actividad agropecuaria, abriga ahora una diversidad de actividades y relaciones sociales que vinculan estrechamente las aldeas campesinas con los centros urbanos y la actividad industrial” (Cartón de Grammont 2004: 279).* NR y pluriactividad en el campo son conceptos/enfoques que buscan dar cuenta de las transformaciones de las últimas décadas y caracterizar en nuevos términos los espacios rurales contemporáneos. En ese sentido, pretenden mostrar *“nuevas formas de producir para integrarse al mercado, así como alternativas de aprovechamiento de recursos que multiplican las opciones de las familias rurales; todo ello en un contexto de mayor movilidad y circulación de la población, y de expansión de derechos y prácticas democráticas” (Diez 2013: 24).*

Los repertorios de actividades productivas de las familias campesinas se amplían hacia nuevas tareas y ocupaciones agropecuarias y no agropecuarias, incrementándose el abanico (ya bastante amplio) de actividades generadoras de ingreso. La novedad es que muchas de estas nuevas actividades se desarrollan a partir de la cada vez mayor vinculación entre los espacios rurales y las demandas urbanas (Diez 2013: 28).

Y en este contexto, desde la perspectiva de la NR en América Latina, el espectro productivo y ocupacional estaría compuesto por una diversidad de actividades entre las que se destacan, además de la agricultura, las siguientes: a) la agroindustria; b) actividades no agrícolas ligadas a la residencia (fabricación de conservas, muebles,

flores); c) servicios relacionados con el entretenimiento (turismo rural, agroturismo, aportes al mantenimiento y desarrollo de la cultura, etcétera) y espacios para el descanso; d) actividades de pequeñas y medianas empresas manufactureras; e) “nuevas” actividades agropecuarias localizadas en nichos especiales de mercado; f) extracción, oferta y cuidado de recursos naturales (minería, entre otras); g) artesanía; h) ganadería; i) caza y pesca (en algunos lugares relacionadas también con el turismo rural); j) comercio y k) pequeñas y medianas industrias manufactureras (Concheiro y Grajales 2009:153).

Finalmente, es importante considerar el aspecto cultural, pues esta NR muestra revalorización de un espacio dado, a partir de elementos de su identidad cultural. Estos elementos culturales e identidad territorial se constituyen en la NR como una alternativa para el desarrollo de las zonas rurales; ya que *“se crean diversas iniciativas en las que atributos culturales de una localidad determinada se convierten en el elemento clave para mejorar las condiciones de vida rural. Dichos atributos (markers) incluyen: alimentos tradicionales, idiomas regionales, artesanías, folklore, artes visuales y teatro, referencias literarias, lugares históricos o prehistóricos, paisaje y su flora y fauna asociadas, entre otros”* (Shejtman y Berdegué 2004: 33). Por ello, la importancia en la NR, de usar y preservar los recursos naturales y culturales del medio rural, a partir de los “saberes” locales (Trivelli, Escobal, Revesz 2009: 310, 322).

## 1.2. Turismo Rural en el Perú

El Turismo Rural Comunitario (TRC) es un fenómeno relativamente reciente que se desarrolla en el medio rural, de manera planificada y sostenible, basado en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de una comunidad (Sariego 2014:52). Entre las muchas experiencias en Latinoamérica el Perú, en su calidad de país diverso, reúne condiciones apropiadas para liderar este modelo turístico a escala mundial. Las experiencias de desarrollo del TRC (o “turismo responsable”) surgidas hasta la fecha se han dado, en su mayoría, por iniciativa de emprendedores que identificaron oportunidades de negocio para atender una incipiente demanda o gracias a proyectos desarrollados con el apoyo de organizaciones de cooperación y/o empresas privadas (Sariego 2014:50).

Los inicios del Turismo Rural (TR) en el Perú se dan en los años 1970 con emprendimientos en las Isla Taquile, Lago Titicaca, en la región Puno. Actualmente son más de setenta los destinos comunitarios con los que cuenta el Perú, en distintos grados de desarrollo y que ofrecen una amplia diversidad de servicios. Todos ellos, se encuentran articulados dentro de la Estrategia de TRC del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), cuyo principal objetivo es apoyar a las comunidades rurales del país en el desarrollo y fortalecimiento de sus productos turísticos (MINCETUR 2015: 9).

El Turismo Comunitario, entendido como una política de gobierno, es conceptualizado como *“toda actividad turística que se desarrolla en un medio rural, de manera planificada*

*y sostenible, a través de modelos de gestión con participación activa y el liderazgo de las poblaciones locales, representadas por organizaciones de base comunitaria, integrándose de manera armoniosa a las actividades económicas tradicionales locales, para contribuir al desarrollo de la comunidad, siendo su cultura y el entorno natural los componentes clave y diferenciadores que conforman su producto turístico” (Congreso de la República del Perú 2020: 22)*

Es así como, que las características del Turismo Comunitario están relacionadas a las actividades y servicios turísticos diversos que brindan las comunidades, cuyos productos están relacionados a su naturaleza, contexto local, particularidades del territorio, costumbres, cultura y a las necesidades de una demanda objetivo (Congreso de la República del Perú 2020: 24).

Consecuentemente, el Turismo Rural en el Perú se articula como una política que tiene el objetivo de consolidar los emprendimientos de Turismo Comunitario con productos turísticos competitivos, sostenibles e innovadores lideradas por comunidades con vocación turística. En ese contexto, de acuerdo con el MINCETUR, el TR en el Perú está articulado de manera adecuada y con avances significativos en 13 regiones del país: Amazonas, Arequipa, Ancash, Lima, Loreto, La Libertad, Lambayeque, Cusco, Cajamarca, San Martín, Puno, Piura y Madre de Dios.

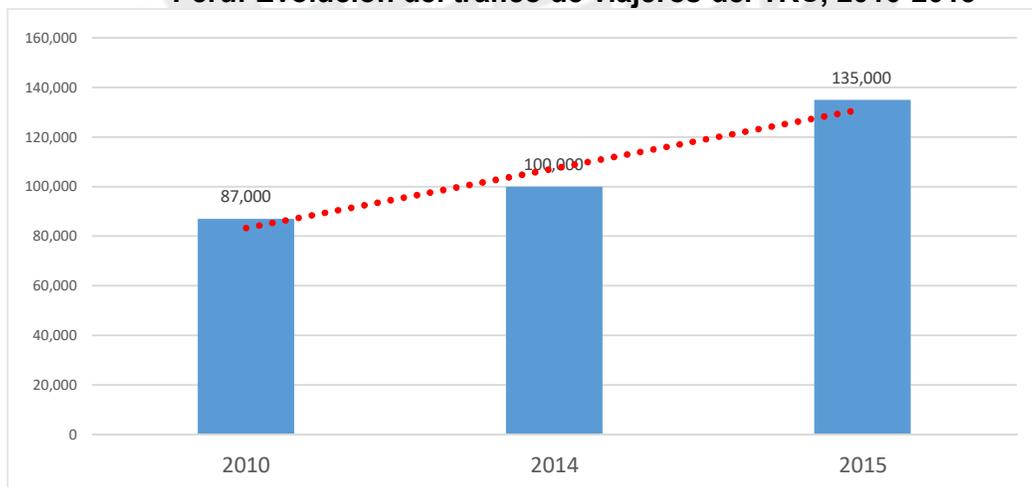
De ese modo, MINCETUR señala que, para el año 2020, se tiene en total más de 72 emprendimientos, de los cuales, el 17% se encuentran ubicados en la Macro Región Norte (Amazonas, Ancash, Loreto, La Libertad, Lambayeque, Cajamarca, San Martín y

Piura) 10% en la Macro Región Centro (Ancash y Lima) y 45% se encuentran ubicados en la Macro Región Sur (Arequipa, Cusco, Puno y Madre de Dios).

Para Sariego, la rápida evolución de estas iniciativas está permitiendo que ya cuenten con un referente capaz de coordinar y garantizar todos sus servicios. Además, las condiciones del país permiten diversificar las experiencias por climas, ecosistemas y culturas. Estos emprendimientos se están ejecutando con una gran aceptación entre las comunidades locales, así como por parte de los turistas que las visitan (Sariego, 2014: 50).

El Gráfico 1 muestra la evolución del tráfico de visitantes internacionales. Del año 2010 al año 2015 se tiene un crecimiento del 13%, pues al 2015 se registraron 135 mil turistas internacionales (MINCETUR 2016: 75).

**Gráfico 1**  
**Perú: Evolución del tráfico de viajeros del TRC, 2010-2015**



Fuente: MINCETUR, Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025

### 1.3. Debates teóricos sobre Turismo Rural

Con la adopción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en el año 2000 se acentuó, en el primero de los objetivos, la erradicación de la pobreza extrema y el hambre reforzándose la promoción del turismo como un mecanismo de alivio de la pobreza (Jimenez y Cabazos 2012). Por su parte, en 1998, la Comisión Europea argumentaba que el turismo es un “banco de pruebas” ideal para la implementación y monitoreo de los principios de la sustentabilidad (Coppin y Morales 2014: 57). Es así como, impulsado por la tendencia de la cooperación internacional, dentro de su estrategia de Turismo Orientado a los Pobres<sup>2</sup> - TOP, surgió un nuevo subcampo de investigación sobre el turismo en ámbitos rurales.

El concepto de **TOP** surge como una nueva propuesta vinculada a los aspectos sociales del turismo y la reducción de la pobreza, surge en Inglaterra como una propuesta para *“buscar incorporar a los pobres al mercado capitalista mediante intervenciones de proyectos turísticos comercialmente viables que incrementen el empleo y las oportunidades empresariales, beneficiando a las poblaciones o colectivos”* (Jiménez y Cavazos 2012: 452).

Este concepto fue adoptado por diversas organizaciones de cooperación internacional, la Organización Mundial del Turismo (OMT) y algunas plataformas empresarias como el *World Travel and Tourism Council*, y organizaciones no gubernamentales (Figueroa 2014: 73). El TOP, fue una “propuesta pragmática que buscaba disminuir la pobreza en

---

<sup>2</sup> PRO POOR TOURISM

zonas que pueden ofrecer algún tipo de turismo, en donde los beneficios retornen a los más desfavorecidos, teniendo como denominador común que los proyectos TOP se desarrollen bajo el fomento del desarrollo sostenible” (Jiménez y Cavazos 2012:453).

Desde sus orígenes, el TR ha tenido una diversidad de definiciones, a través de distintos autores. Para Baum (2009), definir al turismo rural es muy difícil, dado que las mismas áreas rurales son difíciles también de definir y están sujetas a procesos complejos de cambio. De ese modo, el turismo rural, puede verse como una actividad multifacética y compleja (Baum 2009: 9).

El TR y sus encadenamientos hacia proveedores de insumos y servicios es también considerado en los análisis de varios organismos internacionales, como un factor potencialmente importante para la diversificación de la economía rural y para el empleo rural no agrícola (ERNA<sup>3</sup>), así, en los últimos años, varios países, tanto en América Latina como en otras regiones del mundo, han hecho esfuerzos para desarrollar y articular el TR en sus variadas formas (Schaerer y Dirven 2001: 7). Ya que el TR implica una amplia gama de actividades en un ambiente rural, las definiciones varían de acuerdo con el país, a la organización y al especialista en turismo<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Es el caso del IFPRI (International Food Policy and Research Institute), de la FAO (Food and Agriculture Organization), del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), del banco Mundial, del IICA (Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola) y de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) como se desprende de la organización de los siguientes seminarios: IFPRI: “Strategies for stimulating growth of the rural nonfarm economy in developing countries”, Washington, D.C., mayo 1998 y BID/CEPAL/FAO/RIMISP: “Empleo rural no agrícola en América Latina”, Santiago de Chile, septiembre 1999.

<sup>4</sup> De acuerdo con el IICA no existe un concepto regional común de la actividad, pero en todos los países se reconocen y practican las modalidades que usualmente se dan en los ámbitos rurales: Ecoturismo, Turismo Cultural, turismo de aventuras, Agroturismo, otros (IICA 2008: 7).

Para García (2006) el TR más allá de despertar y estimular la economía de la zona, contribuye a revalorizar la historia, la cultura, la naturaleza, los modos y costumbres de los pueblos (García 2006: 140). Por su parte, Gascón (2011) considera que el TR es un tipo de turismo de pequeño formato, establecido en zonas rurales y en el que la población local, a través de sus estructuras organizativas, ejerce un papel significativo en su control y gestión (Gascón 2011: 2); además, el TR se destaca por dirigirse a los sectores más desfavorecidos de la sociedad y establece sinergias con otras políticas de desarrollo (como las económicas en el ámbito agropecuario, de patrimonio cultural, medioambientales, etc.) (Gascón 2011: 2).

En esa misma línea, se cree que entre las ventajas que en la teoría proporciona este tipo de turismo se incluye: la articulación de estrategias que otorgan valor económico a los recursos físicos, naturales, sociales y culturales en América Latina, el incremento del protagonismo de los segmentos más pobres de la población rural, la diversificación de las actividades económicas que contribuyen a elevar la autoestima y el sentido de la ciudadanía de esta población, la generación de una fuente de ingresos adicional sin necesidad de optar por la migración, la oportunidad de crear espacios para fomentar las relaciones interculturales entre turistas y anfitriones y, por último, la emergencia de actores y redes en las propias sociedades rurales dedicados a explotar estrategias de desarrollo basadas en la valorización de su cultura (OMT 2004, Fonte y Ronaboldo 2007).

### **1.3.1. Enfoques teóricos del Turismo Rural**

El TR es considerado un instrumento de desarrollo, desde una perspectiva no sólo económica, sino también social: desarrollo que no sólo se visualiza como el que impulsa el Estado, como una política que se impone desde arriba, sino un desarrollo que provenga desde abajo y que responda a las necesidades de las poblaciones, localidades y/o territorios (Zizumbo et al 2009: 2).

Desde el enfoque “desde arriba” el impulso del TR como política social tiene la intención de combinar el crecimiento económico con programas sociales que tienen como meta incorporar a las regiones al mercado y aminorar la pobreza. En ese escenario, lo que se evidencia son acciones sectorizadas y fragmentadas de múltiples agentes estatales y civiles que en su afán de incorporarse en programas de apoyo proliferan hoy en día programas de desarrollo turístico, ya sea en municipios, regiones, localidades y comunidades indígenas (Zizumbo et al 2009: 5).

Por otro lado, el enfoque “Desde abajo”, plantea que las comunidades rurales conocedoras de la importancia de sus recursos y de las posibilidades de poder integrarse al desarrollo, han buscado medios para hacerle frente a la pobreza y han incursionado con poca experiencia al ofrecimiento de servicios turísticos a las personas que los visitan, aprovechando que el turismo es una nueva clase de estrategia de desarrollo (Zizumbo et al 2009: 7). Este planteamiento, cree que son las propias comunidades quienes proponen diversas estructuras económicas organizadas con la finalidad de generar sus ingresos y empleo, desde sus propias iniciativas y conforme van creciendo, amplían su

oferta de servicios turísticos y van buscando su capacitación para ofrecer mejor los servicios.

### **1.3.2. Dos miradas a los efectos del Turismo Rural**

Fuller (2011) plantea que la participación de las comunidades rurales en la industria turística ha despertado tanto entusiasmo como escepticismo. Quienes están a favor sostienen que esta propuesta garantiza que los ingresos generados por el turismo vayan a las poblaciones receptoras en lugar de concentrarse en los operadores y, por lo tanto, pueden contribuir a su empoderamiento y al mejoramiento de su calidad de vida. Sus críticos argumentan que la participación y cohesión comunales están muy romantizadas cuando, en la práctica las familias, son las unidades de producción y gestión. También señalan que los proyectos de desarrollo turístico son iniciados por instituciones externas tales como el gobierno regional o nacional u ONGs especializadas en desarrollo mientras que las poblaciones locales juegan un rol pasivo y ello puede ser nocivo para la sostenibilidad de estos emprendimientos (Fuller 2011: 20).

Siendo vigente esas visiones, el TR tiene también posiciones a favor y en contra. Para Palafox-Muñoz y Guadalupe (2015), la prioridad otorgada al turismo en las diversas estrategias de desarrollo rural responde a que ha sido depositario de fuertes expectativas como vector de cambio y progreso, se considera como salvador de los problemas del mundo rural, incluso sus beneficios se dan por obtenidos en cualquier territorio y bajo cualquier realidad (Palafox-Muñoz y Guadalupe 2015: 150).

De acuerdo a Palafox, Collantes y Zizumbo (2011), el TR tiene la capacidad de provocar cohesión social e integración de los actores en la implementación de las diversas actividades económicas, siempre y cuando las pequeñas comunidades que cuentan con atractivos naturales y culturales, sean las que lo elijan como la base para el progreso propio, y a partir de las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales de las propias comunidades, lo cual el turismo, desde la perspectiva comunitaria, tiene un mayor aporte a la consecución de los ideales de la sustentabilidad social que la perspectiva oficial, al provenir e insertarse en el propio tejido social de las comunidades como mecanismo de defensa de sus territorios, y lograr la sustentabilidad social a través del turismo.

Por su parte, Acuña (2004), nos presenta una clara discusión respecto a los beneficios de la actividad turística, pues para él el turismo no debe ser entendido como bueno o malo en sí mismo, depende de cómo se gestione y fomente para que afloren tales ventajas o inconvenientes (Acuña 2004: 10).

Para Dominguez y Lennartz (2015), el TR que incluye la puesta en valor de los recursos sociales, culturales y ambientales locales, trae consigo la sensibilidad de las áreas rurales ante los nuevos procesos turísticos y la necesidad de controlar sus riesgos mediante una planificación adecuada (Dominguez y Lennartz 2015: 2).

No obstante, para Gascón (2011) el TR se ha presentado como un instrumento adecuado para aumentar la renta de la población campesina y diversificar sus fuentes de ingresos;

sin embargo, plantea que es una actividad económica que no está exenta de riesgos, y expone diversas razones pesimistas que cuestionan su viabilidad y beneficio. El autor manifiesta que, diferentes estudios muestran que hay serios problemas de la viabilidad de este tipo de turismo, pues la demanda parece estancada mientras que la oferta ha tenido un crecimiento exponencial, y además, el acceso a los turistas siempre está mediatizado por agentes foráneos (tour operadores, guías, transportistas), lo cual no permite un real control del negocio por parte de la población local, sino, es aprovechado por los mediadores para imponer sus condiciones (Gascón 2011: 3). Asimismo, menciona la *“dificultad de la población local para controlar y gestionar una actividad compleja y para la que tienen escasa o nula formación”* (Gascón 2011: 3).

En la misma línea, Gascón expone que el TR puede ser un mecanismo a nivel "micro" de mercantilización de la naturaleza, y se cuestiona la distribución de los beneficios y la conflictividad que esta actividad puede generar dentro de la comunidad. En suma, el autor afirma que, el TR (...) debería ayudar a la consolidación de las maltrechas economías campesinas latinoamericanas ofreciendo un aporte de recursos económicos y diversificando sus fuentes de ingresos, no está exento de cuestionamientos y tiene diversos riesgos, siendo el mayor foco de preocupación los conflictos que puede generar, a dos niveles: i) la aplicación de los recursos y ii) en la distribución de los beneficios.

Ashley y Goodwin (2007), Meyer (2010) y Gascón (2011), consideran que, si bien el TR puede ser una alternativa interesante, existe una serie de obstáculos que presenta las poblaciones vulnerables como la falta de educación y formación, altos requisitos de

calidad y especialización turísticas, falta de capital económico y social. Por otro lado, se requiere una serie de políticas de apoyo para que el turismo sea una herramienta eficaz para la reducción de la pobreza, enfocadas en formación de capital humano, acceso a los mercados, entre otras (Jiménez y Cavazos 2012: 454).

Esta situación también es analizada por Sariego quien, analizando el caso peruano, considera que las comunidades rurales en Perú, de la misma manera que otros territorios distribuidos por el mundo, presentan problemas, retos y conflictos similares. Algunos estudios desarrollados en Ecuador, Sudáfrica, Santa Lucía, Nepal, Uganda y Namibia (Ashley et al., 2001) muestran algunos inconvenientes comunes a los enfrentados por dichas comunidades: escasa cooperación de las autoridades en la conservación y en el desarrollo del turismo, necesidad de un apoyo de conocimiento externo, bajo número de visitas respecto a las expectativas creadas, falta de capacitación para brindar servicios turísticos, sobre dependencia de las agencias y operadores, carencia de producto estructurado e inaccesibilidad logística en lugares remotos, entre otras dificultades (Sariego 2014 : 52).

Por su parte, Sánchez y Domínguez (2017) consideran que el análisis de los efectos positivos y negativos del turismo en ámbitos rurales resulta un debate ambivalente. Los autores argumentan que, según los factores que se tomen en cuenta a la hora de evaluar dichos impactos, obtendremos unas conclusiones u otras, en correspondencia con los diferentes puntos de vista de los afectados. Es decir, para Sánchez y Domínguez, no es

posible simplificar dogmáticamente a efectos negativos y positivos del desarrollo turístico como si de un solo actor se tratara.

Moyano (2014) complementa expresando que la existencia de buenos recursos productivos y la presencia de un capital humano bien formado e instruido, así como de una red de grupos e instituciones bien extendida y asentada en el territorio, son factores necesarios para emprender dinámicas de desarrollo, pero no son suficientes. El autor manifiesta que lo que marca verdaderamente la línea entre el éxito y el fracaso de los procesos de desarrollo en áreas rurales con similares recursos humanos y productivos es la existencia de una buena interacción entre las distintas instituciones y agentes implicados.

Como se expresaba en los capítulos anteriores, diversos autores han tratado de explicar el carácter negativo o positivo de las iniciativas de turismo en zonas rurales. En ese sentido, y debido a la falta de evidencia sobre los beneficios del turismo en el desarrollo rural, existe un creciente interés en comprender el papel del capital social para ayudar a las partes interesadas a tomar decisiones sobre el grado en que una comunidad debe embarcarse en el desarrollo turístico o si existen otras formas de generación de ingresos (Morachnick 2019). Es decir, el “capital social representa una forma de entender cómo las características sociales de las comunidades contribuyen al desarrollo sostenible exitoso” (Morachnick 2019).

#### **1.4. Problematicación del turismo rural, objetivos e hipótesis de investigación**

Según los autores citados se evidencia que la economía campesina neo-rural se compone de multi o pluriactividades, siendo el turismo una importante actividad complementaria. En ese contexto, son diversas las iniciativas en las que atributos culturales de una localidad determinada se convierten en el elemento clave para el impulso de dicha actividad.

De esa forma, el TR es considerado un instrumento de desarrollo, desde una perspectiva no sólo económica, sino también social. Va más allá de despertar y estimular la economía de la zona, contribuyendo a revalorizar la historia, la cultura, la naturaleza, los modos y costumbres de los pueblos (García 2006: 140).

Como se muestra, en los acápites anteriores, existen diversas teorías y enfoques que resaltan el carácter positivo o negativo de la actividad turística en los ámbitos rurales. No obstante, el TR no debe ser entendido como bueno o malo en sí mismo, ya que depende de cómo se gestione y fomente para que afloren tales ventajas o inconvenientes (Acuña 2004: 10).

Autores como Ashley y Goodwin (2007), Meyer (2010) y Gascón (2011) identifican al TR como una alternativa importante, reconociendo la existencia de obstáculos o limitaciones en poblaciones rurales, asociados a carencia de educación y formación, falta de capital económico y social, así como, condiciones necesarias de calidad y especialización en el sector turístico, entre otras. Del mismo, como afirma Moyano (2014), es importante la

existencia de una buena interacción entre las distintas instituciones y agentes implicados, pues ello marca verdaderamente la línea entre el éxito y el fracaso de los procesos de desarrollo en áreas rurales con similares recursos humanos y productivos.

En ese contexto, bajo la mirada de los párrafos precedentes, la presente investigación busca analizar los factores sociales que han favorecido o limitado la implementación y consolidación de una experiencia de TR impulsada por pobladores locales, bajo el enfoque de análisis de capitales comunitarios, que se describirá en el siguiente acápite. Dicho enfoque, permite ver los diversos elementos, recursos y relaciones dentro de una comunidad, permitiendo analizar su contribución a la implementación y consolidación de una experiencia comunitaria.

Se describirá el proceso de implementación y consolidación de la iniciativa de TR en Maras, Cusco; caracterizando los diferentes tipos de capitales construidos y gestionados; y se describirá las relaciones entre los diferentes tipos de estos.

Para autores como Macbeth (2004), el desarrollo del turismo como una herramienta exitosa de desarrollo regional depende de la existencia de capital social, político y cultural (incluso en términos económicos).

Con base en lo expresado, la presente investigación plantea como hipótesis que, en el contexto de la nueva ruralidad, para impulsar la actividad turística, gestionada por actores locales, el capital social es necesario para permitir el desarrollo de la confianza que

asegura la cohesión entre los socios impulsores, así como también las redes y conexiones facilitan el acceso a los medios y canales de promoción; así también en el capital humano y financiero son fundamentales en la consolidación de la experiencia; y, finalmente la interacción de estos capitales, sumado al capital político asegurar el escalamiento y la sostenibilidad de la iniciativa.



## **CAPÍTULO DOS: MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. Capital social, político y cultural en turismo**

Existe un debate muy amplio desde las ciencias sociales, en relación con el capital social. No obstante, para los fines de la presente investigación, se hizo pertinente considerar las definiciones planteadas por Bourdieu (1980).

En *Las formas del capital*, Bourdieu sitúa el concepto de capital social como una herramienta explicativa para efectos sociales que no podrían ser comprendidos de otra manera. A decir de una nota a pie de página de este texto, introducir la noción de capital social hacía posible entender por qué dos personas con cantidades equivalentes de capital económico o cultural obtenían diferentes beneficios. Dichas diferencias provenían de lo que el sentido común nombra con frecuencia como tener “influencias” o “relaciones” (Bourdieu, 2000b), lo cual no es otra cosa que la capacidad de los individuos para “movilizar en su favor el capital de un grupo más o menos institucionalizado y rico en capital” (Ramírez 2005: 149). Este capital se constituiría por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos. Expresado de otra forma, se trata aquí de la totalidad de recursos basados en la pertenencia a un grupo (Ramírez 2005: 148).

El capital social opera como un multiplicador que hace en forma instrumental y directa a las probabilidades de valorización de las otras especies de capital; es decir, lo configura como el conjunto de recursos actuales o potenciales que están unidos a la posesión de

una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de inter-conocimiento y de inter-reconocimiento, esto es un conjunto de agentes que no están solamente dotados de propiedades comunes sino que están también unidos por lazos permanentes y útiles (Bourdieu 1980: 2).

En efecto, para Bourdieu, el capital social es el conjunto de relaciones sociales que un agente puede movilizar en un momento determinado, que le pueden proporcionar un mayor rendimiento del resto de su patrimonio (los demás capitales, económico y cultural especialmente) (Gutiérrez 2005: 13). De ese modo, el capital social es presentado como un multiplicador que permitiría explicar diferencias en los rendimientos producidos por el capital económico o el cultural.

Por su parte, tanto Lewis (1998) como Macbeth (2004) determinaron que existe la necesidad de entender el capital social como base para la innovación en el desarrollo de la comunidad turística. Estos sistemas de innovación se definen como organizaciones y arreglos institucionales que trabajan juntos para facilitar el desarrollo de nuevas iniciativas (Macbeth et al, 2004) y dependen del capital social, y las complejas relaciones entre individuos y organizaciones inherentes a tal proceso (Morachnick 2019).

Robert Putnam (1993) definió el concepto de capital social como las características de la organización, como redes, normas y confianza que faciliten la coordinación y cooperación en beneficio mutuo, y que inciden en la productividad de la comunidad. A diferencia del capital económico, el capital social no es propiedad de nadie (Morachnick

2019), y es un ingrediente crucial que se encuentra en las relaciones innovadoras y productivas.

Flora, Flora y Fey (2004), en su investigación sobre comunidades rurales, vinculan dos aspectos del capital social: redes vinculantes y puentes, ambos tienen un efecto hacia la acción comunitaria. Las redes de vinculación se refieren a fuertes conexiones entre individuos y grupos con antecedentes similares, como familiares, amigos y vecinos. Por otro lado, las redes puente, se refieren a conexiones más débiles entre individuos y grupos con diversos antecedentes (Morachnick 2019).

De acuerdo con Szreter (1998), los grupos pueden perseguir sus objetivos compartidos más efectivamente si tienen un alto capital social. Dado que se trata de relaciones, también se trata de la capacidad de comunicarse y confiar en otros miembros de las redes (Morachnick 2019). De ese modo, invertir en la unión y evitar la reducción de capital social incluye aceptar que lleva tiempo construir confianza y reciprocidad dentro de la comunidad; y, frecuentemente esta es la pieza clave (Morales y Reyes 2014).

### Ilustración 1 Capital Social

Vinculación	Puente	Enlace
Son vínculos estrechos que ayudan a las personas a funcionar. Estas conexiones suelen ser con familiares, amigos y vecinos, personas que comparten antecedentes similares.	Pueden ayudar a las personas a salir adelante y a obtener oportunidades. Estas redes son generalmente con personas que son diferentes a ellos y que se dedican a diferentes tipos de actividades, y tienen más o menos igual estatus o poder.	Las redes de enlace se basan en diferenciales de poder "verticales". Las redes de enlace incluyen lazos con instituciones formales, así como con individuos con poder y recursos.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Morachnick (2019)

Por todo lo anterior, el capital social de la comunidad puede ofrecer pequeñas mejoras que tendrán importantes impactos incrementales en el potencial de desarrollo turístico, así como en la necesidad de crear productos innovadores (Morachnick 2019). En palabras del Banco Mundial, el capital social es, "*no solo la suma de instituciones que sustentan una sociedad: es el pegamento que las mantiene unidas*", y Macbeth (2004) afirma que para que las regiones/comunidades prosperen económicamente y el desarrollo del turismo sea sostenible en estas, se necesitan tanto capital social como turismo para contribuir a ese capital social.

En efecto, Macbeth 2004, plantea que se puede reconocer que ciertas formas de capital social son más propicias para que las comunidades enfrenten los desafíos del desarrollo turístico. Como lo planteaba Szreter, afirma que los grupos son capaces de "*perseguir sus objetivos compartidos más efectivamente con un capital social alto de lo que sería posible de otra manera*" (Szreter, 1998). Debido a que se trata de relaciones, como se

señaló anteriormente, también se trata de capacidad para comunicarse y confiar en otros miembros de las respectivas redes.

Por otro lado, la cultura es un recurso muy importante, y para Macbeth (2004) el capital cultural puede contribuir en sí mismo a la formación de capital social. Así, define el concepto de capital cultural como *“el trasfondo cultural general, el conocimiento, la disposición y las habilidades que se transmiten de una generación a la siguiente”* (Bourdieu, 1986). En ese sentido, este capital se define como los recursos que pueden ser utilizados por personas e incluye tanto actividades culturales como artefactos. Por tanto, implica una serie de aspectos que incluyen ideologías, espectáculos, patrimonio arquitectónico e histórico, formas de empresa artística y productos culturales como libros, CDs y obras de arte. De ese modo, representa el capital acumulado de generaciones de personas capacitadas y con habilidades creativas e innovadoras, estando compuesto por el registro histórico de las sociedades, y todo lo anterior puede ser una fuente de inspiración para la creatividad y la innovación.

Para Mendis (1998), la cultura es un factor importante para su identidad y sentido de lugar, además, mejora la naturaleza del capital cultural de una comunidad; por ende, expresa que el capital cultural puede determinar la calidad del capital social (Jeannotte 2003: 39). En esa misma línea, Jeannotte afirma que involucrar a las personas en actividades artísticas comunitarias es un proceso de desarrollo comunitario popular y efectivo; es decir, participar en actividades culturales fortalece el capital social, pues el capital cultural fortalece los vínculos entre personas.

En efecto, el capital cultural conduce al desarrollo de habilidades que se pueden utilizar en el empleo y pueden proporcionar una base sólida para el turismo en una comunidad, ya que puede atraer visitantes y convertirse en foco para el turismo. En paralelo, hay un gran número de formas en que el turismo puede mejorar el capital cultural: fomentar la interacción entre personas de diferentes culturas y el intercambio intercultural, alentar el orgullo por la propia cultura, fomentar la preservación de la cultura y sus artefactos culturales, promover el desarrollo de habilidades tradicionales y formas de expresión; y, mejorar el sentido de identidad de una comunidad (Macbeth 2004).

En ese sentido, el capital cultural representa la ideología y la praxis de una comunidad y sus miembros, y las manifestaciones de esta cultura en forma material son productos turísticos populares, mientras que las formas no materiales de la cultura, como la ideología, son importantes para contribuir a la naturaleza de un lugar/destino/producto que ayuda a crear un lugar que los visitantes puedan disfrutar. De ese modo, las comunidades que tienen un fuerte sentido de identidad y valoran su propia cultura, patrimonio y estilo de vida están en una buena posición para diseñar un producto turístico y adaptarlo a su propio sentido de valor comunitario y ser atractivo para los turistas potenciales (Macbeth, 1997b). Por lo tanto, el turismo utiliza y ayuda a crear cultura y culturas.

En lo que respecta al capital político, se pueden identificar dos formas de abordarlo; en primer lugar, en términos de cuánto control tiene un grupo o una comunidad sobre los recursos que les otorgan y su influencia real en la toma de decisiones y, en segundo

lugar, en términos de la influencia que tienen las comunidades sobre el aparato político formal (Macbeth 2004).

Por ende, para que una industria turística sea sostenible, es vital que las comunidades locales ejerzan un control considerable sobre los recursos locales. Por ello, un enfoque de capital político necesita determinar cuánto control ejerce la comunidad y garantizar que preserven o aumenten ese nivel de control. En suma, el capital político, al igual que el capital social, es importante para facilitar la "interacción" de la comunidad con el proceso político que es esencial para la planificación y el desarrollo del turismo (Macbeth 2004).

El capital social, político, cultural y el turismo tienen una relación simbiótica, pues dependen unos de otros y contribuyen entre sí; por lo tanto, el turismo puede contribuir al desarrollo regional de una manera mucho más amplia que la simple contribución económica (Macbeth 2004).

Entre los beneficios que dichos capitales pueden aportar al desarrollo turístico, está la forma en que un aumento en ellos puede mejorar la sensación de bienestar de una comunidad. Esta sensación de bienestar, entre otras cosas, aumenta la receptividad al turismo y, por tanto, los retornos a una comunidad. Además, pueden facilitar el flujo de información a través de una comunidad, además de transmitir información, ayuda a procesarla, evaluar riesgos, oportunidades y situaciones, personas y agencias, todos necesarios para un turismo eficaz (Macbeth 2004).

Para Macbeth (2004), independientemente de las complicaciones al asociar "Capital" con "social", "político" y "cultural", la vinculación de estos términos abre nuevas y fructíferas formas de pensar en la *socialidad* como recurso estratégico para desarrollo turístico sostenible.

Finalmente, Macbeth menciona que el capital humano y natural tampoco debe olvidarse de la ecuación, porque no solo son recursos importantes en sí mismos, sino que también contribuyen al desarrollo de los otros tres capitales, y es necesario emprender actividades que tengan como objetivo el desarrollo del capital humano, incluidas las habilidades educativas y de comunicación (Macbeth 2004). En el acápite siguiente, se presenta un enfoque de investigación para el análisis y el desarrollo comunitario que presenta siete tipos de capital.

## **2.2. El marco de capitales comunitarios**

El Marco de Capitales Comunitarios (en adelante CCF, por sus siglas en inglés) es un enfoque de investigación para el análisis y el desarrollo comunitario, desarrollado por primera vez por Cornelia y Jan Flora (2013). Es un enfoque alternativo de planificación estratégica y medición<sup>5</sup>, que permite ver los diversos elementos, recursos y relaciones dentro de una comunidad y su contribución al funcionamiento general de la misma. De esta manera, se pueden evaluar los recursos comunitarios e identificar las necesidades, así como crear asociaciones para desarrollar capitales comunitarios que hacen falta<sup>6</sup>. En

---

<sup>5</sup> Daniela Mattos, 2015- [Cornhusker Economics](#)

<sup>6</sup> Daniela Mattos, 2015- [Cornhusker Economics](#)

suma, se entiende como capital, a los recursos tanto humanos como materiales que pueden ser invertidos para crear otros nuevos a través del tiempo (Morales y Reyes 2014).

Para Emery y Flora (2006) el CCF ofrece una forma de analizar los esfuerzos de desarrollo económico y comunitario desde una perspectiva de sistemas, identificando los activos en cada capital (stock), los tipos de capital invertido (flujo), la interacción entre las capitales y los impactos resultantes en las capitales.

Este enfoque permite analizar a las comunidades y sus esfuerzos de desarrollo comunitario desde una perspectiva de sistemas. Cornelia y Jan Flora (2013) encontraron que las comunidades que fueron efectivas en apoyar el desarrollo económico se enfocaron en siete tipos de capital, y son los siguientes:

**Tabla 1**  
**Tipos de Capitales Comunitarios**

Capital natural	Incluye el medio ambiente de una comunidad, ríos, lagos, bosques, vida silvestre, suelo, clima y belleza natural; y, se mide a través de la calidad del aire, agua, suelo, paisaje, oportunidades recreativas, vida silvestre, vegetación preservada, conservada o restaurada, así como la adopción de políticas de desarrollo del medio natural.
Capital cultural	Incorpora a festivales étnicos, población multilingüe, tradiciones, herencia, el modo en que las personas conocen y se desenvuelven en el mundo, su visión espiritual, gastronomía, entre otros.
Capital humano	Abarca las habilidades y las capacidades de los integrantes, así como la capacidad de acceder a recursos y conocimientos externos para aumentar la comprensión e identificar prácticas prometedoras (educación, salud, habilidades y diversidad de grupos). El capital humano también aborda la capacidad de liderazgo para “liderar a través de las diferencias”, centrarse en los activos, ser inclusivo y participativo y ser proactivo en la configuración del futuro de la comunidad o grupo.
Capital social	Refleja las conexiones entre personas y organizaciones o el pegamento social que hace que las cosas sucedan. La vinculación del capital social se refiere a aquellos lazos estrechos que construyen la cohesión comunitaria.

Capital político	Hace referencia a la capacidad de influir en los estándares, reglas, regulaciones y su aplicación. Refleja el acceso al poder y a los intermediarios del poder, incluidos los funcionarios gubernamentales. Se puede entender también, como la habilidad de un grupo para influir en las leyes y regulaciones que determinan la distribución de los recursos y la manera en que son utilizados.
Capital financiero	Comprende los recursos financieros disponibles para invertir en el desarrollo de capacidades, respaldar el desarrollo de negocios, crear nuevas oportunidades de generación de recursos económicos y acumular riqueza para el desarrollo futuro de la comunidad.
Capital construido	Es la infraestructura que soporta todas las actividades, incluidas las telecomunicaciones, escuelas, hospitales, obras hidráulicas, parques industriales, carreteras y caminos, los sistemas de agua y alcantarillado, etc. El capital construido es a menudo un foco de los esfuerzos de desarrollo comunitario y se mide por la mejora o fortalecimiento de este.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Daniela Mattos (2015), Morales y Reyes (2014).

De ese modo, el CCF se enfoca principalmente en los activos de una comunidad más que en las necesidades y déficits de esta. Estos activos pueden estar sin usar o pueden invertirse para generar más activos. Es por ello por lo que, el CCF afirma que, aunque las comunidades no tengan un aprovisionamiento adecuado de todos los diferentes capitales, la inversión en recursos clave (humanos, sociales y financieros) puede influir positivamente en los otros capitales (Emery y Flora 2006), y como resultado de invertir en las diversas formas de capital se tendría una economía local/regional vital, bienestar social y un ecosistema saludable (Mattos 2015).

Para Morales y Reyes (2014), el CCF más que una herramienta de análisis, puede ser un enfoque que ayuda a identificar sus partes, y se entenderá como capital, a los recursos tanto humanos como materiales que pueden ser invertidos para crear otros nuevos a través del tiempo.

## CAPÍTULO TRES: DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1. Estudio de caso

La presente investigación corresponde a un estudio de caso, analizado bajo el enfoque de Capitales Comunitarios. El método de estudio de caso es pertinente cuando la investigación aborda una pregunta descriptiva o una pregunta explicativa; la cual se responde gracias a un diseño que hace posible inferir relaciones causales, y así obtener una comprensión cercana (es decir, en profundidad y de primera mano) de ella. Este método ayuda a realizar observaciones directas y recopilar datos en entornos naturales (Bromley 1986: 23).

Para seleccionar el caso, se consideró una experiencia innovadora de Turismo rural, que fuera impulsada por actores locales, que pueda probar consolidación a través de los años, poniendo en valor el patrimonio cultural “vivo” o inmaterial del lugar.

En ese sentido, el caso de estudio para la presente investigación corresponde a la iniciativa de Turismo rural impulsada por la Asociación Artística Cultural Piel de Sal en Maras, Cusco. Esta experiencia permite analizar diversas variables que evidencian cómo, través del tiempo, se ha logrado construir, gestionar e invertir en la generación de activos/capitales, profundizando el análisis de su consolidación o desarrollo. La experiencia de Turismo Rural impulsada por la Asociación Artística Cultural Piel de Sal Maras a su vez:

1. Cuenta con el liderazgo de actores locales, quienes están comprometidos y convencidos del valor de su propia cultura como medio de vida.
2. Plantea una nueva forma de ver, pensar y hacer proyectos de turismo comunitario en la región andina.
3. Forma parte de las 72 iniciativas que conforman la Estrategia Nacional de TRC del MINCETUR.
4. Ha recibido reconocimientos por parte del MINCETUR por su componente innovador, trayectoria y liderazgo, (Concurso Innova TRC, Turismo Emprende, entre otros)
5. Es una iniciativa que ha sabido gestionar los activos de su comunidad más que en las necesidades y déficits de esta, habiendo también invertido en la generación de nuevos activos (culturales, humanos, sociales, políticos, financieros) a lo largo de los años.

### **3.2. Enfoque cualitativo**

Se aplicó un enfoque cualitativo, de corte exploratorio y descriptivo. El material analizado, se obtuvo a través de la revisión de estadísticas e informes sobre la localidad y la recolección de datos en el terreno. Para ello, se realizaron tres visitas entre 2011 y 2017, y con algunos actores vinculados a la gestión pública, durante el año 2020, a través de entrevistas telefónicas, asegurando la actualización de la información.

### **3.2.1. Instrumentos de recojo de información**

Las técnicas de recolección de datos usadas en el campo fueron: observación participante y entrevistas. Se realizaron 28 entrevistas dirigidas a los socios-actores que impulsan la iniciativa de turismo, a actores que se vinculan de manera indirecta, a autoridades municipales, a miembros de la red de turismo rural en Cusco, empresarios y empresarias que trabajan en agencias de turismo en Cusco y Lima que contratan los servicios de la iniciativa de TRC, expertos en TRC, funcionarios y ex funcionarios del MINCETUR – Estrategia Nacional de TRC, actores en medios de comunicación e iniciativas culturales que han trabajado de una u otra manera con los socios o han participado de talleres con miembros de la iniciativa de TRC.

Se entrevistaron a 28 actores vinculados directa o indirectamente con la iniciativa, tanto en Lima como en la ciudad del Cusco y el Distrito de Maras. Dentro de los entrevistados se encuentran: 1. Los pobladores de Maras socios activos de la iniciativa (9), 2. autoridades municipales de Maras (3), 3. la Presidenta de la red de turismo rural en Cusco (REDTURC), 4. empresarios y empresarias que trabajan en agencias de viajes en Cusco y Lima que contratan los servicios de la iniciativa de turismo en Maras (7), 5. funcionarios del MINCETUR (3) , 6. Actores vinculados a medios de comunicación e iniciativas culturales que han trabajado de una u otra manera con los socios o han participado de talleres con miembros de la iniciativa de TR en Maras (6). A continuación, la relación de actores entrevistados:

**Tabla 2**  
**Actores entrevistados**

<b>Nombre</b>	<b>Lugar</b>	<b>Institución/organización</b>	<b>Cargo/rol</b>
Amílcar del Castillo	Maras	Poblador local – socio	Impulsor de iniciativa
Mellissa Alvarez	Maras	Pobladora local – social	Teatro cuenta cuentos, almuerzos, etc.
Yuri Guevara	Maras	Poblador local- artista (escultor/pintor)	Taller artesanía
Jesusa Segobia	Maras	Pobladora local –social	Co-gestiona con Amílcar
Vicky Cusipaucar	Maras	Pobladora local –socio	Talleres panca, chica, apoyo
Brígida Medina	Maras	Pobladora local –socio	Taller teatro, apoyo en general
Julia Olayunca	Maras	Pobladora local – socio	Hospedaje
Sabina Rivera	Maras	Pobladora local	entrevista 2012
Teodosio Argandoña	Maras	Socio +	Sombrerero, entrevista 2011
Dante Saavedra	Maras	Municipalidad de Maras (2017)	Jefe Oficina de Saneamiento
José Carlos Ludeña	Maras	Municipalidad de Maras (2017)	Subgerente de turismo
Pilar Montesinos	Cusco	Red de TRC Cusco	Presidenta
Ricardo Valencia	Cusco	Tierra de los Andes - Agencia de viajes	Gerente General
Raúl Medina	Cusco	Andean Adventure - Agencia de viajes	Gerente General
Pilar Ballón	Cusco	Lima Tours – Cusco	Gerente
Jorge Medrano	Cusco	South American Tours - Agencia de viajes	Gerente
Eduardo Becerra	Cusco	Cultural Inmersion - Agencia de viajes	Gerente
Rodrigo Custodio	Lima	AyK Travel Agency	Gerente General
(confirmar nombre)	Lima	Lima Tours	Operadora responsable de TRC
Rafael (Rafo León)	Lima	Programa Tiempo de Viaje PLUSTV	Conductor de Programa, director
Guido Sánchez	Lima	Programa Ventana Económica RPP	Conductor
Fernando Vera	Lima	MINCETUR	Coordinador TRC 2009-2012
Leoncio Santos	Lima	MINCETUR	Coordinador TRC 2012-2016
Pablo Molina	Lima	Ministerio de Cultura	Especialista, Dirección de Patrimonio Inmaterial
Deborah Correa	Lima	Grupo de Teatro Yuyachkani	Fundadora
Albizu Segovia	Maras	Municipalidad de Maras (2020)	Subgerente de Turismo (2020-2023)
Franco Flores	Lima	MINCETUR	Coordinador – Estrategia de TRC (2020)
Manuel Chávez	Lima	Cámara de turismo de Maras	Consultor- especialista turismo

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1.1. Entrevista semi-estructurada

Para el levantamiento de información en campo, se elaboró una guía de entrevista semi-estructurada, la misma que fue ajustada según el rol y el nivel de involucramiento del entrevistado con la iniciativa de TR. Adicionalmente, se contó con un cuaderno de notas para el registro de notas diarias que complementaban las entrevistas y un registro digital de datos y cuadros relevantes (detalles de actores, limitaciones, cambios percibidos, actitudes reacciones frente a temas/preguntas etc.).

En ese contexto, se incluyeron, por un lado, preguntas orientadas a identificar las características sociodemográficas de los pobladores entrevistados. Las preguntas variaron según tipo de actor y, en cada caso, se buscaba conocer e identificar los recursos, tanto humanos, naturales, así como como materiales, que han podido incorporarse a través de años.

Es así como, las preguntas principales, fueron complementadas con preguntas que buscaban levantar información referente a:

**Tabla 3**  
**Temas de entrevistas**

Capital natural	<ul style="list-style-type: none"><li>- Paisaje natural del lugar y alrededores</li><li>- Circuito turístico del que se hace parte</li><li>- Valle al que pertenece, reservas naturales, lagos y lagunas cercanas</li></ul>
Capital cultural	<ul style="list-style-type: none"><li>- Patrimonio cultural «vivo» o inmaterial del lugar</li><li>- Patrimonio cultural de los pobladores que confirman la asociación</li><li>- Talentos locales natos y adquiridos</li><li>- Participación en espacios culturales</li><li>- Reconocimientos por parte de instituciones que fomentan la cultura y el turismo</li></ul>

Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las causas y el origen de vinculación con la actividad turística</li> <li>- Factores que condicionaron su involucramiento</li> <li>- Participación previa en TR</li> <li>- Limitaciones o dificultades</li> <li>- Tiempo de dedicación a la actividad turística</li> <li>- Organización con otra actividad económica</li> <li>- Beneficios percibidos de la actividad turística</li> <li>- Importancia de la actividad turística al interior de la familia</li> <li>- Destino de los recursos obtenidos</li> <li>- Perspectivas futuras</li> <li>- Participación en actividades de asistencia técnica y/o capacitación en temas de vinculados al turismo y actividad turística – motivación</li> <li>- Beneficio de las capacitaciones en el desempeño de su actividad económica</li> </ul>
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones y articulaciones entre los miembros de la asociación. Confianza y cooperación.</li> <li>- Relación con las instituciones vinculadas a la actividad turística, contacto y articulación.</li> <li>- Antecedentes de haber formado parte de alguna institución/organización. Tiempo dedicado, dinámica, frecuencia de reuniones, tipo de actividad</li> <li>- Relación con otras instituciones involucradas en el sector turístico en la localidad y la relación con ellas. Rol que cumple frente a la iniciativa de TR en la cual participa.</li> <li>- Frecuencia en que se relacionan</li> <li>- Relación con el sector privado (agencias de viajes): valor del TR entre la oferta de paquetes turísticos ofrecidos, perfil del pasajero que busca experiencias de TR, relación con la iniciativa de TR en Maras: contacto inicial, relación con los pobladores, características innovadoras, demanda por la iniciativa, modalidad de trabajo y pago.</li> </ul>
Capital político	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación e interacción con instituciones del sector público que tienen responsabilidad en el sector turismo.</li> <li>- Participación en espacios de gobernanza o incidencia en generación de normas, políticas o planes a favor de la actividad turística en la localidad</li> </ul>
Capital financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamiento recibido por medio de concursos.</li> <li>- Gestión de las ganancias e inversiones al interior de la iniciativa</li> <li>- Relación con agencias, distribución de ganancias y pagos</li> </ul>
Capital construido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambientes nuevos han implementado en sus hogares para recibir a los turistas</li> <li>- Ubicación, acceso a carreteras, colegios, etc.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.1.2. Observación participante**

Complementando la información recuperada a través de las entrevistas, la observación participante fue clave para comprender procesos, conocer las vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que habían sucedido a través del tiempo, liderazgo, frecuencia de las interacciones, costumbres, entre otros.

Durante mis visitas a Maras, pude participar de algunos de los talleres ofrecidos por los pobladores, así como ser parte de eventos culturales que se llevaban a cabo con los actores socios de la iniciativa de TR. Así también pude acompañar en algunas experiencias de promoción, como ferias, llevadas a cabo en Lima, impulsadas por el MINCETUR.

Algunos de los eventos en los cuáles participé, son los siguientes:

- Circuito a pie Maras-Moray liderado por poblador local (Maras, 2011)
- Filmación del Programa “Costumbres” conducido por Sonaly Tuesta (Maras, 2012)
- Fiesta de San Francisco (Integrante de comparsa de danza. Maras, 2012)
- Taller teatro cuenta cuentos (Maras, 2012)
- Recorrido turístico en Maras con los turistas que integraban la delegación del Foro Mundial de Montañas – COP20 (Maras, 2014)
- Feria TRC (Lima, 2015)
- Filmación de la película “Willaq Pirqa” (Maras, 2017)

- Taller Pachamanca (Maras, 2017)
- Servicios de almuerzo en casa de pobladores locales, con turistas (Maras, 2017)

### **3.2.2. Técnicas de sistematización de la información**

Luego de las entrevistas y de la observación en los momentos identificados anteriormente, se procedió a documentar y sistematizar la información obtenida. Por un lado, se transcribieron las entrevistas que fueron registradas digitalmente y por otro, se sistematizaban datos e información que fueron registrados a través de la observación. Así, los testimonios e información recuperada a partir de los actores entrevistados se procesaron según tipo de pregunta, tema tratado y tipo de actor. Se identificaron y documentaron los procesos e hitos más relevantes, registrando esto en tablas por año de ocurrencia. La información general fue documentada para entender los procesos desarrollados, la evolución y cambios de estos.

### **3.2.3. Técnicas de análisis de la información**

Una vez recolectados los datos, la información se analizó mediante elaboración de resúmenes, separando aquellos datos solicitados de los no solicitados, los directos de aquellos indirectos. Se analizó la fuente de información, distinguiendo la perspectiva de un solo informante frente a la de un grupo. Asimismo, en el proceso de análisis de la información, se identificaron las diferencias en la información compartida cuando el informante/entrevistado se encontraba solo o sola y cuando había otras personas en el lugar.

Es importante mencionar que, si bien todos los informantes tuvieron la total disposición para compartir información, las tareas y compromisos del día a día limitaban, en cierto sentido, el tiempo dedicado a la entrevista. En algunos casos, se hacía urgente continuar con labores en campo, los entrevistados no disponían de mucho tiempo para la entrevista. De ser así, en a se realizaba en dos momentos o, se intentaba conversar en el tiempo que se disponía y luego se complementaba con una llamada/entrevista telefónica. Participar de algunas las actividades

#### **3.2.4. Limitaciones**

La presente investigación analiza, a través de los años (2011-2017), la iniciativa de TR a cargo de la hoy denominada Asociación Artística Cultural Piel de Sal, Maras. En ese sentido, el trabajo de campo se desarrolló con los actores involucrados en la iniciativa más no, actores externos o miembros de la comunidad que no estuvieran de alguna manera involucrados en la propuesta turística. La presente investigación no incluye el análisis de la participación, ni de lo que las iniciativas como la presente, representa para toda la comunidad o población de Maras.

Por otro lado, es importante mencionar que, si bien el grupo de pobladores que integran la Asociación es mayoritariamente femenino, la presente investigación no contempla el análisis del rol de la mujer en iniciativas de TR con las características del presente caso de estudio.

## **CAPÍTULO CUATRO: CIRCUITO TURÍSTICO BASADO EN TALENTOS LOCALES – ASOCIACIÓN ARTÍSTICA CULTURAL PIEL DE SAL, MARAS**

### **4.1. El Pueblo de Maras**

El pueblo de Maras<sup>7</sup>, capital del Distrito del mismo nombre, se encuentra ubicado a 53 kilómetros al norte de la ciudad del Cusco, en el Valle Sagrado. Maras, fue un paso obligado para el comercio desde tiempos prehispánicos y ya durante la colonia fue ocupado por caciques y nobles desposeídos de los palacios incas del Cusco. Esta rica historia, sumada al paisaje de montañas nevadas a lo largo del valle, lo convierte en un atractivo singular en la ruta que los turistas recorren hacia el sitio arqueológico de Moray o las Salinas, circuito ofrecido tradicionalmente en la zona. La ubicación estratégica de Maras, lo pone en una posición única para aprovechar los reflujos del turismo “tradicional” (Montoya, 2011).

Según el MINCETUR, se conoce que cerca de 100 mil visitantes extranjeros al año hacen turismo en zonas rurales manejadas por organizaciones de base comunitaria. Incorporar el TR para que los flujos de visitantes acudan a las comunidades rurales, y en este caso en particular al poblado de Maras, brinda una nueva oportunidad socioeconómica a las familias residentes (MINCETUR, 2018).

---

<sup>7</sup> El distrito de Maras, con su capital del mismo nombre, está ubicado en la parte alta y media del valle del río Vilcanota, en la parte occidental de la provincia de Urubamba de la Región Cusco. La Villa de Maras está ubicada en la cuenca del Vilcanota, provincia de Urubamba en la Región Cusco, a 52 Km en dirección Norte oeste de la ciudad Imperial del Cusco, y a 16 Km de la ciudad de Urubamba, cuenta con un centro Poblado (Maras) y 08 Comunidades campesinas. Tiene un área aproximada de 131.85 Km<sup>2</sup>.

Como refiere Gascón (2011), las experiencias de turismo de base local en el mundo rural tienen un origen muy variado. Por un lado, pueden surgir de procesos explícitamente planificados, pero también lo pueden hacer desde iniciativas espontáneas de familias o individuos que van confluyendo a nivel local. Es así como, desde el año 2010, un grupo de pobladores de Maras, Cusco, bajo el liderazgo de uno de sus socios, viene impulsando una iniciativa de turismo que consiste en la revaloración de los activos culturales del pueblo a través de lo que podría llamarse una “red de talentos locales”. A través de esta iniciativa, los pobladores ofrecen al turista la oportunidad de conocer en sus propios hogares, a los talentos del pueblo (músicos, artesanos, artistas) así como participar de talleres o de las actividades cotidianas de los pobladores. La propuesta es hoy parte de las 74 iniciativas promovidas por la Estrategia Nacional de Turismo Rural Comunitario<sup>8</sup> del MINCETUR.

#### **4.2. Surgimiento de la iniciativa de turismo rural en Maras**

La experiencia de Turismo rural en Maras nace gracias al impulso, iniciativa y capacidad innovadora y emprendedora de un actor local, sumada a la confianza que los pobladores, luego socios, depositaron en él y en la posibilidad de emprender un negocio turístico, que complementara sus actividades cotidianas. A través de sus redes, interacciones, amistades y talento, lograron conectar una oportunidad de demanda creciente por nuevas experiencias culturales y de contacto con pobladores locales, con una oferta atractiva de talentos y cultura local.

---

<sup>8</sup> <https://www.turismocomunitario.com.pe/en/index.html>

Podríamos decir que la experiencia de TR tiene sus orígenes en el año 2002, cuando Amílcar Del Castillo, quien se desempeñaba como operador turístico, vivía en una casa ubicada en la Plaza Punku Mayor del Pueblo de Maras, impulsaba la actividad turística de manera independiente, llevando pequeños grupos de turistas a recorrer la zona. Su experiencia laboral previa en el Valle de Urubamba, le permitía contar con una red de contactos entre agencias y amistades vinculadas al turismo, a través de las cuáles, se vinculaba con grupos de turistas interesados en recorrer la ruta con él (Maras-Moray-Salinas).

A través de las visitas de los grupos de turistas que llegaban a Maras, Amílcar observó con mucho más detenimiento que el encanto del pueblo, a través de sus propios pobladores, era una potencialidad. Es así como decide apostar por una iniciativa turística más ambiciosa, que le diera un mayor atractivo al poblado de Maras y que permitiera poner en valor los activos culturales del lugar, integrando a los pobladores y talentos del pueblo, en una propuesta que significara un beneficio económico, de trabajo compartido, de interés común, y de intercambio con un número mayor de turistas y visitantes quienes, no solo estarían de paso por el pueblo sino también, se involucrarían y participarían de las actividades culturales y cotidianas de la población local, al tiempo que aprenderían del arte y cultura del lugar.

*“...los turistas llegaban por amigos, como trabajé antes en el hotel, mis amigos me decían “Amílcar, te has ido a Maras, ¿me puedes atender a un grupo?” y es así como venían los turistas (...) así que dije que era una oportunidad para que descubran este pueblo y comencé a trabajar con la gente para que puedan dar las condiciones, para que sean buenos anfitriones (...) inicialmente yo les prestaba de mis cosas para que sigan adelante y han respondido” (Amílcar, 2011).*

Es así como la iniciativa de TR se inicia en el año 2007, involucrando al pintor, al sombrerero y la visita al Templo Mayor de San Francisco de Asís, ubicado en la Plaza Principal de Maras. Durante ese año, recibieron alrededor de 15 turistas. Para el 2008, ya tenían un circuito y una propuesta de actividades armadas, con la participación de un mayor número de pobladores y pobladoras. Se contaba con la participación de los músicos, el sombrerero, el pintor, las artesanas, las floristas, las artistas de teatro cuenta cuentos en quechua, sumado a los paseos a caballo o burro por la zona y hacia Moray y las Salinas (animales que eran aporte también de pobladores) (Montoya, 2011).

*“En la recta de Celestino hay 4 músicos, imagínate, en una calle del pueblo hay 4 músicos. Imagínate un tour para eso, estamos ya empezando con eso para que los pasajeros vean como es la vida del artista, como es su día a día. Después pasas donde el violinista, un pututero<sup>9</sup>, entonces se enriquece.” (Amílcar Del Castillo, 2011)*

Hasta ese entonces, existían iniciativas de TR en varias localidades de la región, mas no en Maras. Según Fernando Vera<sup>10</sup>, las iniciativas de TRC que se iniciaron en Cusco, alrededor de 1998, se implementaron más “arriba”, es decir, no se encontraban dentro de corredores o circuitos turísticos establecidos, por ende, no eran “visibles” para los turistas, siendo que el circuito por donde transitan los turistas que visitan el Valle de Urubamba es principalmente, Chincheros-Maras(salinas)-Moray. La llegada de turistas a la zona urbana ocurrió mucho después de la llegada de turistas a ese circuito turístico. Esto debido a que la atención durante estos recorridos estuvo centrada en una oferta turística que privilegiaba la contemplación del paisaje y la observación de la naturaleza

---

<sup>9</sup> Persona que domina el “pututo” (“caracola” en quechua), instrumento de viento andino, que originalmente se fabricaba de una caracola marina (*Lobatus galeatus*)

<sup>10</sup> Coordinador de la Estrategia de TRC del MINCETUR durante el período 2011-2013

y sitios arqueológicos, sin incorporar aún la experiencia de conocer y disfrutar de los pueblos y de los talentos de los pobladores que habitan estos territorios.

*“Amílcar es el elemento que permitió que Maras trabaje TRC, es el elemento creativo. El TRC visto desde el punto de vista de que existan colectivos de negocios que hagan gestión local, siendo uno que lidere y comparta con el pueblo. Maras es un lugar de tránsito, Maras tiene las salinas y Moray, y pasan muchos turistas todos los días. El producto de Maras, ofrecido por el grupo de pobladores, bajo el liderazgo e impulso de Amílcar, es muy exclusivo” (Fernando Vera 2017)*

Han pasado más de 10 años, a través de los cuales, a pesar de las limitaciones y capacidades que aún requieren reforzarse, la experiencia ha logrado sostenerse y hacerse competitiva dentro de las alternativas turísticas rurales, impulsada por pobladores locales. Diversas agencias de viaje destacan el carácter innovador de la iniciativa y la promocionan y ofrecen a los diferentes grupos de turistas que apuestan por este tipo de experiencias.

#### **4.3. Los socios – Asociación Artística Cultural Piel de Sal – Maras**

Actualmente, son 8 los socios que participan activamente y quienes decidieron formalizar su agrupación, constituyendo la Asociación Artística Cultural Piel de Sal – Maras. La Asociación, cuenta con un reglamento interno y está debidamente registrada en SUNARP, habiendo elegido presidente, al Sr. Amílcar Del Castillo.

Como muestra la tabla a continuación, de los 8 socios que conforman la Asociación, 6 de ellos, son mujeres. Todos superan los 30 años de edad, siendo Mellissa y Brígida, de 32 y 38 años respectivamente, las menores del grupo y el Sr. Amos, con 80 años, el

mayor. Todos los integrantes son bilingües (quechua-español) y 2 de ellos cuentan también, con cierto nivel del idioma inglés.

La mayoría de los socios (5), tiene como actividad principal la agricultura. Para ellos, el turismo les representa una importante actividad secundaria/complementaria que no ha impedido que continúen con sus labores cotidianas en el campo a pesar de que, como se detallará más adelante, en algunas épocas clave, ha significado ciertos inconvenientes en relación con la organización de sus tiempos. Dos socias no consideran al turismo como actividad principal, pero tampoco lo es la agricultura. Una de ellas es educadora inicial y la otra, reparte sus actividades entre tareas en la Municipalidad, la venta de sal y el turismo. El único socio que se dedica exclusivamente a la actividad turística es el presidente de la Asociación, líder del grupo, quién culminó estudios superiores en Administración y Turismo, y es responsable de los contactos con las agencias de viajes, cobros, organización de visitas, entre otros.

**Tabla 4**  
**Caracterización de los socios Asociación Artística Cultural Piel de Sal Maras**

APellidos	Nombres	Género	Edad	AÑO DE INICIO - ESTRATEGIA DE TR	Actividades principales	ROL/FUNCIÓN	GRADO DE INSTRUCCIÓN	IDIOMA PRINCIPAL	TIPO DE SERVICIO
Del Castillo Velazco	Amílcar	M	60	2008	Turismo	Encargado del grupo	Superior universitaria completa	Castellano	Alojamiento y Alimentación
Alvarez Quispe	Melissa	F	32	2008	Pedagogía/apoya a la familia en agricultura	Socio (a)	Superior técnica incompleta	Castellano	Taller (TEATRO) y exposiciones
Condori Medina	Brigida	F	38	2008	Agricultura	Socio (a)	Primaria incompleta	Castellano	Taller (Teatro) y exposiciones
Cusi Paucar	Virginia	F	49	2008	Agricultura	Socio (a)	Primaria incompleta	Castellano	Talleres y exposiciones
Segovia Torres	Jesusa	F	48	2008	Turismo, gestión pública,	Socio (a) - coencargada	Superior técnica incompleta	Castellano	Alojamiento y Alimentación,

					agricultura, negocio de sal				talleres y exposiciones.
Lucana Valderrama	Amos	M	80	2008	Agricultura, música,	Socio (a)	Primaria incompleta	Castellano	Taller de música (ARPA)
Olayunca Condori	Julia	F	60	2008	Agricultura	Socio (a)	Primaria incompleta	Castellano	Talleres y exposiciones
Quispe Rodríguez	Francisca	F	56	2008	Agricultura	Socio (a)	Primaria incompleta	Castellano	Taller y exposiciones

Fuente: Elaboración propia

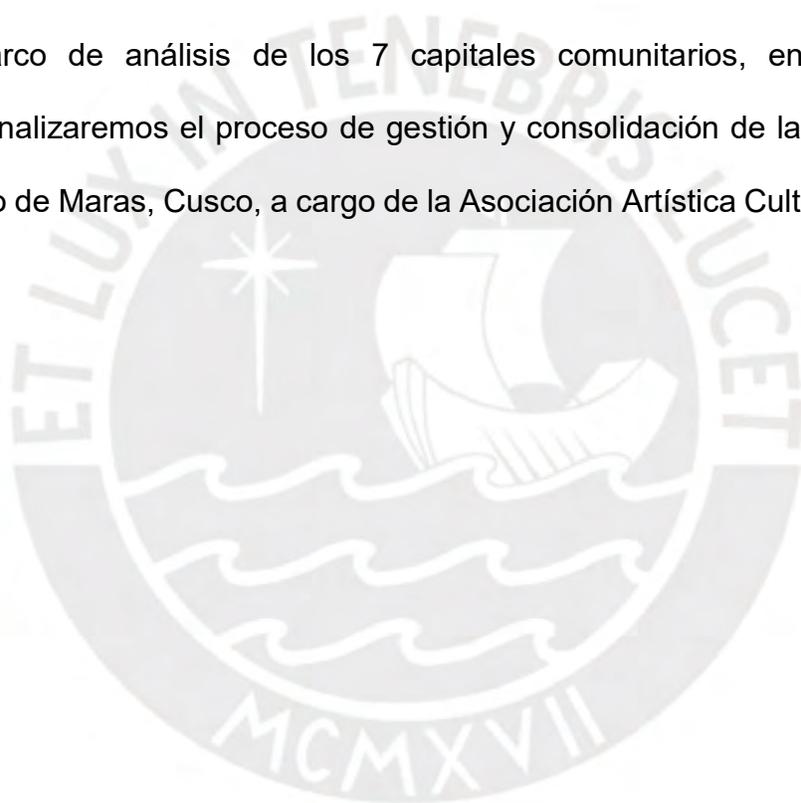
Cada socio representa un talento especial y juega un rol particular dentro de la propuesta turística. Es decir, existe una relación de interdependencia entre ellos que les permite ofrecer un “paquete” turístico variado, dependiente del aporte de las partes, para atender demandas o intereses diversos por parte de los visitantes. Conforman, lo que podríamos denominar, una “red de talentos locales”, en donde la participación de cada uno de sus integrantes es fundamental para que esta red tenga la suficiente diversidad de propuestas a ofrecer.

No es suficiente que los emprendimientos rurales de turismo, como el caso de Maras, impulsados por actores locales, gestionen sus propias capacidades y activos para minimizar y asumir los riesgos. Procesos de TR innovadores como este, son el resultado de redes de actores, agentes sociales y económicos que interactúan entre ellos en donde resulta fundamental, también, la calidad de las interacciones que se establecen y el proceso de aprendizaje que tiene lugar durante el proceso.

Es así como, a través de los años de vigencia y consolidación de la iniciativa, los pobladores socios, han ido capitalizando y poniendo en valor su talento, conformando

redes, incrementando sus contactos. Han participado de eventos, concursos, ferias, pasantías, capacitaciones y todo tipo de actividad que ha representado un crecimiento no solo personal, sino de enriquecimiento y mejora para el servicio ofrecido. Todo este proceso de generación y gestión de capitales y recursos, resultado de la construcción de relaciones y alianzas interpersonales e interinstitucionales han permitido la consolidación de la experiencia.

Usando el marco de análisis de los 7 capitales comunitarios, en el capítulo a continuación, analizaremos el proceso de gestión y consolidación de la experiencia de TR en el Pueblo de Maras, Cusco, a cargo de la Asociación Artística Cultural Piel de Sal.



## **CAPÍTULO CINCO: FACTORES SOCIALES QUE CONTRIBUYEN CON LA IMPLEMENTACIÓN Y LA CONSOLIDACIÓN DE LA INICIATIVA**

El enfoque de capitales comunitarios permite ver los diversos elementos, recursos y relaciones dentro de una comunidad, identificar las necesidades, así como crear asociaciones para desarrollar aquellos capitales comunitarios que hacen falta. El presente capítulo, busca analizar los factores sociales que han contribuido a la implementación y consolidación de la experiencia de TR en Maras, a la luz de los siete capitales comunitarios descritos anteriormente.

### **5.1. Capital Social**

El Capital social refleja la conexión entre personas y organizaciones o representa el “pegamento” social que permite que estas conexiones ocurran. Como se mencionaba en capítulos anteriores, existen tres tipos de capital social según las características y la fortaleza de estas relaciones: Por un lado, está el capital social de vínculo, el que hace referencia a aquellos vínculos estrechos que logran construir una cohesión, está el capital social de puente, referido a los lazos más débiles pero que crean y mantienen puentes entre organizaciones y miembros de una comunidad y, por último, existe el capital social de enlace, cuyas redes de enlace se basan en diferenciales de poder “verticales”, que incluyen lazos con instituciones formales.

A continuación, se describe el capital social construido por los pobladores que implementan la iniciativa de turismo en Maras durante el periodo de tiempo de la presente investigación.

### **5.1.1. Capital social de vínculo – la organización y relación entre socios**

La relación entre los pobladores que conforman la iniciativa de turismo en Maras está basada en la confianza. Por un lado, y principalmente, por la confianza que los pobladores-socios depositaron en el líder impulsor de la propuesta y, por el otro, entre los socios y socias y pobladores que han integrado el grupo a través de los años.

Pese a que el líder/impulsor de la iniciativa, el Sr. Amílcar Del Castillo no nació en Maras, habitaba solo algunos años en el pueblo, y no había sido una autoridad, la transparencia de su trabajo, de su compromiso por recuperar y poner en valor el arte y la cultura de pueblo, de su capacidad de movilizar adecuadamente los recursos locales y de negociar correctamente los intereses de los pobladores, transmitió seguridad como para ganar rápidamente la confianza los mismos. Esto permitió contar con un grupo de pobladores motivados, organizados y comprometidos con la actividad turística y con el trabajo en grupo.

Desde el inicio de la idea y su puesta en marcha, ha sido siempre un grupo de entre 7 a 10 pobladores, socios, los que han tenido una participación directa en la iniciativa. El grupo coordina con cierta periodicidad para identificar mejoras, proponer cambios y decidir frente a una coyuntura cambiante (nuevas agencias de viajes, salida de socios,

relación con la Municipalidad, pagos, entre otros). Los socios se organizan y definen, según sus talentos y capacidades, los talleres posibles a ofrecer y la disponibilidad de tiempos, cuando los requerimientos se envían con la debida anticipación. Por su parte, la organización en torno al contacto con las agencias y los pagos se canaliza a través del líder del grupo. Es él quien cuenta con los contactos con las agencias de turismo y con quien estas se comunican, cuando existe un nuevo requerimiento por el servicio.

Cada poblador, recibe un pago según el taller que ofrece. Este pago se realiza en la ciudad del Cusco para todas las agencias con las que el grupo se relaciona. Entregan el total del monto pactado por el servicio al líder y es él, quien se encarga luego de distribuir el monto entre los pobladores según su participación.

Como mencionábamos en el capítulo anterior, el grupo inicia trabajando con algunos de los talentos del pueblo como los músicos, el artista/pintor, el sombrerero, las tejedoras (panccas) y las artistas de teatro (cuenta cuentos en quechua). La interacción de los miembros del grupo es frecuente. Todos reconocen ser parte de un todo, una propuesta que ofrece un servicio turístico cuyas “partes” son interdependientes. Cada socio representa un talento, un taller, ofrece un servicio en particular. Si alguno fallara al compromiso, no respondiera con la calidad que se solicita o se ausentara, impacta a todo el grupo. La articulación y el trabajo entre ellos es y debe ser fuerte, con el mismo grado de compromiso y responsabilidad.

Es así como, luego de dos años de iniciar sus actividades, en el año 2010, los socios reconocieron la importancia de formalizar, de alguna manera, su agrupación y deciden conformar y operar como una red que les permitiera, no solo trabajar de manera colaborativa y comprometida sino también, acceder a los beneficios que algunas fuentes cooperantes destinan solo a agrupaciones colectivas y no a pobladores individuales. Deciden denominarse y constituirse como la red “Sol Naciente Moray”, la misma que estuvo integrada por 10 socios, entre pobladores y pobladoras, quienes ofrecían el taller de teatro cuenta cuentos en quechua, la visita a la sombrerería, paseo en burro, taller de artesanía, tejido en pancca, taller de flores, taller de elaboración de chicha de jora y música.

La conformación de esta red les permitió participar de varios concursos impulsados por el MINCETUR y acceder a beneficios de difusión, promoción y capacitación. En el año 2011, presentaron su propuesta de Teatro cuenta cuentos en quechua al concurso INNOVA TRC del MINCETUR, quedando dentro de las iniciativas ganadoras.

*“Hoy en día, hay muchas instituciones vinculadas al turismo. Como red, tenemos más acceso a capacitaciones.” (Melisa Alvarez, 2012)*

*“un día dijimos “nos vamos a organizar un grupo”. Nos hemos organizado y estamos caminando bien (...) trabajamos bien y nos turnamos, hoy trabajo yo, otro día mi compañera. Trabajamos con los burritos, con la enseñanza de panccas...” (Vicky Kusipaucar, 2012).*

No obstante, a pesar de que el trabajo en red resultó importante y contribuyó muy positivamente con la organización y acceso a recursos (no solo económicos), la Red Sol Naciente Moray no tuvo la formalización debida y, luego de algunos años, dejó de operar como tal. Por un lado, algunos pobladores que habían integrado la red ya no podían

participar o ya no se encontraban viviendo en Maras. Otros, debido a su avanzada edad, ya no deseaban participar y otros integrantes inclusive, lamentablemente, perdieron la vida (el caso del maestro sombrerero). Por otro lado, nuevos pobladores se mostraban interesados en sumarse. El grupo cambiaba en número y en los pobladores que lo conformaban, mientras mantenía y crecían los contactos con las agencias de viajes y grupos de turistas. La agrupación sufrió todos estos recambios, al tiempo que ideaba y se reinventaba para adaptarse a ellos y ofrecer nuevos talleres. Durante esos años, se crearon nuevos talleres, como el taller de radio, se readaptó el taller de sombreros (con el apoyo de los familiares de Don Teodosio), se sumó una ruta en bicicleta y caminatas hacia Moray con la compañía de los músicos, y el teatro cuenta cuentos incorporó una nueva obra.

Luego de algunos años, y tomando en consideración las ventajas y beneficios de constituirse como una agrupación formal, en el año 2019, el grupo de socios que continuaba vinculándose a la actividad turística, decide formalizar su participación conformando la “Asociación Artística Cultural Piel de Sal - Maras”. Esta asociación, como mencionábamos en el capítulo anterior, está integrada por 8 pobladores que permanecen hasta el día de hoy, impulsando la iniciativa.

### **5.1.2. Capital social de puente – relación con actores externos**

Como expresábamos en el capítulo anterior, no resulta siendo suficiente que los emprendimientos rurales de turismo, como el caso de Maras, impulsados por actores locales, gestionen sus propias capacidades y activos para minimizar y asumir los riesgos.

Procesos de TR innovadores como este, son el resultado de redes de actores, agentes sociales y económicos que interactúan entre ellos. Todos estos actores, constituyen el capital social de puente, con quienes se tiene un vínculo no tan fuerte de interacción, pero que corresponden a actores, instituciones u organizaciones y relaciones, que han jugado y/o juegan un rol importante en el arranque, desarrollo o consolidación de la iniciativa.

#### **5.1.2.1. Relación con actores vinculados a medios - promoción**

##### **a) Primer Encuentro Nacional de Turismo Rural Comunitario – contacto con Rafael León**

En el año 2007, se lleva a cabo en el Valle de Urubamba, el Primer Encuentro Nacional de Turismo Rural, promovido por el MINCETUR. Al evento, asistió como expositor Rafo León, reconocido periodista peruano, quien, en ese entonces, se dedicaba al desarrollo de reportajes turísticos para la televisión. Gracias a los contactos con los que contaba el líder de la experiencia, consigue asistir y logra interactuar con el Sr. León.

Amílcar, comparte con el Sr. León el poco material promocional con el que contaban (material fotográfico de la zona y de los trabajos que se venían desarrollando), así como los detalles de la iniciativa y de los pobladores que la impulsaban, convenciéndolo para visitar Maras. Rafo León, ya había publicado un artículo sobre Maras en el año 2002, en la Revista de Turismo “Bienvenida”, sin embargo, había basado el artículo solamente

sobre la experiencia de las salinas. Se animó a cubrir un nuevo reportaje sobre el circuito turístico que recientemente se había implementado y que era completamente nuevo para él y para la zona. Es así como el Sr. León realiza un recorrido al pueblo, visitando a más de un integrante de la iniciativa.

*“A través de referencias en Cusco, y luego de conversar con Amílcar en el encuentro de TRC, fui a Maras. Amílcar es muy activo, me abordó y me hizo una propuesta que era irresistible. Me gustó mucho el punto de partida, que es que viene el turista a ver un atractivo arqueológico, pero al pueblo no le dejan nada. Él (Amílcar) hacía conciencia y entendía que en el pueblo no se ha hecho nada. De ver el templo en Maras, las salinas, el turista llega a ver el resto arqueológico y no le deja nada al pueblo (...). Lo interesante es que él es quien decide hacer cosas, no espera que el Estado haga algo.”*

Producto de su visita y participación en el “circuito” (visitó la casa del pintor, el sombrerero, la casa de las artesanas.), el Sr. León elabora 2 videos-reportajes para su programa televisivo “Tiempo de Viaje”.<sup>11</sup> , el mismo que fue difundido por un canal de televisión local.

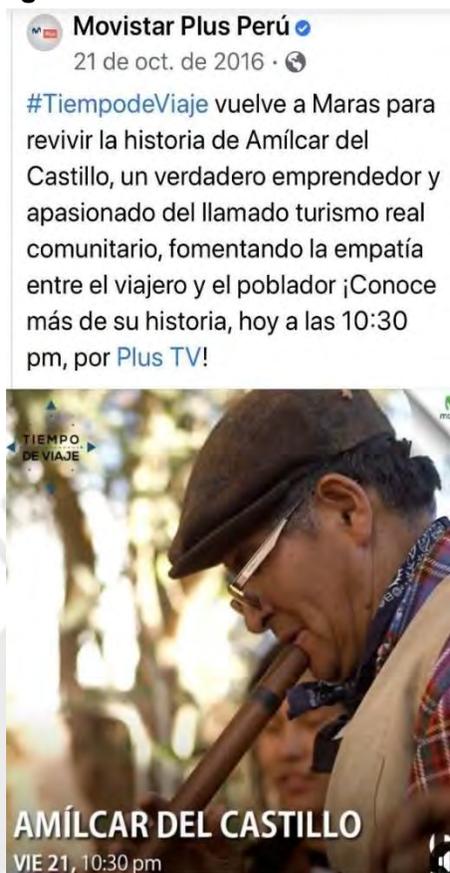
*“...la visita del “maestro León” a Maras ha sido muy importante. Ellos tienen sus redes, sus contactos en Lima, nos han hecho conocidos...” (Amílcar Del Castillo, 2011).*

---

<sup>11</sup> Programa televisivo emitido por el Canal Plus TV de transmisión por cable en Perú

## Imagen 2

### Publicidad al Programa de Televisión sobre Amílcar del Castillo



Fuente: Movistar Plus Perú

El contacto y posterior visita del Sr. León, tuvo un impacto muy positivo y clave en la iniciativa ya que no es fácil, para emprendimientos de esta naturaleza, promocionarse y hacerse conocidos por sí solos. Luego de los dos programas que el Sr. León les dedicó, fue una de las mejores “cartas de presentación” y promoción que tuvieron al inicio y en la fase de arranque.

La relación de amistad con el Sr. León ha perdurado en el tiempo. Años más tarde, dedicó un nuevo programa a Maras y al trabajo de los pobladores, bajo el liderazgo de Amílcar. El Sr. León guarda hoy una profunda amistad con los socios, a quienes visita con cierta

frecuencia. Es un referente y consejero/experto en temas de turismo muy importante para ellos.

#### **b) Contacto con el canal de televisión TV5 de Francia**

En el año 2009, un grupo de turistas franceses visitaron Maras e hicieron parte de la iniciativa, resultando encantados. Al volver a Francia, decidieron tomar contacto con reporteros de TV5 (canal de televisión francesa) y compartirles sobre la experiencia para animarlos a difundir sobre la misma en su país. Tiempo después, un equipo de TV5 visitó Maras, interesados principalmente en el Taller de teatro en quechua y las actividades del pueblo<sup>12</sup> (Montoya, 2011). TV5 preparó un reportaje que fue luego difundido a través de dicho canal y por las señales internacionales de acceso al mismo. Esto representa un momento importante, no solo en la articulación con redes o medios internacionales, sino con el resultado ante el uso de estos contactos y medios (gratuitamente) para promover y difundir la iniciativa, en el mercado de turismo internacional, en un momento que se encontraba despegando. Las agencias de viajes reconocen hoy en día, que hay un número bastante importante de turistas franceses que solicitan visitar y ser parte de la experiencia. Aunque no es posible afirmar que todo este número importante de turistas franceses sea respuesta a la promoción que se hizo en sus medios, algunos visitantes sí han expresado haber visto los reportajes antes de visitar Maras.

---

<sup>12</sup> Formó parte de un reportaje que se elaboró para TV5 sobre el Perú.

### **5.1.2.2. Red de Turismo Rural Comunitario de Cusco (REDTURC)**

La Red de TRC de Cusco tiene como objetivo desarrollar el TRC en beneficio de sus asociados, preservando la cultura y costumbres de las comunidades. La REDTURC representa a las más de 25 iniciativas/emprendimientos de TRC existentes en Cusco e inscritas en la red. Se encarga de canalizar demandas y organizar las actividades o capacitaciones que promueven otras instituciones, por ejemplo, MINCETUR, a través de la DIRECTUR. Cuenta con un plan de trabajo y un diagnóstico de cada iniciativa. Esto, les permite establecer “niveles” y determinar temas específicos para cada caso. Cuentan con el soporte del MINCETUR, a través de la Dirección de TRC. La REDTURC está en constante coordinación y comunicación con los emprendimientos que la integran. La iniciativa en Maras se registró en la REDTURC como Red Sol Naciente Moray, y desde entonces, han estado actualizando su participación en la misma.

Para que un emprendimiento o iniciativa de TRC sea parte de la REDTURC, tiene que presentar un documento de solicitud de incorporación a la red. El emprendimiento debe contar con un padrón de socios, un registro de estar formalizado y una constancia de haber estado trabajando, al menos, 3 años con TRC, con evidencia de que la iniciativa cuenta con una demanda real de turistas.

**Imagen 3**  
**Integrantes de Asociación Cultural Piel de Sal Maras y la REDTURC**



Fuente: Amílcar del Castillo

Las actividades impulsadas por la REDTURC incluyen promover lanzamientos de productos de TRC (actividades que han contado con el apoyo del Municipio de Cusco y algunas agencias de viajes), coordinar las capacitaciones ofrecidas por la DIRCETUR, promover ferias locales, y actividades tipo pasantías.

### 5.1.2.3. Participación en la Estrategia Nacional de TRC del MINCETUR

El MINCETUR, a través de la Estrategia de TRC trabaja con promotores de campo. Son ellos quienes hacen el levantamiento de información e interactúan con los representantes de cada uno de los 72 emprendimientos de TRC registrados hoy, dentro de los cuales, se encuentra la iniciativa de Maras.

*“Todo el año 2019 estuvieron en campo promotores y gestores, con participación de diferentes actores. Muchos gobiernos locales, ongs, operadores. Estuvieron muy participativos. El trabajo de gobernanza, de hacer reuniones, de convocarlos, es desgastante, pero es la única vía. No hay otra manera de poder hacer TRC que tiene que ver con compromisos de diferentes actores dentro de un territorio.”  
(Franco Flores, Coordinador Estrategia TRC – MINCETUR)*

El portal de TRC se creó en el año 2008, como parte de la Estrategia Nacional de TRC del MINCETUR, como mecanismo de diálogo e interconexión entre gestores y emprendedores de los proyectos y como herramienta de información para visitantes. La iniciativa en Maras integra, desde ese año, la relación de iniciativas promovidas por dicho portal. Es así como, los pobladores-socios de la experiencia, han tenido la oportunidad de participar en diversas actividades como concursos, ferias, mesas de negociación, encuentros, talleres, pasantías.

En el año 2011, participaron del concurso denominado Innova TRC como Asociación Sol Naciente Moray, presentando al Taller Cuenta Cuentos en quechua. Fueron premiados, quedando como finalistas dentro de las categorías de iniciativas innovadoras.

**Imagen 4**  
**Integrantes de Asociación Cultural Piel de Sal Maras en Taller Regional de TRC**



Fuente: Amílcar del Castillo

### **5.1.3. Capital social de enlace - Relación con agencias de viaje/turistas**

Debido a los contactos con los que el líder de la iniciativa contaba, gracias a su trabajo y experiencia previa en el sector turístico, y gracias a su participación en las ferias de negocios, impulsadas por el MINCETUR para promover el producto y tomar contacto con el sector privado, la iniciativa en Maras es parte de los paquetes turísticos de diversas agencias de viaje, tanto en Lima como en Cusco. Algunas de las agencias con las que

trabajan son: Tierra de los Andes, Andean Adventure y Lima Tours (en Cusco), Abercrombie and Kent, South American Tours, Pacifico Tours, Panorama, Solma Tours y Lima Tours (en Lima), entre otras. Las agencias, a través de sus visitas, su retroalimentación, y la experiencia con los grupos de turistas, han contribuido también, con ideas para el desarrollo e incorporación de nuevas actividades.

**Imagen 5**  
**Turistas participando del Taller de música**



Fuente: Amílcar del Castillo

Maras interesó mucho a las agencias porque logró capturar un segmento de turistas que tiene especial interés en experiencias culturales del estilo que el grupo ofrece. Para

iniciar el trabajo con alguna agencia, estas envían agentes a conocer cada una de las actividades ofrecidas y confirmar que todo funciona con la debida calidad y responsabilidad. Conocen al grupo y a la comunidad, confirmando que es una iniciativa innovadora que vale la pena ofrecer en su portafolio de productos. Algunas agencias inclusive preparan su propio material promocional (video, fotografías, etc.), material que comparten con sus clientes antes de su visita. Algunas, cuentan también con un equipo de operadores locales que se asegura horas antes de la llegada de los turistas, que todo esté en perfectas condiciones antes de recibirlos. Así mismo, visitan también el lugar con cierta periodicidad, para involucrarse más con los pobladores y conocer mejor la experiencia para ofrecerla y vender mejor.

*“Desde hace 8 años, a raíz de la motivación de la Gerente de ese momento, quien llegó a contactarse con Amílcar luego de explorar qué opciones para ofrecer nuevas experiencias más locales podrían existir en Cusco. Después de hacer el contacto, se viajó a la comunidad de Maras para conocer in situ qué experiencias se podrían ofrecer, y cómo potenciarlas para tener un servicio de mayor calidad. Por ello, se trabajó entre un mes y medio en la comunidad, y se decidió entonces incorporar en nuestra oferta a Maras. El trabajo consistió en dejar claro a la comunidad, a las personas que iban a dar sus servicios, la importancia de revalorar su cultura y el valor de dar el mejor servicio al turista, empezando por la imagen, el orden, la cordialidad. Fue necesario explorar qué actividades serían las más idóneas para involucrar a los turistas, como el paseo de burritos, los sombreros, el teatro, etc.” (Rodrigo Custodio, Agencia AYK)*

Los pagos se realizan en diferido, en las oficinas con las que las agencias cuentan en Cusco. Los pagos se hacen en función a un tarifario previamente acordado, por persona o por grupo de pasajeros y se entrega al líder del grupo. Este, viaja frecuentemente a Cusco para cobrar (no todas las agencias cumplen con los plazos establecidos). Durante la visita a las agencias, se aprovecha para recibir retroalimentación. Esto permite mejorar la calidad del servicio o implementar algún nuevo taller, ante la llegada de un nuevo grupo

de turistas. Es el líder del grupo quien recibe toda esta información para luego compartirla con el resto de los pobladores socios, en Maras.

*“La primera carta para elegir de TR en Maras, fue el compromiso y el empeño de Amílcar. Él entiende el significado de mantener la identidad, sin que se altere el medio donde nosotros desarrollamos la actividad turística” (Pilar Ballón, Agencia de viajes Lima Tours, Cusco. 2017)*

## **5.2. Capital cultural – humano**

*“Amílcar nos hizo un recorrido muy interesante, los dos templos, las salinas, las señoras de la chicha, el Señor Argandoña<sup>13</sup> (quién todavía estaba bien), y más. Pero lo que me terminó de fascinar fue que, en la noche, llegó a su casa el maestro que tocaba el órgano en la iglesia: Amos Lucana. Cenamos con él, y luego fue una sorpresa porque abrió la capilla La Candelaria repleta de velas, tocamos, y luego apareció el dúo que es fantástico. Ver en este lugar, iluminado con velas, a esta pareja... me convenció, me pareció que Amílcar iba a hacer las cosas de una manera excepcional, pero intuí que le iba a costar mucho trabajo, porque estaba solo y es un pueblo pequeño. Pero a pesar de sus dificultades, lo lleva bien, sino ya lo hubieran botado por no ser de ahí” (Rafo León 2017).*

La razón de ser de la iniciativa en Maras, impulsada por la Asociación Artística Cultural Piel de Sal es, fundamentalmente, la riqueza y la cultura viva de su pueblo y de los talentos que habitan en él. No obstante, la manera de gestionar estos talentos y poder ponerlos en valor requiere, necesariamente, de la existencia de un capital humano que cumpla con ciertas condiciones de base, y que permita lograr que una iniciativa ambiciosa como esta, pueda sostenerse en el tiempo.

Es difícil analizar el capital cultural de la iniciativa, sin entender su estrecha relación con el capital humano que la conforma y que representa en sí, el activo cultural de la propuesta. Cada poblador, constituye en sí mismo un talento, una acumulación de

---

<sup>13</sup> Maestro sombrerero que pierde la vida en el año 2016.

capacidad humana heredada y adquirida la misma que, al sumar e integrarse con los recursos de los demás socios, conforma un arreglo o red de talentos, que constituye el producto principal que ofrece y promueve la iniciativa.

## **Liderazgo y confianza**

No podemos hablar del talento del grupo, sin resaltar el rol del líder-promotor. Es notable e importante el liderazgo que ha ejercido frente al desarrollo y consolidación de la experiencia. Este liderazgo es reconocido y aceptado por todos los socios y los pobladores involucrados, quienes identifican que es él la persona que ha tenido la capacidad, no solo de sensibilizar a los pobladores frente a la importancia de vincularse a la actividad turística, sino también, de dirigir al grupo hacia las metas comunes, reconociendo el potencial y el talento de cada uno. Es, a su vez, el socio que no solo cuenta con la experiencia profesional en Turismo, lo que le ha permitido tener una mayor facilidad para establecer redes con actores relevantes, instituciones y el sector privado, sino que también es un músico talentoso y amante de la cultura y de la puesta en valor de esta.

Los socios confían, reconocen y valoran sus capacidades, ideas, talento y compromiso. Se puede decir que este capital humano, es el más importante y ha permitido, no solo emprender, sino sostener la iniciativa a través de los años.

*“Yo creo que Amílcar tiene chispazos de brillantez increíbles y un sentido de aprovechamiento de las relaciones (personales) que hace posible que sus ideas tomen forma” (Rafo León).*

**Imagen 6**  
**Amílcar Del Castillo tocando instrumentos andinos**



Fuente: Amílcar del Castillo

### **La “red” de talentos**

El grupo de pobladores conforma una asociación que es interdependiente y se nutre de la relación de los actores que la integran. Cada actor es un talento especial que, sumado a los demás, permite consolidar la idea de “red de talentos”, revalorizando y poniendo en valor la cultura local, a través de una idea innovadora de turismo. El conocer a cada uno, desde sus motivaciones, talentos y perspectivas, permite entender la importancia de las relaciones interpersonales para el impulso de una iniciativa de turismo rural, que busca

poner en valor los talentos locales. Se constituyen como un “microsistema” de talentos, con una relación de dependencia entre sí.<sup>14</sup>

Cada poblador cuenta con un capital personal, experiencias, capacidades, competencias adquiridas e innatas. Por esta razón, resulta siendo importante describir el capital cultural de la propuesta, desde lo que cada uno de los pobladores que han participado y aquellos que aún participan, representa. A continuación, la descripción de pobladores que han sido parte de la iniciativa, a través de los años.



---

<sup>14</sup> No fue posible conversar con el Sr. Amos Lucana. Adicionalmente, en la relación de actores descritos, se incluye a Don Teodosio Argandoña, quien fuera uno de los pobladores que desde un inicio participó de la experiencia, pero quien, lamentablemente, perdió la vida en el año 2016. Así también, se incluye a Yuri Guevara, joven maestro y artesano del Pueblo quien por motivos de conflictos con sus tiempos de dedicación docencia-turismo no puede ser parte de la Asociación Piel de Sal. Sin embargo, su rol en el proceso de implementación y consolidación de la experiencia es sin duda, de importancia. Se incluye también a Don Celestino Acurio, quien, al igual que Don Amos, es un maestro músico del arpa. Debido a su avanzada edad, Celestino formalmente no es parte de la Asociación, pero, en la práctica, es un miembro activo del grupo, compartiendo escenario con Don Amos.

### Imagen 7

Socios y socias de la Asociación Artística Cultural Piel de Sal con turistas, al finalizar su visita



Fuente: Mellissa Alvarez

#### 5.2.1. El Maestro sombrero - (En memoria de) TEODOSIO ARGANDOÑA

*“El señor del sombrero es único, encierra años de historia y a los pasajeros les encanta” (Pilar Ballón Lima Tours, 2015)*

Don Teodosio Argandoña, fue uno de los impulsores más activos de la iniciativa. Contaba con más de 40 años dedicándose a la reparación de sombreros, llevando muy bien la cuenta de cuántos había logrado reparar a lo largo de sus años de trabajo. Durante mi visita, en el año 2011, Don Teodosio me mostraba su cuaderno de apuntes, el mismo que indicaba que estaba trabajando el sombrero número 500,426. Don Teodosio, decidió abrir las puertas de su taller para integrarse al circuito turístico y recibir personas de todo el mundo para exhibir su trabajo, en el año 2008. Era feliz recibiendo a los turistas y exhibiendo orgulloso la pared donde tiene pegadas varias de las fotos que le han enviado

las personas que lo han visitado. “...diario me vienen (a visitar), a veces al día dos veces vienen, sacan fotos y me mandan algunas en correo” me dijo, durante la entrevista en el año 2011. No vendía los sombreros, solo mostraba como se reparaban y exhibía todos los que tenía en su taller.

**Imagen 8**  
**Taller de sombrerería, Don Teodosio Argandoña**



Fuente: Fotografía tomada el 2011, en Maras (Créditos: Maria Paz Montoya P.)

Lamentablemente, un problema de salud, debido a su avanzada edad, acogió a Teodosio, falleciendo en el año 2015. No obstante, su familia autorizó que las puertas de

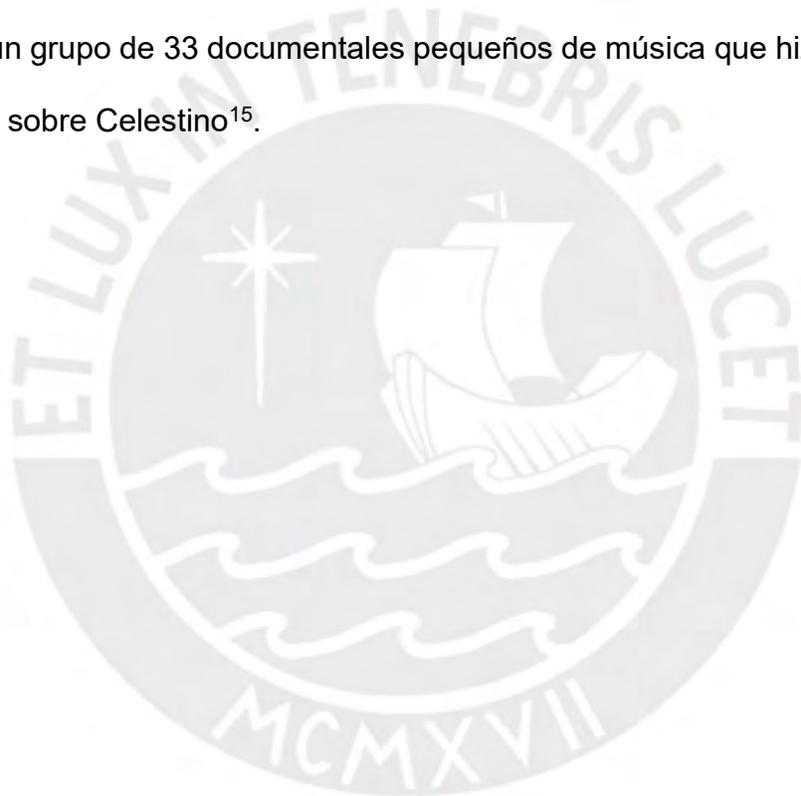
su casa y taller se sigan abriendo para los visitantes. Hoy en día, si el turista quiere visitar su casa, ya no cuenta con Teodosio como anfitrión, pero es recibido y atendido por algún miembro de su familia, o por alguno de los pobladores que continúan impulsando la iniciativa de turismo.

### **5.2.2. El músico, maestro del arpa Dominga - CELESTINO ACURIO**

El pueblo de Maras está rodeado de músicos, la mayor parte de los pobladores destaca por sus habilidades musicales. El arpa, la quena, la percusión, los tambores, la flauta son solo algunos de los instrumentos que se pueden escuchar. Al ser parte de la iniciativa e integrar el circuito, los turistas no solo pueden visitar algún músico en su casa para deleitarse con alguna melodía andina, sino que el grupo de músicos acompaña a los turistas en sus recorridos, poniéndole un fondo musical a los paisajes maravillosos que se pueden apreciar a lo largo de las caminatas Maras-Moray, Maras-salinas, entre otras.

Dentro de este grupo de destacados artistas, se encuentra Celestino Acurio. Celestino tiene cerca de 80 años de edad. Toda su vida la ha dedicado a nuestra música, a través de su arpa dominga o domingacha, como también se le conoce. Celestino integra el grupo desde sus inicios. Él recibe solicitudes para ir a tocar el arpa o abrir las puertas de su casa para recibir turistas y mostrarles su extraordinario talento. En algunas ocasiones inclusive, realizan presentaciones en la catedral de Maras, acompañado por otros músicos del pueblo.

En el año 2012, Celestino es visitado por un viajero limeño, antropólogo, Gustavo Molina, quién queda impresionado por su talento e impactado por la tradición que Celestino guarda en su música. Al año siguiente, el cineasta documentalista Vincent Moon, quien tiene un proyecto llamado *Petite Planèthé* (a través del cual recorre el mundo, buscando tradiciones musicales, y se contacta con melómanos y conocedores de música) visita el Perú. Durante su paso por nuestro país, se contacta con Gustavo Molina, quien le habla sobre Maras y Celestino. Le interesó mucho la experiencia y lo incorporó en su trabajo. Así, dentro de un grupo de 33 documentales pequeños de música que hizo en Perú, dos de ellos, fueron sobre Celestino<sup>15</sup>.



---

<sup>15</sup> Ambos documentales se encuentran en:  
[https://www.youtube.com/watch?v=PNSEzI4\\_fPE](https://www.youtube.com/watch?v=PNSEzI4_fPE)  
<https://www.youtube.com/watch?v=UaZ-ogSmoll&t=291s>

**Imagen 9**  
**Celestino Acurio y su arpa Dominga**



Fuente: Fotografía tomada el 2015, en Maras  
(Créditos: María Paz Montoya P.)

Celestino ha intentado transferir su talento a las nuevas generaciones. Durante un tiempo, fue profesor de música en el Colegio de Maras. Sin embargo, lamenta que las nuevas generaciones no aprecien la cultura ni las tradiciones musicales. Muy triste, confiesa que decide dejar el trabajo en el colegio porque a los chicos no les interesaba aprender a tocar la Dominga. “El arte se muere”, comentó.

Celestino vive solo en su casita de Maras. Viudo, con 3 hijos que ya no viven con él y de vez en cuando lo visitan. El recibir turistas es para él una alegría y una grata compañía, algo que valora y aprecia mucho.

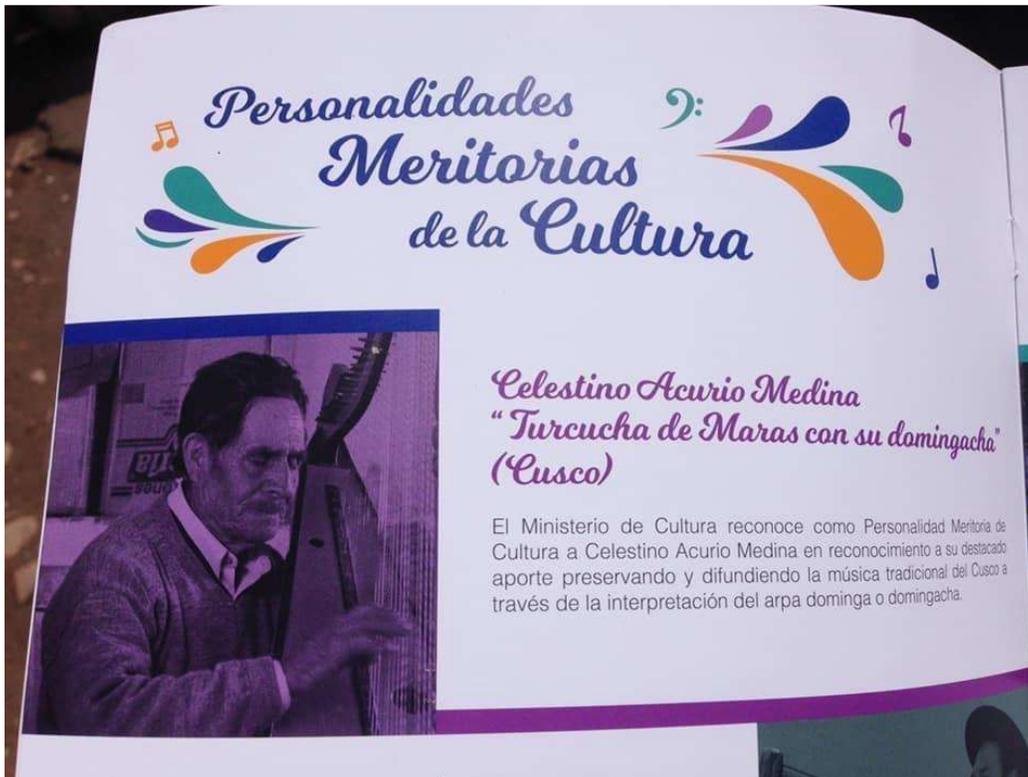
**Imagen 10**  
**Entrevistando a Celestino Acurio**



Fotografía tomada el 2015, en Maras  
Créditos: Maria Paz Montoya P.

A pesar de que la Municipalidad local no ha sabido concederle ningún reconocimiento, en el año 2015, Gustavo Molina trabajaba en la Dirección de Patrimonio Inmaterial del Ministerio de Cultura, dirección que se encarga de promover y rescatar las expresiones culturales en el país, incluyendo festividades, música tradicional y conocimientos ancestrales, pero también, solicitudes de reconocimiento a las personas vinculadas a estas expresiones. Es así como Gustavo, presenta el caso de Celestino y ese mismo año, Celestino viaja por primera vez a la Ciudad de Lima a recibir su reconocimiento y el premio por parte del Ministerio de Cultura.

**Imagen 11**  
**Reconocimiento a Celestino Acurio**



Fotografía tomada el 2015, en Maras  
Créditos: Maria Paz Montoya P.

Así como Celestino, integra la Asociación el Maestro Amos Lucana, virtuoso y talentoso músico del pueblo quien es parte del grupo desde los inicios de este, pero con quien no se tuvo la oportunidad de conversar en ninguna de las visitas a Maras.

### **5.2.3. El artista. Maestro pintor, ceramista, escultor - YURI GUEVARA**

Yuri Guevara nació en Maras, tiene 42 años de edad. Es un artista plástico que estudió en la escuela de Bellas Artes en Cusco. Es pintor, ceramista y escultor (talla con la sal de las salinas) y es uno de los artistas que está recuperando la pintura natural con tintes

naturales. Denomina su trabajo pictórico como “estilo raíz” dado que expresa su vínculo con las antiguas culturas, pero con lenguajes modernos. Hoy en día, Yuri ya no forma parte del grupo de pobladores socios de la Asociación por razones que detallaremos más adelante. Sin embargo, su participación durante los primeros años de la iniciativa fue importante para el impulso y consolidación de esta.

Yuri trabaja como docente en el Colegio de Maras, dicta el curso de educación artística. Pero también, realiza talleres de cerámica y escultura en sal en su propia casa, desde el año 2002. Ese mismo año, Yuri trabajaba para el Instituto Nacional de Cultura – INC, institución que lo anima y apoya para poner un taller y difundir su arte. Años más tarde, toma contacto con Amílcar del Castillo y en el año 2009, decide integrar el grupo base de la iniciativa de turismo rural para abrir su casa a los turistas y mostrar su arte.

La casa de Yuri, donde vive con su esposa y dos menores hijos, está acondicionada y trabajada de tal manera que uno siente ingresar, sin duda, a una casa-museo. Tiene una vista privilegiada hacia el nevado Chicón y ha sido debidamente acondicionada para recibir a los pasajeros. La casa tiene motivos de pueblo, con un patio de piedra en cuyos muros, se puede apreciar la historia de Maras, con cenefas que representan las flores nativas de la zona.

**Imagen 12**  
**Casa-museo de Yuri Herrera**



Fotografías tomadas el 2011, en Maras      Créditos: Maria Paz Montoya P.

Yuri realiza los talleres de arte y recibe turistas en su casa, cuando sus compromisos como docente se lo permiten. Lamentablemente, con el tiempo, este compromiso se hizo más difícil y fue la razón por la que Yuri decidió dejar de comprometerse con la Asociación y participar solo cuando le era realmente posible. Yuri también participa y exhibe su trabajo en actividades o eventos Municipales o en otros eventos que lo

requieran. La estatua que se exhibe hoy en la Plaza principal de Maras, que representa a una pobladora paseando a su burro, fue elaborada por él.

#### **5.2.4. Las tejedoras de panccas<sup>16</sup>**

##### **FRANCISCA QUISPE**

Francisca decidió dedicarse al turismo en el año 2010. Integró el grupo durante los primeros años. Su hija, Mellissa, se dedica a la actividad de teatro cuenta cuentos. Cuando Mellissa no está en Maras, Francisca apoya y se dedica a los talleres de “panccas”, habilidad que adquirió luego de asistir a cursos de capacitación que se dictaron gracias al Ministerio de Cultura. En el taller, Francisca enseña a los turistas a tejer objetos con la panca del choclo. Para Francisca, el turismo es solo una actividad complementaria y no tiene contabilizado cuantos ingresos adicionales ha podido percibir gracias a ello, pero destina lo que recibe a la educación de su hija menor. Su actividad principal continúa siendo la agricultura, actividad que practica con su esposo.

*“Nosotros antes no hacíamos taller de panccas, no tejíamos nada. Otras señoritas han venido a enseñarnos, a capacitarnos, nos hemos reunido. Algunos se han retirado porque no tienen tiempo. Mi hija cuenta cuentos y yo me dedico al Taller de panccas. Hacemos canastitas, sombreritos, así, según lo que le guste al turista pues”*

---

<sup>16</sup> Tejidos a base de la panca del maíz

**Imagen 13**  
**Francisca Quispe tejiendo panccas**



Fotografías tomadas el 2011, en Maras  
Créditos: Maria Paz Montoya P.

**Imagen 14**  
**Pobladoras preparando tejidos para Taller**



Fotografía tomada el 2018, en Maras  
Créditos: Amilcar Del Castillo

## **VIRGINIA “VICKY” KUSIPAUCAR**

Vicky tiene 49 años de edad, cuenta solo con primaria completa. Vive con su esposo e hijos, todos adolescentes, quienes estudian en la ciudad y vuelven a Maras en sus vacaciones. Ella y su esposo se dedican a la agricultura. Tienen terrenos pequeños en diferentes lugares donde siembran, papa, maíz, cebada, trigo, y cuya cosecha es comercializada en el mercado de Urubamba.

En el año 2008, el Ministerio de Cultura, a través del Municipio, ofreció talleres para el tejido con pancca, trabajos con flores secas, cerámica, entre otros. Al ver que algunas de sus amigas participaban, Vicky decide sumarse y dedicarle los días jueves a algunos de los talleres, para aprender a tejer con pancas y trabajar con las flores. Tiempo después, en el año 2009, a través de la Sra. Sabina (vecina de Amílcar), conoce de la iniciativa y decide considerar al turismo como una de sus actividades complementarias a sus tareas en campo, poniendo en valor lo aprendido en talleres, así como su propio talento.

Vicky es parte del grupo desde los orígenes de la iniciativa y realiza los talleres de pancas, flores, paseo con los burritos, chichería, entre otros, cuando los turistas lo demandan y no se encuentra atendiendo alguna tarea importante en campo. Cuando sus hijos están en Maras, la apoyan. Ella recibe la solicitud que llega de las agencias de turismo, a través de Amílcar y con el debido tiempo, prepara su casa para recibir a los visitantes. Vicky también ha participado del taller de teatro cuando se ha requerido, así

como el taller de sombrerería en casa de Don Teodosio, luego de su ausencia, y el de cerámica cuando Yuri no se encuentra en casa.

Vicky reconoce que el flujo de turistas es muy irregular y que no permite que el turismo se convierta en una actividad principal para ella y su familia. Sin embargo, el reconocimiento de su trabajo (en turismo) por parte de su familia y los contactos que ha generado con nuevas personas, turistas y agencias, es muy importante para ella.

### **BRIGIDA MEDINA – Taller de panccas, flores y teatro**

Brígida tiene 38 años. Casada, madre de dos niños en edad escolar. Ella y su esposo son agricultores, trabajan la mitad del terreno de los padres de Brígida. Siembran principalmente maíz y trigo. Comercializan en Maras, aunque también llevan al mercado de Urubamba.

Se une al grupo en el año 2011. Brígida no había participado de ningún taller de capacitación. No obstante, durante ese año, la demanda por artesanía tejida con panccas y los trabajos con las flores estaba en aumento. Vicky Kusipaucar la conocía y, dado que ella ya había llevado los talleres, la invita a participar. Vicky anima a Brígida a aprender el tejido con panccas y, al ver que en noviembre de ese mismo año recibieron muchos turistas y vendieron lo que habían preparado, se anima a continuar y seguir con el grupo. Tiempo después, Mellissa comparte con Brígida todo lo referente a la obra de teatro cuenta cuentos en quechua. Brígida, interpreta a “chuchusimeón”, el protagonista de una de las 3 obras que realizan.

*“Todo me enseñaron ellas (las señoras del grupo) y después caminamos al taller. Después una vez también al teatro, también vamos a hacer en teatro también como yo participo ahora de chuchusimeón, un varón. Tenemos que aprender siempre nosotros también (...) yo un poco me aprendí, de ahí sigo. Con la Mellissa hemos participado cuando vienen turistas así, salimos a los teatros. Los turistas llegan a la Plaza de armas y los llevamos a hacer una caminata, recorremos el pueblo y luego los llevamos a Moray. Luego de la cena, a las 7 de la noche, los llevamos a la Plaza Punku Mayor y hacemos el teatro-cuenta cuentos en quechua ahí en la Plaza”*

**Imagen 15**  
**Vicky y Brigida**



Fotografía tomada el 2017, en Maras  
Créditos: Maria Paz Montoya P.

**Imagen 16**  
**Brígida Medina preparándose para Taller de Teatro**



Fotografía tomada el 2018, en Maras  
Créditos : Amilcar Del Castillo

### **5.2.5. El Teatro cuenta cuentos en quechua**

#### **MELLISSA ÁLVAREZ**

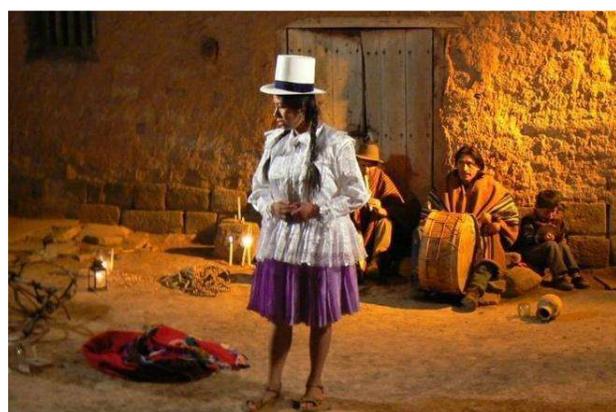
Mellissa tiene 32 años y dos niños pequeños de 5 y 2 años. Es Bachiller en educación de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, con estudios de especialización en la Escuela Técnica de La Salle, Cusco.

Ejerce la docencia en un colegio en Chincheros, donde es profesora de educación primaria. No obstante, también se dedica a la agricultura, en terrenos propios y de sus padres.

Mellissa domina el quechua y cuenta con un talento innato para la actuación y el teatro. Lidera el taller de Teatro cuenta cuentos en quechua, el mismo que a veces comparte con otros miembros del grupo como Brígida, Vicky o Jesusa. Este taller es quizás uno de los más solicitados y reconocidos por los turistas.

Mellissa integra el grupo desde el año 2010 y, a través de los años, ha podido enseñar a los demás socios a adquirir las habilidades teatrales. Cuando ella no está en Maras, los demás socios son los que se encargan de llevar a cabo el Taller de teatro.

**Imagen 17**  
**Taller de teatro cuenta cuentos en quechua**



Fotografías tomadas el 2012, en Maras  
Créditos: Maria Paz Montoya P.

En el año 2011, se llevó a cabo el concurso INNOVA TRC del MINCETUR, con el objetivo de reconocer y premiar a iniciativas innovadoras de Turismo rural comunitario. Amílcar y Mellissa, en nombre de la entonces Red Sol Naciente Moray, deciden enviar su propuesta, resaltando la actividad del teatro cuenta cuentos en quechua. La iniciativa obtuvo el segundo lugar en la categoría de iniciativas grupales. A raíz del reconocimiento en el concurso, las obras teatrales se multiplicaron (al momento de presentarse al concurso solo contaban con una). El taller de teatro se volvió muy atractivo y es muy solicitado por agencias de viajes y personas que conocen de la propuesta. Se realiza principalmente en el patio de la casa de Amílcar (que tiene las condiciones para ello). No obstante, han también montado la obra en el atrio de una de las iglesias de Maras, exhibiendo el espectáculo de noche. Inclusive, la obra ha salido fuera de Maras. En el año 2016 la obra “Chuchusimeón” se realizó en Sicuani, a pedido de la Municipalidad del distrito.

Mellissa también es una de las pobladoras que recibió capacitaciones por parte de la ONG Arariwa-CENFOPAR.

*“ARARIWA nos capacitó en hotelería, atención al cliente, restaurant. En el 2015 el Mincetur o la Dircetur, en convenio con la Cenfotur, nos han capacitado también para la manipulación de alimentos, esas cosas. Pero a mí me hubiera gustado que nos den tal vez este, capacitaciones o algún tallercito de teatro...”*

Adicionalmente, el talento de Mellissa la ha llevado a participar de proyectos de cine nacional. Luego de las visitas de Rafo León a Maras, fue consultado por pobladores Mareños talentosos que pudieran formar parte del elenco de la película *Willaq Pirqa*,

grabada completamente en quechua. Mellissa fue elegida protagonista, junto con varios niños Marasinos. La película se filmó en el año 2017.

**Imagen 18**  
**Protagonistas de la película *Willaq Pirqa***



Fotografías tomadas el 2017, en Pacahuaynacolca.  
Créditos: Maria Paz Montoya P.

### **5.2.6. Co-liderazgo - JESUSA SEGOVIA**

Jesusa tiene 47 años. Nació en Maras, hija de padres agricultores. Casada, con dos hijos, Aleli y Jesús Gabriel, quienes hoy tienen 15 y 9 años, respectivamente. Estudió educación primaria en el Instituto Pedagógico La Salle (Urubamba). En el año 2000, tuvo que mudarse con su familia a La Convención por motivos laborales. Su esposo, nacido también en Maras, es docente como ella. Ambos, tuvieron que salir de Maras para ejercer su carrera. Estuvieron fuera durante 14 años.

Jesusa decide volver a Maras con su familia en el año 2014. Ese mismo año, y luego de conocer sobre la experiencia de turismo que se venía impulsando, se anima a formar parte del equipo promotor. La mamá de Jesusa, Felicita, había participado antes de apoyo en distintos talleres como el de picantería, pero por su edad, ya no se involucraba muy seguido. Al año siguiente, y debido a sus habilidades y capacidades de liderazgo, Jesusa acepta trabajar como Regidora de la Municipalidad de Maras, labor que ha desempeñado durante algunos años.

Desde su incorporación al grupo, Jesusa ha asumido con mucha responsabilidad la coordinación de la iniciativa, apoyando el trabajo que recae sobre Amílcar. Organiza las visitas de turistas, asume talleres, convoca, viaja cuando le es posible, etc.

Ella ve en el turismo una potencial actividad económica y, como el resto del grupo, reconoce el potencial que su pueblo tiene para ofrecer. Jesusa reconoce que, gracias al

trabajo en turismo, ha logrado adquirir nuevas habilidades, tener contacto y relacionamiento con turistas y otras entidades. Todo esto, sumado a la posibilidad de conocer otras experiencias, ser parte de un grupo de amigos, socializar, sensibilizar a su gente en relación con el turismo, son parte de las motivaciones que ella tiene para ser parte de la iniciativa.

**Imagen 19**  
**Mellissa y Jesusa en Taller de Teatro**



Fotografía tomada el 2018, en Maras  
Créditos: Amilcar Del Castillo

**Imagen 20**  
**Jesusa Segovia**



Fotografía tomada el 2018, en Maras  
Créditos: Amilcar Del Castillo

### **5.3. Capital natural**

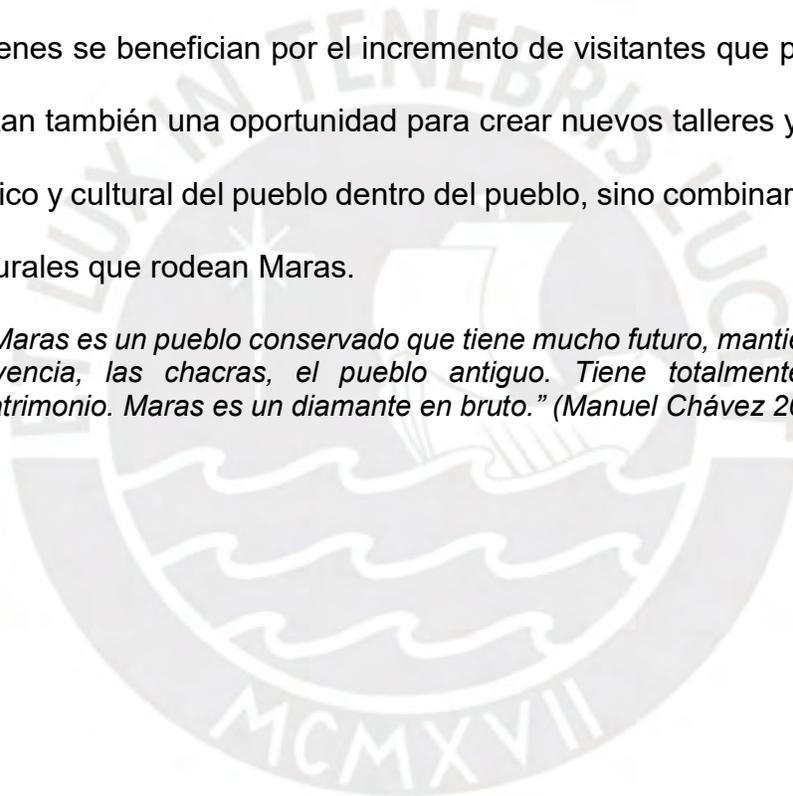
Maras es un pueblo que, sumado a su valioso capital cultural, se encuentra ubicado en un lugar naturalmente privilegiado. El capital natural de Maras incluye a las montañas nevadas (Apu Chicón y Apu Verónica) que se dejan apreciar desde cualquier lugar del Pueblo, sumado a las montañas, nevados, valle, lagos y lagunas que se ubican solo a minutos de distancia.

Esto es algo que los pobladores han sabido capitalizar muy bien y aprovecharlo en los servicios que ofrecen. No en vano existe la caminata en la ruta Maras-Moray,

atravesando todo el paisaje de montañas nevadas, con un talentoso músico, el mismo que acompaña todo el recorrido poniéndole fondo musical al paisaje.

Hoy en día, son cada vez más numerosos los emprendimientos turísticos que existen en las afueras de Maras que apuestan por el ecoturismo o el turismo de aventura. Actividades en las lagunas, caminatas, o simplemente el pernocte para la contemplación de la naturaleza. Este auge turístico es también de suma importancia para la Asociación Piel de Sal, quienes se benefician por el incremento de visitantes que pasan por Maras y que representan también una oportunidad para crear nuevos talleres y ofrecer no solo el paisaje histórico y cultural del pueblo dentro del pueblo, sino combinarlo con el paisaje y atractivos naturales que rodean Maras.

*“Maras es un pueblo conservado que tiene mucho futuro, mantiene su paisaje, su vivencia, las chacras, el pueblo antiguo. Tiene totalmente conservado el patrimonio. Maras es un diamante en bruto.” (Manuel Chávez 2020)*



**Imagen 21**  
**Paisaje natural alrededor del Pueblo de Maras**



Fotografías tomadas el 2017, en Maras  
Créditos: Maria Paz Montoya P.

#### **5.4. Capital político**

Es evidente que la participación local es un capital importante, pero eso no puede hacernos obviar lo necesaria e importante que también es la participación que distintas instituciones externas a las propias comunidades (agencias públicas de desarrollo u ONGs) tienen en el surgimiento y mantenimiento de las experiencias de TR impulsadas localmente. Es necesario que los actores/instituciones responsables de impulsar y acompañar propuestas de esta naturaleza tengan y cumplan un rol activo.

Desde los inicios y durante muchos años, como se detalla con más precisión en el capítulo donde nos referíamos al capital social, han sido muchas las instituciones que, de una u otra manera, y gracias a la capacidad de articular y gestionar sus redes sociales tanto del líder como del grupo, se han vinculado a la iniciativa y han favorecido o

detonado procesos que han sido, en su momento, claves para el desarrollo de la experiencia. No obstante, y como describimos anteriormente también, salvo por el trabajo que se impulsa desde la estrategia nacional de TRC en el MINCETUR (vinculado hoy a fortalecer capacidades de gestión y de autosostenibilidad), el trabajo y la articulación con las instituciones y agencias que deben asegurar que esta sostenibilidad sea posible en iniciativas locales que buscan recuperar el valor de la cultura y talento de un pueblo, a través del negocio turístico, es débil o se encuentra ausente. El esfuerzo de los pobladores por construir ese capital político, buscar ese acercamiento, esa construcción de gobernanza, donde iniciativas turística rurales y pequeñas como esta tengan ese respaldo desde los tomadores de decisión, que comprenda, acompañe y genere las condiciones para que iniciativas así, puedan ser sostenibles, ha sido casi permanente y los resultados recién comienzan, aunque aún muy débilmente, a visibilizarse.

Durante muchos años, lo que se tenía era el esfuerzo aislado de un líder, sin el apoyo de la municipalidad local, pero quién siempre estaba buscando promover y sensibilizar a las autoridades de la riqueza cultural del pueblo y de la importancia de ponerlo en valor a través del turismo. Poco a poco, cuando la experiencia comenzó a promocionarse más y mejor a través de sus propios recursos y con el apoyo de las agencias de viaje y el MINCETUR, la Municipalidad notó la importancia de poner en valor la cultura del pueblo y aprovechar el flujo de los turistas, quienes están de paso, en su recorrido hacia Moray o las salinas. Debido a ello, la Municipalidad implementó talleres de chicherías y animó a pobladores, vestidos de trajes típicos, a esperar a los turistas que llegaban en bus a la Plaza Principal, a modo de atractivo durante los minutos que los turistas paran en el

pueblo. Esto animó aún más a un mayor número de pobladores locales a interesarse por la actividad turística y a animarse por considerarla como una importante actividad económica complementaria.

No obstante, aún existía mucho por trabajar y ordenar para convertir a Maras en un real destino de turismo cultural-rural. Los esfuerzos por generar incidencia en ese sentido continuaron a través Amílcar y desde los demás integrantes del grupo, muy especialmente, desde Jesusa, quien cumplió durante un periodo de 3 años, el trabajo de Regidora en la Municipalidad.

Estos esfuerzos dieron frutos. La Municipalidad de Maras inició una nueva gestión en el año 2019, por un periodo de 4 años. Habiendo tomado más conciencia del importante valor del Distrito y pueblo en ese sector, la Municipalidad hoy se muestra comprometida con los emprendimientos turísticos y el deseo de preservar y conservar el patrimonio cultural y ambiental, con el firme propósito de convertir a Maras en un destino sostenible, capaz de posicionarse dentro de la oferta turística nacional y trabajando en coordinación con las instituciones involucradas, locales, regionales y nacionales.

Lamentablemente, la crisis a causa del COVID 19 paralizó las tareas y proyectos programados. No obstante, durante este periodo, se ha logrado poner en marcha el Plan de Reactivación Turística de Maras. Es así como, el 21 de noviembre de 2020, se llevó a cabo el lanzamiento de Maras como destino BIOSEGURO. Todos los emprendimientos

y emprendedores que brindan servicios turísticos pudieron participar, bajo protocolos sanitarios.

*“La Municipalidad, cuenta hoy con un convenio con la Cámara de Comercio de Cusco para los esfuerzos de reactivación del turismo nacional, y trabaja en coordinación con organizaciones de base, ONGs, COPESCO<sup>17</sup>, DIRCETUR, entre otras. Así también contamos con un comité técnico de gestión turística, un comité local de fomento artesanas y con organizaciones de artesanos.” (Albizu Segovia, 2020)*

Así también, con el apoyo para la difusión, promoción y acompañamiento, la Municipalidad ha contribuido a que 8 emprendedores logren ser ganadores de Turismo Emprende. Uno de ellos, fue presentado por Amílcar Del Castillo y las 10 familias que conforman la Asociación Artística Cultural Piel de Sal.

*“Amílcar es un aliado importante ya que consideramos que es un gran promotor turístico y de la actividad turística. Anteriormente, no se valoraba su trabajo, pero nosotros sí entendemos de la importante labor que realizan Amílcar juntamente con la Asociación Artística Cultural Piel de Sal - Maras” (Albizu Segovia, 2020)*

Por su parte, la Estrategia Nacional de Turismo Rural Comunitario<sup>18</sup>, desde su creación en el año 2008, ha venido operando bajo la mirada en la mejora de la calidad de los emprendimientos turísticos y avance en crecimiento de los servicios (alimentación, hospedaje etc.). Para lograrlo, ha impulsado iniciativas que han permitido el acercamiento de los pobladores/emprendedores de TRC con el mercado, a través de operadores, mesas de negociación, ferias, talleres. Sin embargo, en el año 2019 se

---

<sup>17</sup> Plan COPESCO nacional. Unidad ejecutora del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que formula, coordina, dirige, ejecuta y supervisa proyectos de infraestructura turística a nivel nacional.

<sup>18</sup> Es la estrategia del sector turismo para generar la inclusión económica y social de las poblaciones rurales localizadas en los principales destinos turísticos del Perú.

decide actualizar los instrumentos técnicos con mirada más clara de lo que se busca como TRC, orientada hacia la autonomía y la auto sostenibilidad de los emprendimientos, que puedan gestionar más articuladamente con los actores y trabajar en espacios de gobernanza en los territorios (construir procesos participativos para comprometer a todos dentro del territorio y asumir compromisos y hacer un trabajo muy directo con los emprendedores). Es así como, actualmente, existe en Cusco una mesa técnica liderada por la DIRCETUR de Cusco, en donde participan la academia, las ONGs, entre otros actores, trabajando de la mano con la REDTURC.

### **5.5. Capital financiero**

No ha sido fácil gestionar un capital financiero que esté administrado por la Asociación, a manera de bolsa común. Han tenido diversas iniciativas que buscaban la contribución de cada socio para contar con un fondo, que les permitiera luego arreglar o preparar sus trajes, implementar nuevos talleres, desarrollar material promocional, invertir en infraestructura (tanque de agua, internet, servicio de luz), acondicionar sus casas, entre otros, pero no siempre se ha tenido una respuesta positiva por parte de todos los integrantes. Los que están dispuestos a contribuir se frenan ante la negativa de algunos otros que temen por el endeudamiento o no confían en el retorno del dinero que podrían “invertir” en calidad de ahorro. A menos que todos se comprometan, aquellos pobladores dispuestos a asumir una cuota para ahorro, no lo hacen. Del mismo modo, a pesar de que son sujetos de crédito y podrían conseguir un préstamo bancario, no todos los miembros de la Asociación quieren asumir una deuda, por lo que los intentos por conseguir un crédito han sido descartados.

No obstante, han contado con oportunidades donde se ha podido lograr ingresos de manera conjunta (normalmente, los talleres se pagan individualmente según el servicio que cada pobladora ha ofrecido). En estas ocasiones, se han llegado a poner de acuerdo para considerar alguna fracción de las ganancias, en calidad de fondo a futuro para gastos diversos del grupo.

Así también, el grupo ha podido acceder a fondos del Estado, a través de concursos como Turismo Emprende, en donde quedaron ganadores, recibiendo un capital para la construcción de unos domos para conectar los talleres en el pueblo, con iniciativas alrededor del mismo para observar el paisaje.

Por otro lado, cada poblador ha podido identificar los beneficios económicos que la actividad ha podido otorgarles. Así, los integrantes manifiestan haber podido aportar con la economía de su hogar y, en algunos casos inclusive, han podido financiarse ciertos cursos de capacitación y colaborar con la educación de sus hijos.

#### **5.6. Capital “construido”**

Maras es un pueblo cuya ubicación estratégica lo pone en una posición única para aprovechar los reflujos de turismo “tradicional”. Para lograrlo, no basta con tener una iniciativa innovadora e interesante que cuente con pobladores comprometidos. El negocio turístico demanda condiciones mínimas de base, en relación con la

infraestructura y los ambientes con los que debe contar un destino, sobre todo, en ámbitos rurales.

A través de los años, y basándose en el conocimiento del mercado turístico, Amílcar ha trabajado con los interesados para que aprendan a acondicionar sus casas y las preparen adecuadamente. Poco a poco, muchos pobladores reconocieron la importancia de tener sus hogares preparados para las visitas. Quizás el cambio más importante, ha sido la instalación de servicios sanitarios en muchos hogares<sup>19</sup>. Los pobladores hoy saben que, de no contar con un baño que tenga inodoro y lavatorio, no podrían calificar para brindar un adecuado servicio. Sumado al trabajo de Amílcar por explicarlo para convencerlos, están los esfuerzos realizados, a través de capacitaciones en calidad y atención al turista, de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), y la ONG Arariwa CENFOPAR.

*“yo no utilizaba este cuarto. Mi hija me convenció para utilizarlo para dar alojamiento. Poco a poco hemos desocupado, pintado” (...) el baño también lo hemos cambiado, una taza hay que ponerle (...) mis hijos ya no están entonces su cuarto ya no lo usaba. Siquiera para algún ingreso extra lo acondicioné, le puse sus frazaditas, las tejo yo” (Julia Olayunca).*

Si bien los pobladores han logrado entender la importancia de mejorar y acondicionar sus casitas para recibir a los turistas, existe aún una carencia de infraestructura y servicios básicos en el Pueblo. Es en este aspecto que, los gobiernos regionales y locales tienen la responsabilidad y que, a pesar de los años y de los esfuerzos de los pobladores,

---

<sup>19</sup> Los pobladores no cuentan con inodoros. Ellos tienen un sistema de “silos” en los servicios sanitarios.

no ha podido mejorarse. El pueblo de Maras no cuenta con agua potable ni con servicio de luz durante las horas de la noche.

Por otro lado, durante años, y como expresamos también en la sección sobre el capital político, las autoridades locales no entendían de la importancia de recuperar el valor cultural del Pueblo, obligando al pintado de paredes y puertas, tan tradicionales y típicas del lugar. Esto es algo que puso en conflicto a los integrantes de la iniciativa turística, quienes se negaron a cumplir con dicha ordenanza e intentaron, en más de una ocasión, explicar lo equivocado de la misma, desde una visión turística. Maras no podía seguir el modelo de otros pueblos o lugares que habían optado por el pintado de las puertas de las casas por ser único y tener una identidad muy especial y particular.

En el año 2018, se implementó la subgerencia de Turismo de la Municipalidad de Maras (hasta ese entonces, los temas turísticos se gestionaban desde la oficina de saneamiento), la misma que elaboró un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico que incluirá un proyecto de infraestructura y desarrollo de capacidades para lograr el posicionamiento de Maras como destino turístico.

Actualmente, se cuenta con una Ordenanza Municipal para evitar que las nuevas construcciones no guarden armonía con el entorno paisajístico y, de esta manera, preservar el paisaje cultural característico del Pueblo de Maras. Adicionalmente, se propone que los buses ya no circulen por el casco del pueblo y hacer el circuito solo para peatones. Esto va a asegurar que los turistas no solo estén de paso por el pueblo desde

un bus, sino que puedan disfrutar de sus calles empedradas, de sus dinteles, puertas y balcones y encantarse con lo que Maras tiene para ofrecerles.

Aunque todas estas nuevas ordenanzas y disposiciones corresponden a decisiones desde la autoridad local, es posible que ninguna se hubiera considerado, de no haber sido por la insistencia y la capacidad de sensibilizar e incidir en la importancia de poner en valor al pueblo y la cultura de Maras a través del turismo, desde los propios pobladores. Así también, resalta el trabajo que tuvo una de las pobladoras que integran el grupo, Jesusa, desde su rol como Regidora Municipal, sumado a la apertura, compromiso y competencias con las que cuenta la actual gestión Municipal<sup>20</sup>.

*“Hay muy buenas proyecciones. Las autoridades están entendiendo que hoy, la actividad turística es una de las actividades principales de Maras. Necesitamos que las autoridades entiendan. Si la gente no se ve beneficiada en su bolsillo, no va a haber conciencia turística. Es una oportunidad para los jóvenes quienes hoy integran las diferentes asociaciones de pobladores que impulsan el turismo en Maras.” (Albizu Segovia)*

---

<sup>20</sup> Albizu Segovia, actual Subgerente de Turismo, es antropólogo de profesión y cuenta con un Diplomado en Gestión Turística en la Universidad San Antonio Abad del Cusco.

## **CAPÍTULO SEIS: REFLEXIONES SOBRE EL CASO DE MARAS DESDE LAS PERSPECTIVAS DE TURISMO RURAL Y LA NUEVA RURALIDAD EN EL PERÚ**

Si bien es cierto, siempre ha existido un grupo cohesionado, comprometido y entusiasta por el emprendimiento turístico, ha sido siempre un reto conseguir sostener esa cohesión en el tiempo y mantener el mismo nivel de responsabilidad por parte de todos los integrantes. Como es natural en todos los grupos humanos, no todo ha resultado siempre positivo y mucho menos, ha fluido mágicamente bien. Ha sido un trabajo de años, de muchísimo esfuerzo, de altas y bajas y en muchos casos, también de conflictos. Muchos de ellos, sin lugar a duda, pusieron en riesgo, en más de una ocasión, la continuidad de la experiencia. A pesar de ello, los pobladores han seguido comprometidos con la iniciativa en la que creen. Poner en valor su arte y cultura, significa mucho para ellos.

A continuación, se detallan las limitaciones y desafíos que han tenido que enfrentar. Algunos de ellos, continúan hasta hoy.

### **6.1. Competencia con la actividad económica principal**

Trivelli et al (2009), mencionan que, en la economía campesina neo-rural, se evidencia la multi o pluriactividad, mostrándose una combinación de activos y actividades que configuran una estrategia de supervivencia viable para las familias rurales, pues no se encuentran exclusivamente vinculadas a la agricultura (Trivelli, Escobal, Revesz 2009: 24). Como se ha manifestado anteriormente, para los pobladores socios de la iniciativa, el turismo representa una actividad complementaria a sus actividades agrícolas y, en

algunos casos, se suma también a otras actividades como la docencia o la gestión pública. Desde los inicios de la experiencia, solo el líder del grupo, quien cuenta con formación superior en turismo, se dedica exclusivamente a la actividad turística. Como refiere Díez (2013), los repertorios de actividades productivas de las familias campesinas se amplían hacia nuevas tareas y ocupaciones agropecuarias y no agropecuarias, incrementándose el abanico (ya bastante amplio) de actividades generadoras de ingreso. La novedad, es que muchas de estas nuevas actividades se desarrollan a partir de la cada vez mayor vinculación entre los espacios rurales y las demandas urbanas.

No obstante, el equilibrio entre la dedicación que se le destina a una actividad complementaria o secundaria y el compromiso hacia una actividad que requiere de mayor dedicación, es hasta hoy, un desafío. Esto ha generado diversas limitaciones en el rol que cumplen cada uno de los integrantes, sobre todo, en aquellas pobladoras que tienen un papel importante en talleres que son de mayor demanda por las agencias de viaje/grupos de turistas.

El tiempo dedicado a recibir a los visitantes, puede entrar en conflicto con los horarios y tiempo dedicado a las tareas principales. El caso que mejor ilustra esta limitación ha sido el del artista, quien inició con el grupo en el año 2009, pero tuvo que retirarse años más tarde. El artista, ejercía también la docencia en el Colegio de Maras, actividad que no podía ser reemplazada por la actividad turística porque, a diferencia de esta última, representa un ingreso asegurado y fijo mensual. Como bien indica el artista, de ser el

turismo un negocio fijo y rentable, hubiera sido posible que la decisión de dejar la docencia hubiera estado presente. No fue el caso.

El flujo de turistas a Maras es mayormente durante las mañanas, dado que complementan el circuito que realizan en su paso hacia Moray y las salinas. El artista solo podía comprometerse a partir de las 2 de la tarde, hora que ya estaba retornando del Colegio. Cuando iniciaron estos cruces de horario, su madre colaboraba y ella era quien abría el taller y reemplazaba a su hijo guiando a los turistas. No obstante, ese reemplazo se hizo insostenible y prefirió desistir y declinar su participación con la Asociación. No obstante, la participación de Yuri durante todo el proceso de impulso y desarrollo de la iniciativa fue fundamental para el emprendimiento.

En un contexto de nueva ruralidad, las actividades complementarias representan un beneficio para el poblador rural dado que se suman los ingresos que provienen de actividades principales. No obstante, el flujo turístico no se ajusta necesariamente a las actividades principales. Es decir, el liderar un taller o alguna actividad para un grupo de turistas, requiere disponibilidad en horarios establecidos por las agencias de viaje, los mismos que corresponden a los flujos de los tours y movimientos de los turistas. El poblador debe ajustarse a estos horarios ya que no es posible lo contrario.

Por otro lado, como mencionábamos en el capítulo anterior, el grupo está conformado mayoritariamente por mujeres, quienes tienen más condiciones para dedicarse a la actividad turística de manera complementaria a sus tareas principales. No obstante, y aunque no necesariamente se haya traducido en el abandono de la actividad o grupo, la

responsabilidad y compromiso se ha visto afectada cuando la actividad principal tiene prioridad frente a la atención a los grupos de turistas. Esto ha ocurrido con frecuencia en aquellas integrantes del grupo, cuya actividad principal en su hogar es la agricultura, o con aquellas que tienen niños pequeños.

Esta limitación tiene origen en la poca anticipación con la que las agencias anuncian la fecha de llegada de turistas y los talleres que han elegido para la visita. En algunos casos, la demanda por los talleres es de menos de 48 horas y los pobladores deben estar disponibles y dispuestos. Esto ha significado que, en muchas ocasiones, no se haya contado con el poblador o pobladora responsable del taller solicitado y se haya tenido que recurrir a la improvisación, o a que otros socios dedicados a otros talleres asuman el trabajo. Si la visita coincide con alguna tarea importante en campo, las pobladoras priorizan el apoyo a sus esposos en las tareas de campo, antes que dedicar el tiempo a los talleres para los turistas.

Por otro lado, así no vayan a campo, consideran prioritario las tareas en casa (preparar los alimentos, sobre todo), para cuando retorne el esposo luego de las actividades en campo. Lamentablemente, eso no se ha logrado resolver dado que, hacia afuera, no depende de las agencias sino del momento en que reciben la confirmación de los turistas y, hacia adentro, no depende de cómo se organicen, sino de cuándo las agencias les avisan que recibirán grupos. Esto no necesariamente es comprendido por las pobladoras, siendo motivo de ciertos conflictos y roces entre los integrantes y los responsables de comunicar los pedidos de las agencias.

En síntesis, el TR, concebido como una actividad complementaria, debe gestionarse y organizarse de acuerdo con las actividades principales. Son las agencias de viajes y los visitantes, quienes fijan los horarios de las visitas, por esta razón, no es posible ajustarlo según horarios de cada poblador involucrado. Son los mismos pobladores quienes deben adaptarse a los horarios establecidos, como requisito principal para sostenerse y hacer sostenible la actividad turística en el tiempo.

## **6.2. La formalidad, la calidad del servicio y el compromiso necesario en la actividad turística**

En el acápite anterior, se analizaba la necesidad de adaptarse a los horarios y flujos establecidos por los turistas y agencias de viaje como condición importante para la sostenibilidad. No obstante, para que una iniciativa turística pueda sostenerse en el tiempo, en contacto con el sector privado y consecuentemente, con turistas, es necesario también, cumplir con diversos estándares de calidad que son exigidos por los clientes. Se hace indispensable trabajar de manera formal y responsable.

Estas cualidades, son las que quizás han costado más construir (si acaso aún no se sigue trabajando para lograrlo). No ha sido nada fácil, no solo sensibilizar a los pobladores sobre la importancia de la calidad, formalidad y responsabilidad en el negocio, sino identificar cuáles son esos elementos que definen calidad y formalidad en un negocio turístico en espacios rurales. Esto ha sido aún más difícil construir a través de los años considerando que, muchos de los pobladores y pobladoras no consideran la actividad turística como principal. Es difícil lograr que la comunidad comprenda lo que

busca realmente el turista cuando los visita y en ese sentido, comprenda la importancia de construir compromisos formales con las agencias.

Para evitar inconvenientes de esta índole, muchas agencias envían un agente antes de la visita de los turistas, para asegurar que todo esté en perfectas condiciones (servicios limpios, disponibilidad de trajes, vestimenta adecuada, etc.). Sin embargo, esto es algo que eleva costos que no todas las agencias están dispuestas a asumir, por lo que no todas pueden realizar este tipo de inspección previa y el servicio queda a merced de la confianza que depositan en el líder de organizar al grupo y asegurar el trabajo según los estándares que el mercado turístico les exige.

La calidad del servicio y el compromiso para ofrecerlo, son requisitos fundamentales que busca toda agencia de viajes en los pobladores que impulsan una iniciativa de TR. Se hace necesario que todos los involucrados en ofrecer este servicio comprendan de la importancia y la necesidad de manejar estándares que permitan asegurar relaciones de largo plazo con agencias y turistas.

### **6.3. Conflictos entre integrantes**

Palafox, Collantes y Zizumbo (2011), afirman que el TR tiene la capacidad de provocar cohesión social e integración cohesión social e integración de los actores en la implementación de las diversas actividades económicas, siempre y cuando las pequeñas comunidades que cuentan con atractivos naturales y culturales sean las que lo elijan la

base para el progreso propio, y a partir de las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales de las propias comunidades.

No obstante, como en todo grupo humano, los conflictos por diferencias de opiniones o posiciones suelen ser comunes entre los integrantes de este y, resulta siendo importante saber manejarlos y controlarlos para evitar situaciones que luego no tengan solución. Esto no ha sido ajeno a los pobladores y pobladoras que integran la iniciativa turística. Como hemos mencionado anteriormente, a través de los años, el grupo ha ido cambiando, sea porque se han involucrado nuevos pobladores o porque algunos decidieron retirarse.

Durante los primeros años de impulso de la iniciativa, como comentábamos en el capítulo anterior, existió un grupo de alrededor de 12 pobladores que conformaron lo que podría llamarse el grupo “base” u “originario” y quienes algunos años después, conformaron la Red Sol Naciente Moray. Sin embargo, a través de los años, el grupo ha ido cambiando, recibiendo también nuevos integrantes con talentos y competencias importantes para el sostenimiento del grupo. Esto en algunos casos, ha generado malestar frente al resto de integrantes, por considerarse los pioneros y en quienes debía concentrarse la atención.

No es materia de la presente investigación ahondar en el origen y resolución de estos pequeños conflictos, no obstante, se hacía importante considerarlos dentro de las limitaciones dado que, sin duda, son situaciones de tensión que muchas veces ponen en

riesgo las relaciones humanas sobre la cual se sostiene una iniciativa de turismo basada en una red de personas.

#### **6.4 Falta de gobernanza institucional**

El enfoque de TR “desde abajo”, como refiere Zizumbo et al (2009), plantea que las comunidades rurales, conocedoras de la importancia de sus recursos y de las posibilidades de poder integrarse al desarrollo, han buscado medios para hacerle frente a la pobreza y han incursionado con poca experiencia al ofrecimiento de servicios turísticos a las personas que los visitan. No obstante, en una iniciativa impulsada por los propios actores locales requiere, necesariamente, trabajar de la mano con el apoyo y promoción de la Municipalidad y las autoridades competentes, vinculadas a la actividad turística. Si esto no ocurre, la iniciativa se traduce en algo muy privado, que debe buscar la manera de salir adelante desde los recursos que solo los pobladores son capaces de gestionar y comprometer, como refiere el autor. En ese sentido, Jiménez y Cavazos (2012) afirman que se requiere una serie de políticas de apoyo para que el turismo sea una herramienta eficaz para la reducción de la pobreza, enfocadas en formación de capital humano, acceso a los mercados, entre otras.

Prácticamente durante toda la vida que se viene implementando esta experiencia de turismo, la Municipalidad no mostró el debido interés y tenía muy poca visión, a pesar de la demanda creciente desde los turistas, hacia iniciativas de Turismo Rural Comunitario. Las autoridades locales expresaban un concepto distinto del producto/servicio que se

buscaba desarrollar. Es así como, durante algunos años, se exigió a los pobladores en Maras pintar sus portones de casas de color azul y las paredes que son tradicionalmente del color del adobe, pintarlas de blanco. Así también, se permitía el acceso de cuatrimotos dentro de las calles empedradas del pueblo.

No ha existido tampoco un compromiso por la recuperación del valor cultural vivo. Ni de reconocimiento, ni de promoción hacia instituciones como el Ministerio de Cultura. Personalidades, talentos del pueblo deben recurrir a su propia agencia para lograr los contactos y gestionar vincularse con proyectos culturales<sup>21</sup>.

Si bien es cierto, a través de los años, se observa un cambio en el trabajo y compromiso de las instituciones comprometidas, aún no es suficiente la articulación y la creación de gobernanza. Resulta siendo fundamental que las instituciones que tienen algún rol dentro de la actividad turística trabajen articuladamente y puedan generar las condiciones mínimas necesarias para que iniciativas como la de Maras, impulsada por sus propios pobladores, pueda sostenerse y escalar. Como afirma Moyano (2009), la existencia de buenos recursos productivos y la presencia de un capital humano bien formado e instruido, así como de una red de grupos e instituciones bien extendida y asentada en el territorio, son factores necesarios para emprender dinámicas de desarrollo, pero no son suficientes. Lo que marca verdaderamente la línea entre el éxito y el fracaso de los procesos de desarrollo en áreas rurales con similares recursos humanos y productivos,

---

<sup>21</sup> Coscollica, proyecto documental y nuevos medios, que buscaba documentar como era el panorama radial del Cusco en los años 50, recreando una radio de ese tiempo usando músicos contemporáneos, como Celestino y el arpa la Dominga.

es la existencia de una buena interacción entre las distintas instituciones y agentes implicados.

## **6.5 Capacidad de gestión del emprendimiento**

En capítulos anteriores, se ha desarrollado con detenimiento la importancia del capital humano en iniciativas como la que analizamos, y de cómo este fue evolucionando gracias a las capacidades innatas de los integrantes y también, a las capacitaciones que han recibido a lo largo de los años. En línea con lo que afirma Zizumbo et al (2009), la propia comunidad, en este caso, los pobladores socios de la iniciativa amplían su oferta de servicios turísticos y van buscando su capacitación para ofrecer mejor los servicios.

Hemos descrito anteriormente también, sobre la importancia del liderazgo que ejerce el impulsor de la iniciativa para lograr la articulación entre los integrantes, los contactos con las agencias y la construcción de redes con actores relevantes. Adicionalmente, es evidente la importancia del talento y capital humano en todos los integrantes y las capacidades que ellos también han logrado adquirir a través de los años. No obstante, como bien refieren Ashley y Goodwin (2007), Meyer (2010) y Gascón (2011), existen obstáculos en las poblaciones que gestionan negocios turísticos que están vinculados a la falta de formación, altos requisitos de calidad y especialización turística y falta de capital económico.

Acuña (2004), considera que el carácter positivo o negativo de una iniciativa turística, depende de cómo se gestiona y fomenta para que afloren ventajas o inconvenientes. Una de las limitaciones que pone constantemente en riesgo la sostenibilidad de la iniciativa en Maras, es la gestión de esta, vista desde su dimensión de negocio. Se constituye como un emprendimiento turístico que debe ser gestionado y administrado correctamente para asegurar la consolidación y sostenibilidad de este.

Sin embargo, y como ha ocurrido con todas las iniciativas turísticas en ámbitos rurales, las iniciativas de capacitación ya sea desde el MINCETUR, instituciones locales u ONGs, han estado mayormente orientadas a la atención al turista, cocina, hotelería, dejando de lado lo más importante: la gestión del negocio. Hasta el día de hoy, los pobladores difícilmente pueden afirmar si el negocio les es o podría serles rentable. No desarrollan capacidades de análisis de costos, ganancias, precios, etc. Su economía es de día a día y solo perciben los ingresos cuando estos se registran por algún grupo de turistas que los visita.

La actividad turística es un negocio que obliga a quienes lo impulsan, acercarse al mercado y construir relaciones de negocio con agencias de viaje y turistas, fundamentalmente. Esto no es excepción en iniciativas de turismo impulsadas por pobladores en espacios rurales. Resulta siendo normal entender que existe un temor natural hacia un mercado que fija las condiciones, sobre todo, cuando las capacidades de negociación son limitadas. Temor, por un lado, de perder al cliente y, por el otro, de no poder asegurar el estándar de calidad todo el tiempo, como hemos mencionado líneas

arriba. Temor también asociado a cierto grado de desconfianza, como bien identifica Gascón (2011), al expresar que existe una dificultad de la población local para controlar y gestionar una actividad compleja y para la que tienen limitada formación. Esto sin duda, limita la posibilidad del escalamiento de la iniciativa turística y el nivel y alcance de dicho proceso.

### **6.6 Recambio de integrantes – cultura viva**

La iniciativa se sostiene y depende de sus pobladores y sus talentos, quienes ponen en valor su arte y cultura, contribuyendo con revalorizar la historia, la naturaleza, los modos y costumbres del Pueblo, García (2006).

Desde la mirada de la NR, se resalta la importancia de usar y preservar los recursos naturales y culturales, a partir de los “saberes” locales Trivelli (2009). No obstante, cuando los saberes y la cultura que se ponen en valor están vivos, resulta siendo un desafío asegurar la sostenibilidad de estos. La iniciativa de TR en Maras, ofrece al turista o visitante acercarse a la cultura viva del pueblo. Este arte vivo, es dinámico y será parte de la iniciativa, en tanto el poblador lo sea o se cuente con nuevos integrantes, con nuevos talentos.

Si bien es cierto, esta experiencia y las redes que se han derivado de la misma gracias a su capital social ha logrado atraer e integrar a jóvenes talentos y niños en distintas iniciativas culturales y teatrales principalmente, lamentablemente, el talento de socios

legendarios como los maestros del arpa y el órgano, no consigue tener quien los suceda. Hay un reto importante, con el apoyo de las instituciones, de hacer del turismo una real oportunidad para los jóvenes y nuevas generaciones de pobladores locales.

La cultura viva no es infinita ni tampoco ilimitada, requiere de mucho compromiso y entusiasmo de las nuevas generaciones para lograr sostenerla en el tiempo. Iniciativas de TR que busquen recuperar y poner en valor la cultura y el arte de los pueblos deben considerar el recambio generacional como un desafío necesario a considerar y atender.

### **6.7 Participación de otros pobladores locales**

Durante los primeros años de la iniciativa, como se menciona anteriormente, no existían propuestas turísticas en el Pueblo de Maras. Poco a poco, se ha ido despertando el interés, evidenciándose la importancia del turismo en el pueblo, y animando a más pobladores a involucrarse en la actividad.

Con la llegada de nuevas iniciativas, promovidas principalmente por la Municipalidad, son muchos los pobladores y pobladoras que se vinculan al turismo. No obstante, no necesariamente significa que forman parte del grupo de socios en la Asociación Artística Cultural Piel de Sal.

Como comentábamos en párrafos anteriores, la propuesta turística requiere ciertas condiciones de base, vinculadas al capital humano, asociadas a capacidades de

liderazgo, gestión, noción de responsabilidad y calidad, trabajo en equipo, entre otras cualidades y talentos innatos de cada poblador.

Si bien muchos nuevos pobladores se han sumado a iniciativas puntuales turísticas, han optado por aquellas promovidas por la Municipalidad dado que, por un lado, son menos exigentes en términos de tiempos dedicados (eventos aislados y puntuales) y no son los propios actores organizándose y gestionando, y por otro, al aceptar un mayor número de pobladores inscribirse en las iniciativas, resulta siendo más fácil para la Municipalidad encontrar reemplazos en caso la pobladora o poblador no pueda participar. Estas actividades incluyen mayormente, ubicarse en la plaza principal de Maras, acondicionada especialmente con sus trajes típicos y esperar los buses que llegan llenos de turistas que están de paso hacia Moray. Los turistas se quedan en la plaza por un espacio de alrededor de 30 minutos, tiempo en el cual pueden aprender a preparar la chicha a través de las pobladoras que esperan en la plaza con sus trajes típicos y los insumos para ofrecerles dicho taller.

No se conoce ni se ha recuperado, para efecto de esta investigación, información que pueda identificar algún tipo de conflicto entre los pobladores que no participan de la iniciativa y los socios que lo integran. Por el contrario, la experiencia es conocida por todos los pobladores de Maras y reconocida como aquella que logró incorporar al pueblo en el mercado turístico. Se sabe también que, ante una actividad puntual teatral o artística que demande y permita incorporar a un mayor número de personas, jóvenes o niños, se les convoca y se ha tenido siempre una respuesta muy positiva.

## 6.8 Tensiones por pagos diferidos

Como expresamos en la sección donde se describe el capital financiero, no ha sido posible que todos los socios se pongan de acuerdo para establecer una cuota que les permita ahorrar para futuras inversiones o cubrir gastos de mantenimiento de sus trajes o infraestructura. Sin duda, esto ha traído tensiones en ciertas ocasiones, dado que limita los deseos de algunos integrantes de poder contar con este fondo y tener la tranquilidad de poder realizar las mejoras necesarias cuando estas se requieran.

Las limitaciones por conflictos asociados a la aplicación y distribución de recursos las identifica Gascón (2011), quien refiere que el TR no está exento de cuestionamientos y tiene diversos riesgos, siendo el mayor foco de preocupación los conflictos que puede generar la aplicación de los recursos y la distribución de los beneficios.

No obstante, para los fines de la presente investigación, no se identificaron conflictos o problemas por la distribución de recursos, toda vez que todos los integrantes conocen el valor que tiene cada taller, el que representa el monto que recibirán por cada taller que lideran. Sin embargo, sí se identifica cierta disconformidad ante tres situaciones: 1. La necesidad de realizar una adecuada estructura de costos para fijar correctamente sus tarifas y precios, permitiéndoles llevar mejor su contabilidad y análisis de su rentabilidad, así como 2. Tener mejor poder de negociación para establecer precios más elevados en talleres que tienen un mayor costo y son más exclusivos (teatro cuenta cuentos, por

ejemplo) y 3. Las demoras en los pagos por parte de las agencias que usualmente, no es menor a 60 días.

Si bien es cierto, los pagos diferidos no dependen de la gestión misma de la iniciativa, sí exige una buena y correcta comunicación entre los socios, y así evitar conflictos que asocien la demora en los pagos con un mal uso de los recursos por parte del líder de la iniciativa, quien es el responsable de los cobros. Algunos socios han pensado en algún momento que (el líder) se queda con el dinero y que demora en los pagos por alguna razón personal. No obstante, son las Agencias de viajes las que, debido a su cronograma contable, realizan pagos a 30 y 60 días.

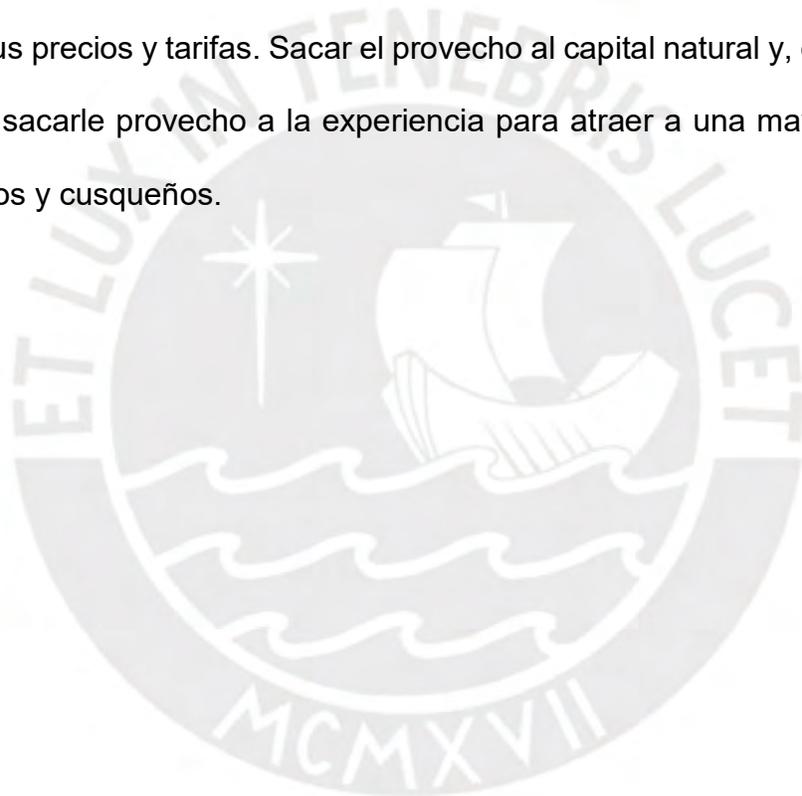
No obstante, los puntos 1 y 2 tienen que ver principalmente con las capacidades de gestión que detallamos en capítulos anteriores. Es muy importante incluir, en las capacidades que se requieren reforzar en iniciativas de TR, a aquellas asociadas a estructura de costos y análisis de rentabilidad. Contar con el soporte de alguna institución, ya sea de la academia o alguna institución pública o privada encargada de este tipo de soporte, resulta siendo fundamental.

## **6.9 Relacionamiento con el intermediario**

El producto ofrecido corresponde a un producto netamente cultural. En este sentido, el público al que se orienta es, principalmente, extranjero. Por esta razón, existe una necesidad de dependencia con el intermediario: las agencias de viaje. Esto limita la posibilidad de negociar condiciones o precios dado que estos, son definidos por el

intermediario y estos, por el mercado. Este mercado, estaría dispuesto a ofrecer más, en tanto la experiencia destaque no solo desde su componente innovador sino desde sus condiciones de calidad y responsabilidad.

Esta es una limitación que representa también, una oportunidad para buscar relacionarse directamente con los clientes finales: los turistas. Para ello, los pobladores tendrían que ofrecer un producto pensado en el turismo nacional o local, con quienes puedan negociar directamente sus precios y tarifas. Sacar el provecho al capital natural y, en combinación con el cultural, sacarle provecho a la experiencia para atraer a una mayor cantidad de turistas peruanos y cusqueños.



## CONCLUSIONES

La presente investigación analiza un caso de Turismo Rural, impulsado por pobladores y pobladoras locales, en el Pueblo de Maras, en Cusco. Lo pobladores que hoy integran lo que denominaron la Asociación Artística Cultural Piel de Sal – Maras, tienen más de 10 años involucrados en la actividad turística, impulsando una iniciativa cuyo objetivo es fundamentalmente, la revaloración de los activos culturales del Pueblo, a través de la cultura viva y los talentos locales, como resultado de la creatividad y visión de un actor comprometido con el desarrollo del pueblo y la comunidad, y el interés y compromiso de los pobladores socios.

El pueblo de Maras, capital del Distrito del mismo nombre, se inserta dentro de un circuito turístico que ya operaba en la zona: la visita a las salinas y el complejo arqueológico Moray. La ubicación estratégica del Pueblo, lo pone en una posición única para aprovechar los reflujos del turismo “tradicional”, permitiéndole atender las demandas por nuevas vivencias e interacciones con los contextos rurales: cultura viva, patrimonio, paisaje, etcétera. Una oportunidad que ha sido aprovechada por los pobladores impulsores de la iniciativa, hoy integrantes de la Asociación artística.

La experiencia de TR en Maras, muestra un caso que evidencia como lo rural trasciende tanto la actividad agrícola como el espacio propiamente rural. Para la mayoría de los pobladores y pobladoras miembros de la asociación, la actividad turística es una importante actividad económica secundaria/complementaria a sus actividades agrícolas, lo que permite analizar y entender la experiencia, bajo la conceptualización de nueva

ruralidad, la misma que tiene su correlato en la multiplicación de posibilidades productivas y de actividades desarrolladas por los pobladores rurales.

Bajo el marco de análisis de los capitales comunitarios, la presente investigación describe y analiza la generación y construcción de los siete capitales que los propios actores, los pobladores que impulsan la experiencia, han logrado construir y gestionar (social, político, cultural, humano, natural, construido, financiero) a través de los años identificando, a su vez, aquellos factores o elementos que han limitado o limitan aún, la sostenibilidad y el escalamiento de una experiencia con las características presentadas en el caso de estudio.

Los hallazgos nos permiten identificar y reafirmar, que la construcción del capital social, en una iniciativa de turismo con las características del presente caso de estudio, resulta fundamental tanto para el impulso, como para la consolidación del emprendimiento. No solo para lograr la cohesión y confianza entre pobladores y actores que deben constituirse como socios, sino con los actores externos (agencias de viajes, instituciones públicas, etc.) con quienes se deben construir redes y conexiones que faciliten el acceso a los medios y los canales de promoción y comercialización. En ese sentido, contar con el debido capital humano de base es indispensable en el desarrollo del capital social. Son ambos interdependientes y deben coexistir para permitir procesos de consolidación y crecimiento.

Dentro del capital humano de base necesario, resaltan dos cualidades vinculadas al compromiso y la responsabilidad que cada socio debe aportar a la iniciativa. Esto cobra mayor importancia, al comprender las dinámicas de la nueva ruralidad, donde la condición de actividad secundaria o complementaria de la actividad turística resultaría siendo muy positiva, debido a la diversificación de fuentes de ingreso económico. No obstante, para el presente caso de estudio, en algunos casos, resultó siendo una limitación. El conflicto con la actividad principal (por horarios, organización y tiempo de dedicación) es para algunos pobladores más difícil de superar que para otros (dependerá de la naturaleza de su actividad principal). La actividad turística, es demandante de tiempo, mucha preparación y responsabilidad, siendo cada vez más exigente en calidad y compromiso. Iniciativas en espacios rurales, lideradas por los propios pobladores, deberán encontrar la manera de superar estos conflictos para sostenerse y crecer en el tiempo, y así diferenciarse positivamente de otras iniciativas que les permita incrementar su poder de negociación con el intermediario (agencias de viaje). En ese sentido, cualquier esfuerzo promovido desde las instituciones que promueven e impulsan la actividad turística, deberá considerar estos distintos “niveles” de compromisos y motivaciones, en la creación de políticas y/o estrategias de impulso al turismo rural.

La nueva ruralidad contempla la revaloración de la cultura y el arte de los pueblos. En el caso de la iniciativa de la Asociación Artística Cultural Piel de Sal, Maras, es este el principal producto ofrecido. Esto hace que su público objetivo principal sea el extranjero. Toda estrategia de promoción, impulsada a lo largo de los años, ha estado orientada al turismo extranjero. Esto, obliga a reforzar el capital social y construir más y mejores redes

con los intermediarios (agencias) y a aceptar las condiciones que estas establecen, que son principalmente, determinadas por el mercado.

La reciente coyuntura, producto de la pandemia mundial, que golpeó tan duramente el sector turismo, evidenció la importancia de recuperar el turismo nacional y local. Pensar en adaptar el producto, pensando en el turista nacional, será de beneficio no solo a nivel de negocio (será posible negociar directamente con el cliente final sin recurrir a intermediarios), sino también, en el logro del objetivo central de la experiencia: poner en valor la cultura viva del pueblo. Aprovechar el capital natural de la zona e incorporarlo a una oferta/producto interesante para los peruanos cultural-natural sería sin duda, una propuesta con mucho potencial.

No obstante, se evidencia que no es posible que los pobladores gestionen solos todos los/sus recursos, si no se cuenta con la debida institucionalidad operando de manera articulada y generando las condiciones normativas, de infraestructura (capital construido), de promoción, de reconocimiento (capital social/cultural) y de capacidades (capital humano), necesarias para el debido impulso y sostenimiento de las iniciativas de TR. Es el capital político el que permite asegurar la sostenibilidad y la posibilidad de escalamiento de experiencias de turismo rural. Es indispensable que se piense en una adecuada gobernanza del sector en espacios rurales considerando, además, los retos que los próximos años traerán para los pobladores que gestionan iniciativas turísticas rurales.

En base a todo lo expresado, la presente investigación espera poder contribuir, desde las ciencias sociales, con los debates y políticas vinculados al Turismo rural, en tanto pone en evidencia la importancia de analizar las iniciativas, impulsadas por actores locales y enmarcadas en dinámicas de nueva ruralidad, no solo desde una mirada de desarrollo económico, sino desde la construcción e interacción de capitales, entendiendo la importancia que cada uno de ellos tiene en las distintas etapas o fases del emprendimiento, identificando las fortalezas, así como los vacíos y limitaciones que se presentan desde la construcción e interacción de los mismos.

En ese sentido, se recomienda que futuras investigaciones puedan realizarse desde distintas disciplinas, y puedan abordar el análisis considerando las dinámicas sociales de una nueva ruralidad, que permita comprender mejor los alcances, limitaciones y requerimientos para la sostenibilidad de estas experiencias turísticas, en espacios (neo) rurales. Con base en ello, desde las ciencias sociales, será importante profundizar investigaciones en relación con la relevancia de la participación de jóvenes, y la oportunidad que el TR representa para ellos, frente a las nuevas dinámicas rurales y los desafíos futuros, que permita contribuir con el desarrollo local, a través de la sostenibilidad y el escalamiento de iniciativas turísticas.

Se recomienda también, que investigaciones futuras puedan abordar el análisis vinculado a la resiliencia en este tipo de pobladores o comunidades, que impulsan iniciativas turísticas y que son capaces de enfrentar, como lo vienen haciendo dada la actual coyuntura, la crisis del sector en tiempos de pandemia.

## BIBLIOGRAFÍA

ACUÑA, Ángel

2004 "Aproximación conceptual al fenómeno turístico en la actualidad". *Gazeta de Antropología*. Lima, año 2004, número 20, pp.1-20. Consulta 11 de marzo de 2017

<http://hdl.handle.net/10481/7268>

BARKÍN, David

2004 "Forjando una Estrategia Alternativa en México para Aprovechar el Comercio Mundial," Cuadernos del *CENDES*, Vol. 21(55), Caracas, Venezuela.

2001 "Superando el paradigma neoliberal: desarrollo popular sustentable". En: Giarracca, Norma (comp.) *¿Una Nueva Ruralidad en América Latina?*, CLACSO, pp. 81-99, Buenos Aires.

<http://www.clacso.org/wwwclacso/espanol/html/libros/rural/rural.html>

BERDEGUÉ, Julio y Alexander SCHEJTMAN

2004 "Desarrollo territorial rural". Debates y temas rurales. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Santiago, número 1, pp. 4-53

BOURDIEU, Pierre

2000 "Poder, derecho y clases sociales" Editorial Desclée de Brouwer, S.A, Bilbao

BROMLEY, D.B.

1986 "The Case-Study Method in Psychology and Related Disciplines", John Wiley, Chichester, Great Britain

CARTÓN DE GRAMMONT, Hubert

2004 "La nueva ruralidad en América Latina", *Revista Mexicana de Sociología*, año 66, núm. especial, pp. 279 -300.

CONCHEIRO, Luciano y Sergio GRAJALES

2009 "Nueva ruralidad y desarrollo territorial, una perspectiva desde los sujetos sociales". Veredas. Revista del pensamiento sociológico. México, número dieciocho, pp. 145-167

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

2020 Dictamen recaído en el Proyecto de Ley 3448/2018-CR, mediante el cual se propone, con texto sustitutorio, “Ley de promoción del turismo rural comunitario en el Perú”. Lima, 22 octubre de 2020.

[https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Dictamenes/Proyectos\\_de\\_Ley/03448DC05MAY-20201022.pdf](https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Dictamenes/Proyectos_de_Ley/03448DC05MAY-20201022.pdf)

COPPIN, Lieve y Samuel MORALES

20 Los Proyectos de Turismo de Cooperación Internacional: ¿Para qué y para quiénes?, ABET, JUIZ DE FORA, V.4, N.3, P. 56 - 68, set./DEZ

[https://www.researchgate.net/publication/277588275\\_LOS\\_PROYECTOS\\_DE\\_TURISMO\\_DE\\_COOPERACION\\_INTERNACIONAL\\_PARA\\_QUE\\_Y\\_PARA QUIENES\\_INTERNATIONAL\\_COOPERATION\\_IC\\_PROJECTS\\_IN\\_TOURISM\\_FOR\\_WHAT\\_AND\\_FOR\\_WHO](https://www.researchgate.net/publication/277588275_LOS_PROYECTOS_DE_TURISMO_DE_COOPERACION_INTERNACIONAL_PARA_QUE_Y_PARA QUIENES_INTERNATIONAL_COOPERATION_IC_PROJECTS_IN_TOURISM_FOR_WHAT_AND_FOR_WHO)

DIEZ, Alejandro

2013 Cambios en la ruralidad y en las estrategias de vida en el mundo rural. Una relectura de antiguas y nuevas definiciones. En: Diez, Alejandro, Ernesto Ráez y Ricardo Fort (Eds). Perú: El problema agrario en debate. SEPIA XV. Lima: SEPIA, pp. 19 – 85.

DOMÍNGUEZ, José y Thomas LENNARTZ

2015 “Turismo rural y expansión urbanística en áreas de interior: análisis socioespacial de riesgos”. Revista Internacional de Sociología, 73 (1), 1-14.

<https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/615/658>

EMERY, M., S. FEY, C. FLORA

2005 Using Community Capitals to Develop Assets for Positive Community Change. Community Capitals Framework: Research, Evaluation and Practice. NCRCD Conference.

EMERY, Mary y Cornelia FLORA

2006 Mapping Community Transformation with Community Capitals Framework, Community Development, 37:1, 19-35

<http://dx.doi.org/10.1080/15575330609490152>

FIGUEROA, Jessica

2014 “Turismo, pobreza y desarrollo sostenible en el Perú. Los casos de Cuzco, Cajamarca y La libertad”. Tesis doctoral. Universitat de Girona

<https://core.ac.uk/reader/132555700>

FLORA, C., J. FLORA, S. FEY

2004 Rural Communities: Legacy and Change (2nd ed). Boulder Colo: Westview Press

FULLER, Norma

2011 Reflexiones sobre el turismo rural como vía de desarrollo: El caso de la comunidad de Antioquía, Perú

GIARRACA, Norma (compiladora)

2011 2001 ¿Una nueva ruralidad en América latina? Buenos Aires: CLACSO.

GASCÓN, Jordie

2011 "Turismo rural comunitario y diferenciación campesina. Consideraciones a partir de un caso andino". Mundo Agrario. Volumen 11, número 22. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Centro de Historia Argentina y Americana

JIMENEZ, Olimpia y J. CABAZOS

2012 "El turismo orientado a los pobres, una alternativa estratégica para los países en desarrollo". PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. México D.F., volumen 10, número 5, pp. 451-465

MACBETH, Jim, Dean CARSON y Jeremy NORTHCOT

2004 "Social Capital, Tourism and Regional Development: SPCC as a Basis for Innovation and Sustainability". Current Issues in Tourism, November 2004  
<https://www.researchgate.net/publication/228871837>

HARMAN, Ursula, Helen ROSS and Jim CAVAYE

2020 "Using the community capital framework to understand the potential for inclusive innovation"  
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315111605-8/using-community-capital-framework-understand-potential-inclusive-innovation-ursula-harman-helen-ross-jim-cavaye>

MATTOS, Daniela

2015 Community capitals framework as a measure of community development. *Cornhusker Economics*. 811.  
[https://digitalcommons.unl.edu/agecon\\_cornhusker/811](https://digitalcommons.unl.edu/agecon_cornhusker/811)

MORALES, Nancy y Omar REYES

2014 "Marco de capitales comunitarios y enfoque de medios de vida sustentables aplicados a cinco casos en Latinoamérica". VIPSUPRA N° 6 33- 39. Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad

Durango, Instituto Politécnico Nacional, Sigma 119, Fraccionamiento 20 de Noviembre II, Durango, Durango, México

MORACHNICK, Traci

2019 "Community Social Capital Linked to Rural Tourism Opportunities: The Case of a Potato Community in Northern Thailand". ASEAN Journal of Management & Innovation Vol. 6. No. 1, 64 - 74©2015 by Stamford International University DOI: 10.14456/ajmi.2019.5

MOYANO, Eduardo

2014 "Innovación social, gobernanza y desarrollo rural" En Jornada sobre participación de los agentes sociales y económicos en la planificación territorial" ADR del Litoral de la Janda, Vejer de la Frontera (Cádiz), 27 de marzo de 2014. <http://www.famp.es/export/sites/famp/.galleries/documentos-europa2020/DOC-9l.pdf>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

2016 Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025

2016 "Perfil del Turista Extranjero 2015". Lima

2015 "Memorial de Turismo Rural Comunitario en el Perú". Lima

MONTOYA, María Paz

2013 "Turismo comunitario y desarrollo rural, Interacción y escalamiento de innovaciones". Lima, IEP, IDRC-CRDI, FIDA. Documento de trabajo, 182. Estudios sobre el desarrollo, 6

PALAFox-MUÑOZ, Alejandro COLLANTES y Lilia ZIZUMBO

2011 "Indicadores de desarrollo local para el turismo rural de Quintana Roo, México". Rosa Dos Ventos. Vol. 3, No. 2, pp. 133-140.

PÉREZ, Edelmira

2001 "Hacia una nueva visión de lo rural". En ¿Una nueva ruralidad en América Latina? GIARRACCA, Norma (Compiladora), Grupo de Trabajo Desarrollo Rural, CLACSO. Buenos Aires, pp. 17-29

SARIEGO, Ignacio

2014 "Espacios turísticos rurales para el desarrollo sostenible: el turismo rural comunitario en el Perú". Turismo y patrimonio. Lima 2014, N° 8, pp. 47-62 [https://www.researchgate.net/publication/292995344\\_Espacios\\_turisticos\\_rurales\\_para\\_el\\_desarrollo\\_sostenible\\_el\\_Turismo\\_Rural\\_Comunitario\\_del\\_Peru](https://www.researchgate.net/publication/292995344_Espacios_turisticos_rurales_para_el_desarrollo_sostenible_el_Turismo_Rural_Comunitario_del_Peru)

ROSAS, Mara

2009 “Una Contribución a la Economía Ecológica: Actividades No-proletarias Generadoras de Ingresos”. Tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias Económicas. México, D. F., Universidad Autónoma Metropolitana

SCHAERER, Jorge y Martine DIRVEN

2001 “El turismo rural en Chile. Experiencias de agroturismo en las Regiones del Maule, La Araucanía y Los Lagos”. CEPAL - SERIE Desarrollo productivo, Santiago de Chile, número 112

TRIVELLI, Carolina, Javier ESCOBAL y Bruno REVESZ

2009 *Desarrollo rural en la sierra Aportes para el debate*. Lima, CIPCA, GRADE, IEP, CIES, 2009

[https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/593/trivelli\\_desarrolloruralenlasierra.pdf?sequence=2](https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/593/trivelli_desarrolloruralenlasierra.pdf?sequence=2)

ZIZUMBO, Lilia, Celia GUZMÁN y Martha Garduño

2009 “Las contradicciones del turismo rural”. Ponencia presentada en el XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.

<http://www.aacademica.org/000-062/369>

