

Patrimonio Mundial

manuales



Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial:

Manual práctico para administradores de sitios del Patrimonio Mundial

Por Arthur Pedersen



Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial:

Manual práctico para administradores de sitios
del Patrimonio Mundial

Por Arthur Pedersen

Disclaimer

El autor es responsable de la elección y presentación de los hechos contenidos en esta publicación y de las opiniones que en ella se expresan, que no son necesariamente las de la UNESCO ni comprometen a la Organización.

La terminología utilizada y la forma en que se presenta la información en esta publicación no suponen juicio alguno de la UNESCO respecto de la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o región, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

WHC/2002/R/1

Publicado en 2005 por el Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO

7, place de Fontenoy
75352 Paris 07 SP (Francia)
Tel: (33) 01 45 68 18 76
Fax: (33) 01 45 68 55 70
Email: wh-info@unesco.org
<http://whc.unesco.org>

Prólogo

Es un fenómeno inevitable: las razones que han determinado la inclusión de un sitio en la Lista del Patrimonio Mundial son las mismas que año tras año atraen a millones de turistas. La convicción de que los sitios del Patrimonio Mundial pertenecen a todos los pueblos del mundo y deben ser preservados para las generaciones futuras es la piedra angular de la Convención del Patrimonio Mundial. Cabe preguntarse entonces cómo conciliar esa convicción con nuestras inquietudes acerca de los efectos perniciosos del turismo en los sitios del Patrimonio Mundial. La respuesta es el turismo sostenible. Orientar a los gobiernos, los administradores de los sitios y los visitantes hacia prácticas de turismo sostenible es la única forma de garantizar la salvaguardia del patrimonio cultural y natural del mundo.

En 2002, la atención de la comunidad internacional se concentró de forma casi unánime en el turismo y sus repercusiones en el patrimonio cultural y natural. La Organización de las Naciones Unidas dio el primer paso al proclamar el año 2002 Año de las Naciones Unidas del Patrimonio Cultural. Poco después, en mayo, la ciudad de Québec acogió la primera Cumbre Mundial del Ecoturismo, cuya declaración sobre el ecoturismo en el contexto de un desarrollo sostenible se presentó en la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible de Johannesburgo. En noviembre, “patrimonio, turismo y desarrollo” fue uno de los temas centrales del Congreso Internacional celebrado en Venecia con ocasión del trigésimo aniversario de la Convención del Patrimonio Mundial. Con la publicación de este Manual deseamos encauzar la dinámica así creada poniendo en práctica ese conjunto de ideas, teorías y proyectos en favor de un turismo sostenible.

Si aprendemos a “avanzar con precaución” sobre nuestra tierra preservamos no sólo el futuro de los sitios del Patrimonio Mundial sino también el futuro del turismo. Ello redundará en beneficio de todas las partes interesadas: de los sitios, que mejoran su protección y conservación, de los turistas, que disfrutan de visitas más placenteras, y de la economía local, que se incrementa.

El turismo constituye una cuestión clave en la gestión de los sitios tanto culturales como naturales del Patrimonio Mundial. Es una industria cuyos costos nadie ignora pero que encierra también un enorme potencial de apoyo a los esfuerzos de protección. Somos conscientes de ese potencial y estamos convencidos de que si se emprenden acciones oportunas en las diferentes etapas del proceso hacia un turismo sostenible, es posible lograr que el turismo genere beneficios netos para los sitios. Este Manual se propone guiar a los administradores de los sitios en el proceso de gestión a fin de que alcancen ese objetivo.

Dedicamos el presente Manual, el primero de una serie de guías prácticas del Patrimonio Mundial, a todos los hombres y mujeres que luchan a diario sin escatimar esfuerzos por la protección de los inestimables tesoros de nuestro mundo.

Por último, deseo expresar mi agradecimiento a TEMA y al PNUMA por haber apoyado la iniciativa del Centro de publicar un Manual de fácil utilización destinado a los administradores de los sitios del Patrimonio Mundial.

Francesco Bandarin
Director, Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO
París, Francia

Prólogo

Me enorgullece presentar este Manual, que constituye una nueva y valiosa contribución al Año Internacional del Turismo Ecológico celebrado en 2002. El turismo es una de las industrias más importantes del mundo, con casi 700 millones de turistas internacionales en 2002, y puede convertirse en un instrumento decisivo para luchar contra la pérdida de la biodiversidad y para erradicar la pobreza, en particular en los ecosistemas vulnerables y las áreas protegidas. Es indudable que la existencia de un entorno social y natural sano es un factor de primera importancia para esta industria mundial. Para todos los que participan en ella ser aliados naturales del ecoturismo forma parte, pues, de una estrategia comercial.

Las áreas protegidas, en particular los sitios del Patrimonio Mundial, son algunas de las principales atracciones del turismo que reciben un número cada vez mayor de visitas. Los sitios del Patrimonio Mundial son sitios culturales y paisajes naturales excepcionales que comprenden todo tipo de ecosistemas. Su cuidadoso proceso de selección emana de un acuerdo multilateral de 1972 ratificado por 175 países. La conservación de esos sitios exige acciones y medidas adecuadas que garanticen una gestión ambiental idónea y que al mismo tiempo permitan a las comunidades locales beneficiarse de la existencia del sitio.

Los beneficios económicos potenciales que el turismo puede generar no llegarán a concretarse sin una planificación cuidadosa. En efecto, el desarrollo desenfrenado del turismo puede acarrear consecuencias nefastas para esos tesoros del patrimonio de la humanidad. A menudo los administradores de los sitios están insuficientemente preparados para afrontar los desafíos que representa la afluencia de visitantes y para negociar con la compleja industria turística. La mayoría poseen conocimientos en silvicultura, gestión ambiental o ciencias biológicas pero no están familiarizados aún con conceptos como gestión comercial, marketing o gestión del riesgo empresarial. El Manual utiliza un enfoque práctico con estudios de caso para explicar estos y otros conceptos de modo que los administradores puedan organizar y planificar las visitas turísticas de conformidad con las necesidades y los límites impuestos por los planes rectores del sitio.

En 2002, el PNUMA, la UICN y la Organización Mundial del Turismo publicaron un estudio titulado "Sustainable tourism in protected areas" (Turismo sostenible en áreas protegidas) del Dr. Paul Eagles de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas con contribuciones de expertos internacionales. Ese estudio se propone mejorar la comprensión de los problemas que plantea el turismo en las áreas protegidas y proporcionar orientaciones para resolverlos. El presente Manual es un complemento eficaz de esa publicación: aborda las necesidades específicas de los administradores de los sitios del Patrimonio Mundial y los guía a través del proceso de gestión y planificación de las visitas. Representa un jalón más en la larga colaboración instaurada entre el PNUMA y la UNESCO con objeto de incrementar los beneficios que el turismo sostenible puede reportar a las áreas protegidas. Estoy segura de que esta publicación contribuirá a consolidar las relaciones de cooperación y asociación entre los administradores de los sitios, la industria turística, las comunidades internacionales, los gobiernos y los turistas.

Jacqueline Aloisi de Lardere
Subdirectora Ejecutiva
Directora, División de Tecnología, Industria y Economía,
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

Prefacio

Habiendo tantos manuales sobre turismo en circulación, cabe preguntarse: ¿por qué escribir otro? Es desde luego una pregunta legítima que el autor debe contestar. La respuesta es bastante sencilla: este manual obedece al afán de conocer lo que se está haciendo sobre el terreno, tratar de darle sentido, compararlo con mi propia experiencia y exponer lo que he aprendido en un lenguaje que espero todos puedan comprender. Durante muchos años he trabajado en planificación y gestión de visitantes, y quería saber qué era lo que habíamos descubierto al poner el turismo al servicio de la conservación.

En realidad, este manual es sólo el primero de una serie que se proyecta publicar para administradores de sitios del Patrimonio Mundial, en relación con los problemas del turismo. ¿Por qué centrarse en los sitios del Patrimonio Mundial? Tal vez la mejor explicación se encuentre en una pregunta que una vez hizo Natarajan Ishwaran, jefe de la Sección del Patrimonio Natural del Centro del Patrimonio Mundial: “Si no podemos salvar los sitios del Patrimonio Mundial, ¿qué podemos salvar?”. Me he tomado esto muy a pecho. En mi trabajo con los sitios del Patrimonio Mundial he podido darme cuenta de la importante función de la Convención del Patrimonio Mundial.

Lo que aporta este manual, y lo que puede diferenciarlo de los otros, es que sintetiza el proceso lógico y holístico de la gestión del turismo y del visitante que aparece en los textos sobre gestión. La experiencia me ha enseñado que si uno comprende un proceso determinado y tiene una visión global de la manera en que se ensamblan los elementos, es mucho más fácil adentrarse en el conjunto de detalles técnicos que componen la mayor parte de los campos de acción modernos. Sin este conocimiento, los legos en la materia pueden extraviarse en la complejidad.

Un turismo exitoso y sostenible exige un proceso de profundo compromiso. Supone tener ideas claras sobre las metas y los objetivos, saber dónde se desea llegar, situar esas metas y objetivos en el contexto de las limitaciones que plantean las normas jurídicas y sociales, y luego negociar con los grupos de interés pertinentes para tratar de incorporar sus necesidades en el conjunto. También es preciso realizar un seguimiento continuo para saber si se van alcanzando esos escurridizos objetivos y, si la respuesta es negativa, decidir acerca de las medidas que hay que adoptar para encauzar nuevamente el programa. Este proceso es teóricamente sencillo pero es difícil llevarlo a la práctica de manera permanente.

Alguien me dijo una vez que “las ideas deberían percibirse como afinidades y no como imposiciones”, y he tratado, con la ayuda de mi excelente editora Gina Dogget, de lograrlo en este texto.

Arthur Pedersen

Tabla de materias

Introducción	1	<i>Página 11</i>
Convención del Patrimonio Mundial	1	<i>Página 13</i>
La industria turística: repercusiones en la gestión	2	<i>Página 21</i>
Impacto y problemas del turismo	3	<i>Página 29</i>
Contribución de los interesados: Ventajas y problemas de la participación pública	4	<i>Página 37</i>
Definición de metas políticas y objetivos de gestión	5	<i>Página 47</i>
Capacidad de acogida y aspectos de planificación conexos	6	<i>Página 59</i>
Estrategias y soluciones para la gestión de los problemas del turismo	7	<i>Página 67</i>
Promoción de un sitio	8	<i>Página 81</i>
Apéndice 1: Encuestas sobre turistas: técnicas y ejemplos		<i>Página 91</i>
Apéndice 2: Carta Internacional sobre Turismo Cultural		<i>Página 97</i>
Apéndice 3: Editores de guías, revistas y periódicos		<i>Página 101</i>
Agradecimientos		<i>Página 107</i>

Introducción

El turismo es una de las industrias más importantes del mundo. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) calcula que genera aproximadamente 12 por ciento del PBN mundial. Las previsiones apuntan a su crecimiento ininterrumpido, por lo que será un factor con una repercusión cada vez mayor en la planificación y la gestión de los sitios del Patrimonio Mundial de la UNESCO.

Aunque no se han recogido datos oficiales, la inscripción de un sitio en la Lista del Patrimonio Mundial coincide a menudo con un aumento de las tasas de visita. Incluso con tasas corrientes, el turismo es un asunto de crucial importancia para los sitios del Patrimonio Mundial. En 1993 un estudio conjunto de la UNESCO y el PNUMA mostró que para la mayoría de los administradores de los sitios naturales constituía un elemento clave de la gestión. Las entrevistas y encuestas efectuadas por el Centro del Patrimonio Mundial en los sitios culturales obtuvieron un resultado similar.

Nadie ignora las ventajas que ofrece el turismo. Las entradas, las concesiones y las donaciones suministran fondos para las tareas de restauración y conservación. Los visitantes se convierten a veces en “amigos” del sitio y promueven así el apoyo internacional. Los operadores y las cadenas de hoteles pueden también participar en la gestión del sitio mediante contribuciones financieras, colaborando en las tareas de vigilancia o aleccionando a sus clientes en prácticas de turismo sostenible. Por último, el turismo puede promover los valores culturales al apoyar la artesanía local o generar actividades económicas alternativas.

En cuanto a los aspectos negativos, son bien conocidos los inconvenientes que acarrea el turismo. La gestión de un turismo en rápido desarrollo es un proceso que exige tiempo y políticas claras, un diálogo permanente con las partes interesadas y una vigilancia constante. Las actividades turísticas imponen evaluaciones del impacto ambiental (EIA) y métodos para minimizarlo. En aquellos sitios con presupuesto y personal escasos, el aumento del turismo puede consumir recursos ya exiguos y distraer a los administradores de las tareas de protección.

Si bien el turismo puede contribuir a los esfuerzos de protección y restauración, tal vez resulte difícil alcanzar un justo equilibrio entre el beneficio económico y los efectos indeseables. Los administradores saben que conservar la atracción de un destino turístico exige su renovación periódica. En el caso de los sitios del Patrimonio Mundial, son conscientes además de que pesa sobre ellos la obligación internacional de conservar y restaurar los valores originales del sitio. Esta responsabilidad plantea complejas cuestiones cuando toca decidir hasta qué punto es posible introducir cambios para adaptar el sitio a un turismo en aumento. Un problema adicional consiste en asegurar que una parte del ingreso generado por el turismo permanezca dentro de la comunidad como un medio de estimular los esfuerzos locales de protección, conservación y restauración.

Para poder afrontar esos y otros desafíos, los administradores han solicitado capacitación e información sobre el Patrimonio Mundial así como ejemplos concretos de métodos que permitan resolver los problemas de planificación turística. El Centro del Patrimonio Mundial ha respondido incrementando su apoyo a la capacitación en gestión turística, apoyo que comprende la publicación del presente manual.

Este manual aborda las necesidades señaladas tanto por los administradores de los sitios como por los centros de formación. Proporciona un conjunto de metodologías y prácticas de gestión con el propósito de ayudar a los administradores a resolver los problemas que plantea el turismo. Establece también una terminología común a fin de facilitar el intercambio de comunicación e información entre los administradores. Entre los temas tratados figuran la UNESCO, la *Convención del Patrimonio Mundial* y el Centro del Patrimonio Mundial, la industria turística, la relación con el público, los problemas de capacidad de acogida, las repercusiones del turismo, las estrategias de gestión de visitantes, los programas de promoción e interpretación del sitio; muchos de estos temas están ilustrados con breves estudios de caso.





El manual también suministra un conjunto de instrumentos útiles relativos a la elaboración de encuestas, las políticas de supervisión y de gestión, la promoción de los sitios y la comunicación con los grupos interesados. Los administradores pueden seleccionar los procedimientos que resulten apropiados para cada sitio y adaptarlos en consecuencia.

Los lectores advertirán que el manual se refiere al turismo tanto en los sitios naturales como culturales. Si bien los problemas que plantea la gestión de visitantes difieren según se trate de un sitio natural o cultural, ambos tienen muchos puntos en común, como por ejemplo la definición de metas y objetivos, la colaboración con los grupos interesados, la solución de los problemas de capacidad de acogida y las actividades de promoción e interpretación.

La experiencia ha demostrado que la gestión de visitantes es un ejercicio de equilibrio. Ello supone el establecimiento de una política turística inspirada en objetivos de conservación y preservación que deben recibir el apoyo de todos los interesados, respetando las obligaciones reglamentarias, estimulando un debate permanente y supervisando las actividades turísticas. Este Manual procura coordinar todos esos factores y proporcionar a los administradores un marco de referencia práctico para su labor.

Convención del Patrimonio Mundial



Islas Galápagos, Ecuador

© UNESCO/WHC

A fin de poder establecer políticas y adoptar decisiones es indispensable conocer las responsabilidades que se asumen en virtud de la Convención del Patrimonio Mundial. Las Directrices Prácticas que acompañan la Convención ejercen una influencia de peso en la gestión del turismo y proporcionan orientaciones útiles sobre ciertas obligaciones, como la presentación de informes periódicos. La red del Patrimonio Mundial constituye también una fuente única de referencias, en tanto que el Centro del Patrimonio Mundial pone a disposición de los administradores del turismo un vasto conjunto de recursos, comprendido material de información de uso público.

1.1 Convención del Patrimonio Mundial

1.1.1 La Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural, aprobada en París el 16 de noviembre de 1972, es un acuerdo internacional en virtud del cual las naciones se comprometen a conservar un conjunto de tesoros irremplazables de la humanidad. Cada país, o Estado Parte en la Convención, reconoce como un deber primordial asegurar la identificación, la protección, la conservación y la transmisión a las generaciones futuras del patrimonio cultural y natural situado dentro de su territorio.

Hasta la fecha, más de 170 Estados han ratificado la Convención del Patrimonio Mundial, lo que hace de ella uno de los instrumentos de protección más poderosos del mundo. Es el único instrumento legal internacional que contempla la protección de los sitios tanto culturales como naturales fomentando la cooperación entre las naciones para salvaguardar su patrimonio.

1.1.2 El Comité Intergubernamental del Patrimonio Mundial está compuesto de representantes de 21 Estados Partes elegidos por un mandato de seis años por la Asamblea General de los Estados Partes en la Convención. El Comité es responsable de la aplicación de la Convención y de determinar los bienes que se inscribirán en la Lista del Patrimonio Mundial sobre la base de las recomendaciones de dos órganos consultivos: el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) para los sitios culturales, y la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) para los naturales. Un tercer órgano consultivo, el Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de los Bienes Culturales, suministra asesoría técnica sobre restauración de monumentos y gestión del patrimonio cultural. Organiza también cursos de capacitación para especialistas.

Los seis miembros de la Mesa del Comité del Patrimonio Mundial, que asiste al Comité en la interpretación de la Convención, se reúnen dos veces al año para evaluar las solicitudes de inscripción y de asistencia financiera. El Comité y su Mesa examinan los informes sobre el "estado

de conservación" de los sitios inscritos en la Lista. Ambos hacen recomendaciones a los Estados Partes sobre la conservación de los sitios y prestan asistencia técnica o financiera, según convenga y dentro del presupuesto disponible, a fin de asegurar la protección de la integridad y la autenticidad de los sitios.

La Convención protege cientos de sitios de "valor universal excepcional", que comprenden sitios culturales, naturales y mixtos. Para ser inscrito en la Lista del patrimonio mundial, un bien debe cumplir uno o más de los criterios naturales o culturales específicos y las condiciones de autenticidad y/o integridad. La Convención establece cuatro criterios para los sitios naturales y seis para los bienes culturales que permiten determinar las cualidades por las cuales un bien puede ser designado sitio del Patrimonio Mundial.

Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural

EXTRACTOS

...ante la amplitud y la gravedad de los nuevos peligros que les amenazan, incumbe a la colectividad internacional entera participar en la protección del patrimonio cultural y natural de valor universal excepcional prestando una asistencia colectiva que sin reemplazar la acción del Estado interesado la complete eficazmente.

Cada uno de los Estados Partes en la presente Convención reconoce que la obligación de identificar, proteger, conservar, rehabilitar y transmitir a las generaciones futuras el patrimonio cultural y natural situado en su territorio, le incumbe primordialmente.

... los Estados Partes en la presente Convención reconocen que (ese patrimonio) constituye un patrimonio universal en cuya protección la comunidad internacional entera tiene el deber de cooperar.

Se crea en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura un Comité intergubernamental de protección del patrimonio cultural y natural de valor universal excepcional, denominado "el Comité del Patrimonio Mundial".

El Comité establecerá, llevará al día y publicará, cada vez que las circunstancias lo exijan, con el nombre de "Lista del patrimonio mundial en peligro", una lista de los bienes que figuren en la Lista del patrimonio mundial, cuya protección exija grandes trabajos de conservación para los cuales se haya pedido ayuda en virtud de la presente Convención.

Todo Estado Parte en la presente Convención podrá pedir asistencia internacional a favor de los bienes del patrimonio cultural o natural de valor universal excepcional situados en su territorio.

1.1.3 La propuesta de inscripción de un sitio en la Lista del patrimonio mundial debe emanar del Estado Parte. La propuesta comprende una explicación pormenorizada sobre la manera en que el sitio está administrado y protegido, una descripción de los valores del sitio como parte del patrimonio mundial y una justificación para su inscripción en la Lista. El Comité del Patrimonio Mundial decide incluir un sitio en la Lista tras examinar las evaluaciones efectuadas por el ICOMOS y/o la UICN.

1.1.4 Los sitios del Patrimonio Mundial pueden ser inscritos en la Lista del patrimonio mundial en peligro cuando el Comité considere que están amenazados por peligros comprobados o potenciales, como el deterioro debido a una urbanización galopante o a la explotación no sostenible de los recursos naturales. El Comité puede ser alertado acerca de posibles amenazas que pesan sobre un sitio del Patrimonio Mundial y en consecuencia decidir, en consulta con el Estado Parte, la inscripción del sitio en la Lista del patrimonio mundial en peligro.

La inscripción de un sitio en la Lista del patrimonio mundial en peligro puede ser un medio de garantizar su conservación al facilitar el acceso de los países a la asistencia técnica internacional. Es también una forma de suscitar el apoyo político y público a escala nacional en favor de la conservación de un sitio amenazado.

1.2 Responsabilidades

1.2.1 Responsabilidades del Estado Parte. Una vez que el sitio figura en la Lista del patrimonio mundial, la responsabilidad primordial del Estado Parte es mantener las características que han determinado su inscripción. El artículo 5 de la *Convención* pide a cada uno de los Estados Partes que asegure la protección, la conservación y la preservación del patrimonio cultural y natural situado en su territorio adoptando las medidas jurídicas oportunas. La *Convención* exhorta a los gobiernos a "adoptar una política general encaminada a atribuir al patrimonio cultural y natural una función en la vida colectiva y a integrar la protección de ese patrimonio en los programas de planificación general". Las recomendaciones incluyen tomar en cuenta los planes locales y nacionales, las previsiones relativas al aumento o disminución de la población, los factores económicos y la evolución del tráfico, así como la adopción de medidas preventivas contra los desastres naturales.

1.2.2 Responsabilidades del Centro del Patrimonio Mundial. El Centro del Patrimonio Mundial, creado en 1992, actúa como secretaría de trabajo de los órganos reglamentarios de la *Convención*. Asesora a los Estados Partes en la aplicación de la *Convención* y desarrolla y afianza las capacidades locales y nacionales de gestión y protección a largo plazo de los sitios. El Centro coordina además el intercambio de asistencia y asesoría internacionales, reúne y difunde información sobre la situación de

los sitios del Patrimonio Mundial y mantiene bases de datos, comprendidos los expedientes de propuestas de inscripción de todos los sitios del Patrimonio Mundial. Trabaja en estrecha cooperación con los Estados Partes, los órganos consultivos y los sectores de Cultura, Ciencia, Educación, Ciencias Sociales y Humanas de la UNESCO. Además, el Centro elabora material de información para los medios de comunicación, los encargados de tomar decisiones, las autoridades locales, el sector privado, las comunidades locales y los administradores de los sitios. La información está disponible en forma de material impreso y en Internet.

Quién es quién en la Convención del Patrimonio Mundial

En virtud de la Convención, la Asamblea General de todos los Estados Partes en la Convención, que se reúne cada dos años, elige un Comité del Patrimonio Mundial compuesto de 21 miembros por un mandato máximo de seis años. Varios órganos consultivos asesoran al Comité en la selección de los sitios que se inscribirán en la Lista y en la planificación de sus actividades.

La Convención especifica, en particular, la función de tres órganos consultivos que asisten al Comité en cuestiones técnicas. El Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS), organización no gubernamental fundada en 1965 cuya secretaría internacional tiene su sede en París, asesora al Comité del Patrimonio Mundial en la selección de los sitios culturales propuestos para su inscripción en la Lista. El Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de los Bienes Culturales (ICCROM), organismo intergubernamental creado por la UNESCO en 1956 y basado en Roma, suministra asesoría técnica acerca de la conservación de los bienes así como actividades de capacitación. La Unión Mundial para la Naturaleza, organización internacional no gubernamental establecida por la UNESCO en 1948 con sede en Gland, Suiza, asesora al Comité en la selección y conservación de bienes del patrimonio natural.

La Convención se refiere específicamente a la función de la UNESCO como secretaría del Comité del Patrimonio Mundial. Con objeto de coordinar las actividades relativas al Patrimonio Mundial, que desde que la Convención entrara en vigor estaban a cargo de diferentes servicios de la UNESCO, el Director General de la UNESCO estableció en 1992 el Centro del Patrimonio Mundial como punto de convergencia de dichas actividades dentro de la Organización. El Centro administra el Fondo del Patrimonio Mundial, mantiene al día la Lista del patrimonio mundial y su base de datos, y organiza las reuniones de los órganos estatutarios de la Convención, entre ellos el Comité del Patrimonio Mundial. Organiza también la asistencia técnica en respuesta a las peticiones de los Estados Partes, moviliza la cooperación internacional,

especialmente para acciones de emergencia cuando un bien se halla amenazado, y coordina el informe sobre el estado de conservación de los sitios. La organización de seminarios técnicos y talleres, la producción de material instructivo e informativo para sensibilizar al público acerca del concepto de patrimonio mundial y mantener informado a los medios de comunicación se cuentan también entre las actividades del Centro del Patrimonio Mundial. El Centro trabaja en estrecha colaboración con otras unidades de la Organización y con organismos especializados.

1.3 Función de orientación del Centro del Patrimonio Mundial

1.3.1 Actividades relativas al turismo ejecutadas por el Centro del Patrimonio Mundial. El Centro del Patrimonio Mundial ha emprendido diversas actividades relacionadas con el turismo, entre ellas misiones encaminadas a examinar proyectos de desarrollo turístico que afectan a las características de los sitios. Así, se han efectuado evaluaciones de las consecuencias de los vuelos de helicópteros en las Cataratas del Iguazú en Brasil; de las repercusiones del turismo en la fauna y flora silvestres de las Islas Galápagos, y de los proyectos de funicular en Machu Picchu, Perú, y en el Parque Nacional de Morne Trois Piton, en Dominica; y la reducción y gestión de la afluencia turística en los sitios de la Alhambra, el Generalife y el Albaicín en Granada, España.

La *Convención del Patrimonio Mundial* ejerce una influencia constante sobre las políticas turísticas. En las Islas Galápagos, la labor de un grupo de expertos con el apoyo financiero del Fondo del Patrimonio Mundial contribuyó a que se establecieran políticas de optimización de la afluencia turística hacia las Islas y se adoptaran medidas para reducir los efectos negativos de las visitas. En otros lugares, como por ejemplo en el sitio del Patrimonio Mundial de El Vizcaíno, en México, se ha propuesto el turismo sostenible como una alternativa a actividades económicas que amenazaban su integridad.

El personal del Centro presta apoyo a talleres regionales sobre el Patrimonio Mundial y la administración de las áreas protegidas. El turismo es uno de los principales temas tratados en la mayoría de los talleres. Algunos se han dedicado a este tema en particular, como el taller sobre turismo sostenible en Hue, Vietnam, en 1993, o el de Bhaktapur, Nepal, en 2000, sobre turismo y comunidades locales. En 1993 el Centro, en cooperación con el PNUMA, llevó a cabo un estudio titulado "Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial Natural". La información proporcionada por este estudio demostró que los administradores de los sitios consideraban el turismo como una cuestión clave de la gestión. Esos resultados orientaron los esfuerzos hacia actividades tales como la publicación de este Manual, realizado en colaboración con el PNUMA y la empresa turística sueca TEMA.

Con objeto de incrementar la eficacia de la gestión, el Centro está preparando un sitio Web en el que los administradores podrán compartir informaciones acerca de estudios de caso y de las mejores prácticas así como seleccionar y adaptar los enfoques que más convengan a sus sitios. Junto con otras unidades de la UNESCO, el Centro apoya la Carta Internacional sobre Turismo Cultural del ICOMOS. Estas orientaciones comprenden una presentación completa de políticas de turismo cultural que pueden ayudar a elaborar políticas a escala nacional y en el propio sitio. Muchas de las recomendaciones pueden adaptarse a las áreas naturales.

Crterios relativos a la inscripción de bienes culturales en la Lista del Patrimonio Mundial

Los criterios relativos a la inscripción de bienes culturales en la Lista del Patrimonio Mundial deberán considerarse en el contexto del Artículo 1 de la Convención, que se reproduce a continuación:

los monumentos: *obras arquitectónicas, de escultura o de pintura monumentales, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscripciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia;*

los conjuntos: *grupos de construcciones, aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les dé un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia;*

los lugares: *obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza así como las zonas incluidos los lugares arqueológicos que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico.*

Un monumento, un conjunto o un lugar –tal como se definen en el párrafo anterior– cuya inclusión en la Lista del Patrimonio Mundial se proponga tendrá un valor universal excepcional, a los efectos de la Convención, cuando el Comité considere que dicho bien cumple al menos uno de los criterios mencionados a continuación y el criterio de autenticidad. En consecuencia, cada bien deberá:

(i) representar una obra de arte del genio creador humano; o

(ii) atestiguar un intercambio de influencias considerable, durante un periodo concreto o en un área cultural del mundo determinada, en los ámbitos de la arquitectura o la tecnología, las artes monumentales, la planificación urbana o la creación de paisajes; o

(iii) aportar un testimonio único, o al menos excepcional, sobre una tradición cultural o una civilización viva o desaparecida; o

(iv) constituir un ejemplo eminentemente representativo de un tipo de construcción o de conjunto arquitectónico o tecnológico, o de paisaje que ilustre uno o varios periodos significativos de la historia humana; o

(v) representar un ejemplo destacado de formas tradicionales de asentamiento humano o de utilización de las tierras, representativas de una cultura (o de varias culturas), sobre todo cuando son vulnerables debido a mutaciones irreversibles; o

(vi) estar directa o materialmente asociado con acontecimientos o tradiciones vivas, ideas, creencias u obras artísticas y literarias que tengan un significado universal excepcional (el Comité considera que este criterio debería justificar una inscripción en la Lista sólo en circunstancias excepcionales, y cuando se aplique de manera concomitante con otros criterios aplicables a los bienes culturales o naturales);

Crterios relativos a la inscripción de bienes naturales en la Lista del Patrimonio Mundial

De conformidad con el Artículo 2 de la Convención, se consideran "patrimonio natural":

"los monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y biológicas o por grupos de esas formaciones que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico; las formaciones geológicas y fisiográficas y las zonas estrictamente delimitadas que constituyan el hábitat de especies animal y vegetal amenazadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico; los lugares naturales o las zonas naturales estrictamente delimitadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia, de la conservación, o de la belleza natural."

Se considerará que un bien del patrimonio natural, tal como se define en el párrafo anterior, cuya inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial se proponga, tendrá un valor universal excepcional, a los efectos de la Convención, cuando el Comité considere que este bien cumple al menos uno de los criterios mencionados a continuación y las condiciones de integridad enumeradas más adelante. Por consiguiente, los bienes propuestas habrán de:

(i) ser ejemplos eminentemente representativos de las grandes fases de la historia de la tierra, incluido el testimonio de la vida, de procesos geológicos en curso en la evolución de las formas terrestres o de elementos geomórficos o fisiográficos de mucha significación; o
(ii) ser ejemplos eminentemente representativos de procesos ecológicos y biológicos en curso en la evolución y el desarrollo de los ecosistemas y las comunidades de vegetales y animales terrestres, acuáticos, costeros y marinos; o
(iii) representar fenómenos naturales o áreas de belleza natural e importancia estética excepcionales; o
(iv) contener los hábitats naturales más representativos y más importantes para la conservación in situ de la diversidad biológica, comprendidos aquellos en los que sobreviven especies amenazadas que tienen un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia o de la conservación.

1.3.2 Directrices prácticas. Las *Directrices prácticas* sobre la aplicación de la *Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial* puntualizan las acciones que los Estados Partes han de emprender para cumplir con sus deberes de protección. Las directrices contienen información sobre los requisitos para la supervisión, el uso del emblema del Patrimonio Mundial y las posibilidades de obtener asistencia preparatoria y de emergencia, ayuda para la formación y cooperación técnica. En lo que concierne al sitio, las *Directrices prácticas* brindan información acerca de la asistencia que los administradores pueden obtener a través de la Red del Patrimonio Mundial.

1.3.3 El material de promoción y educación disponible a través del Centro incluye un conjunto de 30 paneles de exposición que explican el proceso de conservación del patrimonio mundial desde la identificación de un sitio hasta su inscripción y gestión.

Este material no sujeto al derecho de autor puede utilizarse sin fines de lucro. Es posible descargarlo de Internet como un fichero de formato PDF o solicitarlo directamente al Centro. Los temas y textos de algunos de los paneles son los siguientes:

- **Turismo y gestión del sitio**
- **Turismo sostenible: conciliar lo mejor de ambos mundos**
Los sitios del Patrimonio Mundial atraen a los turistas, y el turismo es la industria de mayor y más rápido crecimiento del mundo. ¿Cuáles serán las consecuencias para la integridad de los sitios de esa tremenda expansión?
- **Cultura/naturaleza: el vínculo para la preservación**
El emblema del Patrimonio Mundial simboliza la interdependencia de la diversidad cultural y natural del mundo. El Comité del Patrimonio Mundial aprobó en 1994 una estrategia mundial para establecer una Lista del patrimonio mundial más representativa en el siglo XXI. Esta estrategia constituye tanto un marco conceptual como una metodología pragmática y operativa.
- **Paisajes culturales: interacción del hombre y la naturaleza**
Para contribuir al objetivo de una Lista más universal y representativa, en 1992 se elaboró el concepto de paisajes culturales a fin de reconocer las significativas manifestaciones de la interacción del hombre con su entorno natural.
- **El Proyecto Ciudades: perspectivas para el siglo XXI**
Como centros de civilidad y urbanidad, como lugares de intercambio y encuentro, las ciudades han desempeñado a través del tiempo un papel esencial en el desarrollo de la civilización.
- **El Patrimonio Mundial en manos de los jóvenes**
Sólo infundiendo en los jóvenes un profundo sentido de responsabilidad hacia el patrimonio mundial podremos garantizar la conservación de la diversidad natural y cultural del planeta.

Es interesante en este sentido una carpeta pedagógica destinada a los docentes: titulada "El Patrimonio Mundial en manos de los jóvenes", se ha publicado en más de

veinte lenguas (entre ellas, árabe, chino, inglés, francés y español). Está disponible en el sitio Web del Centro del Patrimonio Mundial o puede adquirirse en los agentes de venta de las publicaciones de las Naciones Unidas y de la UNESCO en español, inglés y francés.

También se han producido numerosas películas sobre el patrimonio mundial, sobre las que puede obtenerse información a través del Centro del Patrimonio Mundial.

1.3.4 Utilización del emblema del Patrimonio Mundial. El emblema encierra un potencial para la obtención de fondos y su utilización puede incrementar el valor comercial de los productos en los que figura. El emblema simboliza la *Convención* así como la adhesión de los Estados Partes a la *Convención* y sirve para identificar los sitios inscritos en la Lista del patrimonio mundial. Debe ser utilizado para avanzar en la prosecución de los objetivos de la *Convención* y darla a conocer al máximo en el mundo entero. No debe ser utilizada con fines comerciales no autorizados. Las *Directrices prácticas* comprenden orientaciones sobre el uso del emblema por los sitios del Patrimonio Mundial y por otras partes vinculadas por contrato, en especial las que tienen objetivos esencialmente comerciales.

1.4 Actividades de supervisión con intervención de los administradores de los sitios

1.4.1 Supervisión a posteriori. Varios tipos de supervisión en los sitios del Patrimonio Mundial pueden requerir la participación de los administradores. Cuando sobre un sitio pesa alguna amenaza, el Comité del Patrimonio Mundial o el Estado Parte puede solicitar una supervisión a posteriori. Sobre la base de los informes de supervisión a posteriori el Comité del Patrimonio Mundial hace recomendaciones encaminadas a solucionar esos problemas. Dichas recomendaciones se utilizan también en los casos en que es necesario hacer un llamamiento para obtener asistencia internacional. Ello puede entrañar la financiación de estudios sobre actividades económicas alternativas menos perjudiciales para el sitio, por ejemplo un programa de turismo sostenible. Las misiones de supervisión a posteriori son organizadas por el Centro del Patrimonio Mundial y están a cargo de expertos internacionales.

Objetivos de la presentación periódica de informes

Para garantizar que la Convención del Patrimonio Mundial se aplica de manera eficaz es esencial que todos los que participan en la operación tengan acceso a una información actualizada sobre la aplicación de la Convención y sobre el estado de conservación de los sitios del Patrimonio Mundial.

Para obtener dicha información, en su 22ª reunión celebrada en 1998 el Comité del Patrimonio Mundial tomó decisiones relativas a la presentación de informes

periódicos. De conformidad con el Artículo 29 de la Convención del Patrimonio Mundial, los Estados Partes en la Convención presentarán informes en los que indicarán "las disposiciones legislativas y reglamentarias y las demás medidas que hayan tomado para la aplicación de la presente Convención, así como la experiencia que hayan adquirido en este campo":

La finalidad de la presentación periódica de informes es proporcionar:

- *una evaluación de la aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial por el Estado Parte;*
- *una evaluación acerca de la perennidad del valor o de los valores del patrimonio mundial del bien inscrito en la lista*
- *datos actualizados acerca de cambios que se han producido y sobre el estado de conservación de los bienes; y*
- *un mecanismo para la cooperación regional y el intercambio de información y experiencias entre los Estados Partes sobre la aplicación de la Convención y la conservación del Patrimonio Mundial.*

1.4.2 Presentación periódica de informes. Los Estados Partes presentan cada seis años un informe periódico sobre el estado de conservación de los sitios del Patrimonio Mundial situados en su territorio. El Centro del Patrimonio Mundial puede asesorar a los Estados Partes en la preparación de los informes. Se pide también a los Estados Partes que presenten informes específicos y estudios de repercusiones siempre que se emprendan obras a gran escala que podrían afectar al estado de conservación del bien. Se están desarrollando estrategias operativas para la supervisión del patrimonio en cada una de las regiones.

El Comité del Patrimonio Mundial ha optado por aplicar un enfoque regional a la presentación periódica de informes como un medio de promover estrategias y mecanismos de cooperación regionales. Cada estrategia regional da lugar a un informe regional sobre el estado del Patrimonio Mundial.

El informe periódico se divide en dos secciones: la Sección 1 consiste en el informe del Estado Parte sobre la aplicación global de la *Convención del Patrimonio Mundial*, y comprende las disposiciones que se refieren a identificación de los bienes de valor cultural y/o natural; la protección, conservación y revalorización del patrimonio cultural y natural; la cooperación internacional y la recaudación de fondos, y el fomento de la educación, la formación y la sensibilización.

La Sección II atañe al estado de conservación de los sitios. Su objetivo principal es evaluar la perennidad del valor o los valores del patrimonio mundial que han determinado la inscripción de un bien en la Lista. Se pide a todos los Estados Partes que suministren datos actualizados sobre la gestión del sitio, los factores que afectan al bien y el procedimiento de supervisión.

1.5 Consecuencias y recomendaciones

- Una estrategia turística ha de respetar los valores que han determinado la inscripción de un sitio. La documentación preparada para proponer su inclusión puede orientar la política a seguir. (Este tema se aborda de forma más detallada en el Capítulo 4.) Los expedientes presentados con vistas a la inscripción de un sitio pueden obtenerse en el Centro o a través de los organismos competentes del Estado Parte.
- La clasificación como sitio del Patrimonio Mundial contribuye a atraer a las organizaciones donantes. Las solicitudes siempre deben poner de relieve los valores originales del sitio como un punto de referencia.
- La supervisión que se lleve a cabo en los sitios del Patrimonio Mundial debe asociar a los administradores de los sitios. Una evaluación cuantitativa puede resultar especialmente valiosa. Los gobiernos son conscientes tanto de los beneficios económicos que el turismo puede generar como del potencial económico que encierran los sitios del Patrimonio Mundial. Por consiguiente, la presentación de datos concretos que demuestren los beneficios que la designación de un sitio del Patrimonio Mundial reporta al turismo facilitará sin duda la cooperación entre el Centro, el gobierno y el sitio en las tareas de supervisión.

Actividades recomendadas

1. Estudiar el expediente de inscripción del sitio con objeto de formular las políticas futuras y los objetivos de la gestión.
 - Si dicho expediente no está disponible en la biblioteca de referencia del sitio, solicitar un ejemplar a la autoridad gubernamental competente o al Centro del Patrimonio Mundial.
 - Analizar las formas de reflejar los criterios de inscripción del sitio en la totalidad de la política turística y en los objetivos de la gestión.
 - Desarrollar estas ideas en colaboración con los miembros del personal y elaborar un proyecto que pueda utilizarse en futuras políticas.
2. Definir las diversas formas en que los valores de patrimonio mundial del sitio podrían reflejarse y plasmarse en los programas de interpretación.
 - Examinar los criterios que han determinado la inscripción del sitio en la Lista del Patrimonio Mundial así como la política y los objetivos de gestión del sitio ya existentes.
 - Seleccionar las especies, monumentos, obras de arte etc., que constituyen valores emblemáticos del sitio.
 - Junto con los miembros del personal, determinar de qué manera estas atracciones podrían estar mejor representadas en los materiales de interpretación.

3. Definir las diversas formas de supervisar las atracciones turísticas que representan valores del Patrimonio Mundial.
 - Estudiar la sección del formulario de presentación de candidaturas de la *Convención del Patrimonio Mundial* titulado "Formato de informe periódico".
 - Examinar el expediente de propuesta de inscripción y ponerse en contacto con las autoridades gubernamentales que están a cargo de la supervisión periódica a fin de mejorar la coordinación.
 - Determinar las características del sitio que mejor representan los valores de patrimonio mundial y atraen a los turistas y mencionar cambios que podrían ser oportunos en la demanda de datos del informe periódico.

Lecturas recomendadas

Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural, UNESCO, Centro del Patrimonio Mundial, París, Francia, WHC-2001/WS/2

Directrices prácticas sobre la aplicación de la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, UNESCO, Centro del Patrimonio Mundial, París, Francia, WHC-99/2, Marzo de 1999

Format for the periodic reporting on the application of the World Heritage Convention, UNESCO, Centro del Patrimonio Mundial, París, Francia, WHC-99/WS/4

Fielden, Bernard M., y Jokilehto, Jukka. *Guide to the management of World Heritage Cultural Sites*, ICCROM, Roma, 1996

Stovel, Herb. "Monitoring at World Heritage Sites", in: *ICOMOS Canada Bulletin*, Vol. 4, No. 3, 1995, p. 15-20

Sayer, Jeffrey, Ishwaran, Natarajan, Thorsell, James y Sagaty, Todd, "Tropical forest biodiversity and the World Heritage Convention", in *Ambio*, Vol 2, No. 6, Septiembre 2000, <http://www.ambio.kva.se>

Véase: <http://whc.unesco.org>

La industria turística: repercusiones en la gestión



Angkor, Camboya

© UNESCO Patrimoine 2001/ Patrick Aventurier

Un conocimiento básico de la industria turística, sus mercados y tendencias será de suma utilidad para los administradores de los sitios en diversas etapas de su actividad. Si conocen la estructura de esta industria, podrán detectar oportunidades de obtener asistencia a través del turismo para sus tareas de protección y gestión. El reconocimiento de los segmentos y las categorías del mercado turístico será provechoso cuando se preparen informes y propuestas de proyectos. La información sobre los segmentos del mercado puede aportar también una valiosa contribución a la elaboración de programas de promoción e interpretación.

2.1 Estructura de la industria turística

2.2.1 La industria turística abarca varios niveles, desde los responsables de la promoción hasta los que se ocupan directamente del usuario. Comprende las siguientes estructuras organizativas:

La principal responsabilidad en la promoción de los centros de atracción turística de un país recae en organizaciones financiadas por el gobierno, como las **oficinas nacionales de turismo** (ONT). Las ONT colaboran con los hoteles y empresas de transporte aéreo a fin de recaudar fondos para programas de promoción de destinos turísticos. Dedicar gran parte de su actividad en el extranjero a establecer relaciones con operadores turísticos y agencias de viajes. Las ONT apoyan el desarrollo de nuevos sitios e itinerarios proporcionando contactos e influyendo en planes de desarrollo que afectan a los lugares de destino así como en políticas financieras o legales. Patrocinan viajes de familiarización, organizan actividades de promoción y producen datos para la investigación.

Los **operadores turísticos** (proveedores emisores), las **agencias de viaje** y los **operadores en el lugar de destino** (proveedores receptores) desempeñan un papel de primer orden en la industria turística. Los operadores turísticos son empresas que venden viajes directamente a los usuarios o a través de agencias de viaje. Su volumen de actividad es variable. Muchos son pequeñas empresas especializadas en mercados como el ecoturismo o el viaje de aventura. Prestan apoyo a las agencias de viaje para la comercialización, por ejemplo ofreciendo visitas de familiarización a los miembros del personal. A menudo los operadores turísticos proponen los mismos destinos y sus folletos y materiales de promoción son muy similares. Las agencias de viaje, por su parte, tratan de diferenciar sus destinos con ofertas que varían en precio y calidad, por ejemplo en las estaciones de esquí el alojamiento puede ser más o menos lujoso y las pistas de esquí presentar mayor o menor dificultad. Si bien los operadores turísticos representan sólo un 12% del movimiento total del turismo (IFTO, 2002), ayudan a cubrir la temporadas bajas al proporcionar un mercado estable, desarrollan nuevos destinos y pueden contribuir a identificar necesidades de infraestructura y servicios a escala local.

Las **agencias de viaje**, en cambio, proponen una amplia variedad de paquetes turísticos que operadores turísticos y líneas aéreas ponen a su disposición. En Europa y América del Norte un alto porcentaje de viajes son comercializados a través de agencias de viaje. En Europa las agencias de viaje dominan la oferta de vacaciones y son la principal fuente de información de la mayoría de los clientes. Los grandes operadores turísticos seleccionan a sus agencias representantes sobre la base de sus resultados comerciales. Las agencias de viaje pueden ser propiedad de Individuos, grupos nacionales o empresas internacionales o de una combinación de los tres. Aunque las ventas a particulares via Internet están en aumento, por lo general las agencias de viaje realizan sus ventas a partir de folletos y mediante sistemas de reserva informatizados de los grandes operadores turísticos. Por consiguiente, los folletos son de fundamental importancia para su actividad comercial. Sin embargo, la cantidad de folletos es tan grande (unos 4,000 en el Reino Unido en 1993) que a las agencias de viaje les resulta imposible conservarlos todos. La selección de los que se exhiben en sus vitrinas depende de las comisiones pagadas por los operadores turísticos, de la eficacia de los sistemas de reserva y de la solidez de la relación comercial. En general, las agencias de viaje no están preparadas para brindar más información que la relativa a los paquetes turísticos que proponen.

Los operadores en el lugar de destino, por su parte, están relacionados con los operadores turísticos y se ocupan de las actividades y la logística sobre el terreno. Se hacen cargo de los turistas desde su llegada en avión o en barco hasta su partida. Pueden también vender viajes dentro del país en el que operan. La mayoría están establecidos en las ciudades capitales y por lo general son anfitriones nacionales que poseen un buen nivel de educación y hablan varios idiomas. En algunos países un factor clave para incrementar la popularidad de un sitio es contar con operadores eficaces vinculados a operadores turísticos de Europa o América del Norte. La falta de proveedores de servicios locales probablemente no desanime a los viajeros independientes pero puede desalentar a los clientes de viajes organizados que dependen de sus prestaciones.

2.2 Mercados de turismo internacional

El mercado turístico abarca tres grandes categorías:

- mercado de viajes independientes,
- mercado especializado en una actividad, y
- mercado general de paquetes turísticos.

Los **viajeros independientes** no forman parte de grupos organizados sino que viajan solos o con un grupo reducido de amigos. El viaje está motivado por un interés general o porque desean practicar una determinada actividad en un entorno nuevo y diferente. La mayoría son jóvenes y aventureros y prefieren los alojamientos rústicos, la comida tradicional y los transportes públicos. Obtienen gran parte de la información acerca de un destino turístico de amigos que han visitado la región o de guías turísticas, artículos de periódicos y revistas o, cada vez más, en Internet. Muchos

agentes de la industria turística desatienden a este tipo de turistas porque suelen viajar con un presupuesto reducido y se los cataloga como “mochileros” que cuidan su bolsillo. En realidad, los viajeros independientes son “exploradores” a quienes algunos destinos deben a menudo su popularidad. Con frecuencia su contribución financiera es suficiente para incrementar el comercio local y para que se introduzcan mejoras en los alojamientos a fin de satisfacer a turistas más exigentes. Estos viajeros, a menudo jóvenes, están más interesados por los bienes y servicios locales que el turista convencional. También interactúan más con la comunidad sin la vigilancia que supone un viaje organizado, lo que lamentablemente puede traer aparejados efectos sociales negativos.

Las empresas de **turismo especializado** organizan viajes para clientes que desean participar en actividades específicas como observación de aves o de la fauna y flora silvestres, viajes culturales, históricos o centrados en la fotografía o la arqueología. Dentro de esta categoría se incluye también a las empresas de viajes de aventura que proponen actividades como senderismo, rafting en ríos, kayak, canoa, escalada y pesca. Otras empresas especializadas organizan viajes de investigación de campo para científicos y suelen atraer a voluntarios de pago contratados como ayudantes en proyectos de excavaciones arqueológicas o en programas de vigilancia de la vida silvestre. Este mercado incluye también a organizaciones y universidades que cuentan con programas de viaje con fines específicos. Por ejemplo, el Fondo Mundial para la Naturaleza y numerosos museos organizan viajes para sus miembros, por lo general con objeto de recaudar fondos para una determinada causa o proyecto. Estos grupos suelen subcontratar los servicios de un operador turístico. Los operadores turísticos de turismo especializado recurren habitualmente a proveedores en el lugar de acogida para la organización logística dentro del país. Estas firmas nacionales, establecidas en el país de destino, suministran todos los servicios (transporte, alojamiento, guías) desde la llegada hasta la partida. Algunas empresas especializadas, en particular en América del Norte y en Europa, se hacen cargo de las operaciones en el país extranjero, pero son excepciones. Los administradores deberían tener en cuenta el hecho de que muchas compañías especializadas son empresas pequeñas que no suelen ser muy estables.

El mercado **general de paquetes turísticos** atrae a aquellos que desean conocer un lugar y su cultura pero sin interesarse por una actividad o tema determinados. Este tipo de turistas suelen estar interesados por los recorridos turísticos panorámicos y las compras, y probablemente deseen visitar los centros de atracción cultural como museos, ruinas y otros sitios históricos conocidos y documentados. Por lo general prefieren los servicios e instalaciones estándar característicos de la mayoría de los viajes organizados y es probable que las prestaciones que una comunidad rural puede ofrecer no les satisfagan; es frecuente que los participantes en viajes internacionales no especializados exijan un cierto grado de confort, facilidad de acceso y seguridad, así como comida y alojamiento de mayor calidad.

2.3 Mercados especializados

2.3.1 Si bien el mercado de masas de los paquetes turísticos sigue representando la mayor parte de la actividad turística, el turismo especializado está ganando popularidad. Más que nunca el turismo está dividido en segmentos de mercado que proponen diferentes tipos de experiencias. Las vacaciones especializadas captan el interés de los clientes por actividades como navegación a vela, observación de aves, fotografía o excavaciones arqueológicas. En torno a esas diferentes actividades están surgiendo nuevos mercados o segmentos de mercado.

Las vacaciones especializadas se han vuelto tan populares que están apareciendo nuevas categorías de viajes, que incluyen el ecoturismo, el viaje de aventura, el turismo de patrimonio y el turismo cultural. Así, es probable que hoy en día hacer senderismo en el Himalaya se considere turismo de aventura, y pasar una semana visitando sitios culturales en la India, turismo cultural.

2.3.2 El ecoturismo es una de las categorías de “nuevo” turismo más citadas. La Sociedad Internacional de Ecoturismo define el ecoturismo como “un viaje responsable a un medio natural que preserva el medio ambiente y contribuye al bienestar de las poblaciones locales”. Ciertas actividades han sido calificadas de “ecoturísticas”, por ejemplo observar aves y ballenas, asistir a científicos en tareas de conservación, bucear en los arrecifes de coral, observar animales salvajes y fotografiar la naturaleza. El ecoturismo está vinculado con el turismo de patrimonio y el turismo cultural y a menudo sus actividades coinciden.

Las encuestas muestran que los ecoturistas suelen ser jóvenes con alto nivel de educación y ocupaciones profesionales o ejecutivas. Los viajes de ecoturismo tienden a ser más prolongados y con menos participantes que los viajes convencionales en grupo. A juicio de los especialistas, los ecoturistas manifiestan preferencia por pequeños hoteles independientes, mientras que el turismo de masas se vuelca hacia grandes complejos hoteleros. Como cabría esperar, los ecoturistas se interesan por un entorno más natural y prefieren los destinos menos concurridos fuera de caminos trillados y que ofrecen experiencias más estimulantes.

En el sitio, las demandas de los ecoturistas y de los turistas convencionales a veces coinciden por lo que resulta difícil diferenciarlas. Algunos ecoturistas, por ejemplo, pueden preferir alojarse en un apartamento en lugar de acampar. Los turistas en un crucero de observación de aves en la Patagonia podrían ser considerados ecoturistas pero sus exigencias tal vez sean similares a las de los que realizan un crucero de lujo por el Caribe. En la práctica, el ecoturismo implica un viaje con connotaciones éticas que propicia un comportamiento de preservación de la naturaleza y ciertas políticas económicas. Por ejemplo, el ecoturista utilizará para observar la naturaleza silvestre recursos de bajo impacto ecológico y preferirá los servicios de guías locales.

2.3.3 El turismo de aventura abarca una amplia variedad de actividades al aire libre

Los turistas de aventura realizan actividades físicamente estimulantes y a veces peligrosas, o que se perciben como tales, por ejemplo senderismo, montañismo, rafting en rábiones y submarinismo. Este tipo de turismo no requiere equipos e infraestructura costosos pero exige en cambio una buena organización, guías, servicios de transporte, alojamiento rústico sobre el terreno y la posibilidad de contar con prestaciones más confortables al finalizar el viaje. Es un sector del mercado de turismo especializado en rápido crecimiento.

2.3.4 El turismo cultural es una categoría frecuentemente utilizada para describir ciertos segmentos del mercado.

Se asocia con visitas a sitios de valor histórico, artístico, científico o patrimonial. La Organización Mundial del Turismo (OMT) da dos definiciones de turismo cultural. En sentido estricto, el turismo cultural incluye "movimientos de personas debido esencialmente a motivos culturales como viajes de estudio, viajes a festivales u otros eventos culturales, visitas a sitios y monumentos, viajes para estudiar la naturaleza, el arte o el folklore, y peregrinaciones." En sentido amplio, el turismo cultural se define como "todos los desplazamientos de personas que satisfacen la necesidad humana de diversidad y tienden a elevar el nivel cultural del individuo y suscitan nuevos conocimientos, experiencias y contactos". Por tratarse de un concepto subjetivo, la definición de turismo cultural suele ser demasiado amplia o demasiado restringida, lo que limita su uso práctico en situaciones concretas.

2.3.5 El turismo de patrimonio es una categoría amplia que abarca tanto el ecoturismo como el turismo cultural con especial hincapié en la preservación del patrimonio natural y cultural.

Esta categoría o segmento del mercado comprende visitas a sitios históricos, museos y galerías de arte pero también las excursiones a parques nacionales y forestales. Debido a la gran diversidad de actividades que engloba, resulta difícil definir y evaluar cuantitativamente este tipo de turismo. En años recientes algunos planificadores interesados en la revalorización urbana han aplicado este término a numerosos programas turísticos, iniciativa que ha contado con el apoyo de bancos y empresas comerciales.

Muchos otros términos relacionados con el turismo reflejan una ética ambiental así como intereses locales. La inquietud por la preservación del medio ambiente ha suscitado prácticas turísticas conocidas como turismo verde, turismo en favor de la conservación, turismo con conciencia ambiental o turismo ambientalmente correcto. Por lo general estas formas de turismo favorecen un impacto ambiental mínimo y prestan particular atención a los problemas del medio ambiente. Han aparecido también nuevas categorías de turismo urbano y rural. Sin embargo, como muy pocos países incorporan estas distinciones, no es fácil realizar evaluaciones cuantitativas.

2.4 Turismo sostenible

2.4.1 El principio de "sostenibilidad" es una noción común a todos los segmentos y definiciones de "nuevo" turismo.

Todas las definiciones se refieren a la preservación de los recursos para las futuras generaciones; la utilización del turismo al servicio de la protección del medio ambiente; la limitación de los efectos socioeconómicos negativos, y la producción de beneficios económicos y sociales para la población. La OMT define el turismo sostenible como "el desarrollo de un turismo que toma en cuenta las necesidades de los turistas actuales y de las comunidades receptoras al tiempo que protege y promueve las posibilidades para el futuro. (El resultado esperado es que todos los recursos sean administrados) de modo tal que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas preservando la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida". La expresión "turismo sostenible" se emplea con frecuencia en proyectos que solicitan asistencia internacional.

En la práctica, los programas de turismo sostenible ofrecen oportunidades pero suponen una ardua tarea. Es indispensable definir metas claras y objetivos que destaquen las características esenciales de "sostenibilidad" dentro del contexto local, tener continuamente presentes, en el marco de esas metas y objetivos, las necesidades de las partes interesadas y ejercer una supervisión constante. Como todos los proyectos de desarrollo sostenible, este proceso exige tiempo y esfuerzos considerables y a menudo implica la intervención de muchos grupos de presión. Todo ello hace que estos programas planteen problemas de concepción, aplicación y mantenimiento.

Los programas de turismo sostenible han puesto de relieve la necesidad de prestar particular atención a los aspectos sociales y ambientales. Han dado como resultado la normalización de ciertas prácticas ambientales y una nueva concepción del funcionamiento de la industria turística. Los debates en torno a este tema han inspirado metas y orientaciones políticas para los planificadores y han impulsado la autorregulación por parte de la industria turística.

2.5 Tipología de los turistas

2.5.1 Para establecer definiciones de mayor utilidad práctica, los investigadores se han concentrado en los comportamientos y preferencias de los turistas.

Las definiciones y sus correlativos segmentos del mercado, viajes de aventura o turismo cultural por ejemplo, tienden a establecer categorías amplias de turismo basadas en una variedad de actividades. Estas definiciones y actividades necesariamente se superponen por lo que resulta difícil distinguir los diferentes tipos de turismo. Por ejemplo, el ecoturismo y el turismo cultural, como la mayoría de los viajes especializados, combinan aspectos naturales y culturales. Así, el senderismo en el Himalaya se considera turismo de aventura pero la mayoría de los senderistas visi-

tan también sitios culturales budistas o hinduistas, y los que viajan para observar aves van a sitios arqueológicos o hacen caminatas. En realidad, las definiciones generales de los mercados turísticos internacionales son demasiado amplias para basar en ellas el proceso de adopción de decisiones en sitios específicos.

Una manera eficaz de resolver estas superposiciones con vistas a la investigación, la definición de políticas y la gestión de un sitio consiste en clasificar a los turistas de acuerdo con sus motivaciones, comportamientos y expectativas. Los investigadores han establecido así diversas categorías de comportamientos y preferencias. Por ejemplo, los turistas pueden clasificarse según la intensidad de las experiencias que buscan o con las condiciones más o menos rigurosas que deseen o estén dispuestos a aceptar, incluido el tipo de alojamiento. Por consiguiente:

Los **turistas “militantes”** integran grupos que viajan con finalidades específicamente educativas y/o para participar en proyectos culturales o ambientales, por ejemplo la vigilancia de la flora y la fauna silvestres.

Los **turistas “motivados”** desean visitar áreas culturales o protegidas y comprender la historia local natural y cultural.

Los **turistas “despreocupados”** ven en las visitas a sitios naturales o culturales un componente secundario de un viaje más general.

Otro sistema útil consiste en clasificar las preferencias de los turistas en dos categorías: los que buscan viajar en condiciones “duras” y los que prefieren las condiciones “placenteras”. Esta clasificación tiene en cuenta el mayor o menor rigor de las condiciones del viaje, en particular el grado de riesgo de las actividades y el nivel de confort del alojamiento.

Una experiencia de **carácter duro** supone una actividad físicamente exigente con un elemento de riesgo, por ejemplo, caminar kilómetros en zonas deshabitadas, escalar una montaña con dificultades técnicas o pernoctar en albergues rudimentarios.

Una experiencia de **carácter placentero** conlleva menos riesgos y condiciones de alojamiento más lujosas. Por ejemplo, un safari en tiendas de campaña puede suponer una actividad física estimulante pero incluir también prestaciones de calidad, tales como comida gastronómica y medios de transporte confortables.

2.6 Tendencias del turismo

2.6.1 Los turistas se interesan cada vez más por la conservación del medio ambiente. La calidad del medio ambiente así como la de los servicios son factores que el usuario tiene cada vez más en cuenta al decidir su destino turístico. Está en aumento el número de usuarios que desean un alto nivel de conservación ambiental sumado a servicios placenteros, eficaces y sencillos. Se

observa que muchos turistas prefieren lugares poco concurridos que han conservado su autenticidad.

Una tendencia relacionada con la anterior es que, antes de viajar, numerosos turistas se informan acerca de los problemas ambientales de un determinado sitio. Desean viajar a lugares no contaminados y con conciencia ambiental, y evitarán aquellos destinos que no se ajusten a estas aspiraciones. Más que nunca esta información se obtiene en Internet.

La degradación del medio ambiente trae aparejada no sólo la disminución del turismo sino que también modifica el tipo de turistas que visitan el sitio. Un ejemplo elocuente es la costa mediterránea donde se ha desencadenado un proceso persistente de deterioro y urbanización de las estaciones balnearias.

2.6.2 El interés por el turismo cultural parece estar en expansión pero su tasa de crecimiento no está claramente definida. Es necesario disponer de más datos cuantitativos para verificar esta tendencia. Por ejemplo, la afluencia a sitios culturales durante los últimos cinco años en el Reino Unido y los Países Bajos indica que el crecimiento del turismo cultural corre parejas con el del mercado general del turismo.

Frente a la dificultad de cuantificar el mercado del turismo cultural, los expertos estiman que una investigación más a fondo permitiría definir vastos grupos de turistas culturales de acuerdo con sus motivaciones. Establecer categorías basadas en el interés por el arte, la arqueología o el aprendizaje de una lengua, etc. podría ser un medio eficaz de abordar este problema.

2.6.3 Los turistas desean cada vez más vivir experiencias “reales” en contacto con otras culturas y estilos de vida. Un estudio sobre turismo de masas y ecoturismo demostró que ambos grupos consideraban que era importante conocer las artesanías y artes populares así como la historia del lugar de destino.

2.6.4 Los usuarios buscan vacaciones más activas y con un componente educativo. Los mercados especializados observan una tendencia a un turismo más dinámico y orientado hacia el medio ambiente, con menús sanos y muchas oportunidades de actividad física. Aunque los turistas del mercado de masas se muestran menos activos y aventureros y están menos interesados por una actividad en particular, las vacaciones activas, aunque de menor intensidad, también son una tendencia en aumento en este segmento del mercado.

2.6.5 Las visitas a las áreas protegidas están en auge. En los países desarrollados, los turistas tienden a viajar en grupos pequeños y durante periodos cortos. Por ejemplo, las visitas a los parques nacionales de Australia han aumentado en los últimos años de manera significativa pero a menudo por periodos más cortos. Ambas tendencias reunidas –grupos más reducidos y

estancias más breves– han creado una necesidad de espacios individuales más amplios y de prestaciones destinadas a un alojamiento de uso más intensivo con servicios adicionales en ciertas épocas del año.

2.6.6 Se espera que la industria turística asuma mayores responsabilidades en favor de un desarrollo sostenible.

Los profesionales que se ocupan de la conservación han comenzado a pedir a la industria turística que se implique en la gestión de los sitios. A menudo ello entraña asumir responsabilidades de carácter financiero para preservar aquellos recursos que utilizan en su propio beneficio. La ayuda financiera puede brindarse en forma directa o a través de subsidios voluntarios a organismos de gestión o a organizaciones no gubernamentales. La participación puede plasmarse también en la adopción de prácticas que limiten los efectos negativos del turismo. Un ejemplo es el Parque de la Gran Barrera de Coral en Australia donde los operadores se autorregulan cada vez más y se responsabilizan estableciendo códigos de conducta y orientaciones para minimizar los impactos sobre el medio. También participan en la supervisión de los sitios. El hecho de que se les haya prohibido mudar sus instalaciones y actividades una vez que un sitio se ha deteriorado por causas naturales o humanas ha fortalecido estas iniciativas.

2.7 Consecuencias y recomendaciones

- Las definiciones de turismo pueden guiar las directrices de política general utilizadas para determinar las metas y objetivos de gestión. Por ejemplo, según la Sociedad Internacional de Ecoturismo, el ecoturismo debe conservar la integridad de un ecosistema y generar oportunidades económicas de modo que la conservación redunde en beneficio de la población local. Este tipo de declaraciones pueden incluirse en la declaración política que define el tipo de turismo que el sitio ha de promover.

- Las definiciones de turismo, como por ejemplo la de ecoturismo, pueden utilizarse en informes y propuestas con vistas a obtener apoyo financiero para futuros proyectos. Ello contribuirá a realzar la imagen y el atractivo de los proyectos. En términos generales las nociones y conceptos de desarrollo deberían adaptarse a la audiencia a la que la propuesta está destinada. Así, el término de ecoturismo se utilizará cuando la propuesta se dirija a organizaciones de conservación de la naturaleza; se hablará de turismo cultural en los casos en que se trate de organizaciones que se ocupan de la restauración de monumentos, etc. Las definiciones de mercado podrán emplearse en los materiales de promoción. Por ejemplo, un folleto puede mencionar que en un determinado sitio natural o mixto se promueve el ecoturismo.

- Los materiales de promoción de los operadores permiten descubrir si sus productos son compatibles con los objetivos del sitio. Las publicaciones de los operadores turísticos pueden ayudar a los administradores a determinar si los operadores contribuyen localmente a los esfuerzos de pro-

tección, por ejemplo aleccionando a sus clientes en prácticas de bajo impacto ecológico. Los materiales de promoción podrán también indicar a qué tipo de clientela apuntan, qué tipo de experiencias valoran y cuáles son sus necesidades específicas. Por ejemplo, un operador puede estar especializado en viajes destinados a turistas interesados en la observación de aves con objetivos muy precisos o a aficionados a la arqueología.

- Si bien las definiciones del turismo y en particular las del mercado turístico pueden ayudar a los administradores a determinar las orientaciones de política general y a comprender los intereses de los visitantes, estas categorías son muy amplias y tienden a superponerse. Para facilitar la gestión es útil clasificar a los turistas de acuerdo con sus preferencias y comportamientos, y categorías tales como turismo “duro” o “placentero” constituyen un buen punto de partida. Estas categorías centradas en las necesidades y las expectativas de los visitantes son importantes para la elaboración de planes de gestión y la definición de objetivos, comprendido el desarrollo de infraestructuras.

- El conocimiento de los diferentes segmentos del mercado así como de las preferencias y comportamientos generales de los turistas ayudará a los administradores a decidir los segmentos del mercado que han de promover. A cada categoría de turista corresponden diferentes exigencias y posibilidades de gestión. Por ejemplo, aquellos turistas que buscan experiencias “más duras” estarán probablemente más satisfechos con una infraestructura mínima que los que aspiran a experiencias “más placenteras”. Los operadores turísticos que trabajan con observadores de aves muy motivados o con clientes interesados en la arqueología tendrán probablemente demandas específicas. Tal vez exijan reglas estrictas en cuanto al número de participantes o al nivel acústico a fin de que sus clientes practiquen sus actividades sin ser perturbados por otros grupos. En vista de la diversidad de preferencias entre los usuarios interesados en la naturaleza, el mercado debería proponer una amplia gama de prestaciones.

- El análisis de la estructura de la industria turística en los alrededores del sitio permitirá descubrir oportunidades de implicar en la gestión a todos los interesados. Así, por ejemplo, se podría solicitar a los funcionarios de las ONT que cooperen en la promoción. Los operadores turísticos y hoteleros pueden colaborar en actividades de supervisión o estableciendo códigos de conducta y prácticas de bajo impacto ecológico. Pueden también prestar apoyo financiero a proyectos en el sitio. Mediante entrevistas con operadores turísticos y directores de hoteles sería posible determinar los mecanismos, administrativos y financieros, que podrían facilitar su contribución a los esfuerzos de conservación y protección.

- Un enfoque activo podrá reportar beneficios si se toman en cuenta las tendencias del mercado. Se prevé que el turismo internacional seguirá en constante aumento, en particular el turismo especializado. La creciente preocupación por los problemas ambientales y socioculturales indica

la existencia de una amplia fuente potencial de apoyo a los sitios. El perfil socioeconómico de los turistas permite esperar que aumente el número de los que contribuyen financieramente a la protección de los sitios. Por consiguiente, si un sitio cuenta con una gestión y una planificación apropiadas, dentro de límites definidos, un incremento de las visitas puede generar renovados beneficios financieros.

- Los turistas manifiestan mayor interés por el medio natural, histórico, cultural y social, y son cada vez más conscientes de la necesidad de protegerlo. Por ello es de fundamental importancia informar a los turistas y a los operadores turísticos, a través de actividades de promoción e interpretación del sitio, acerca de la labor de gestión que se lleva a cabo para preservarlo.
- La predilección por las áreas protegidas es una tendencia turística en constante aumento. Los administradores deben conocer cada vez mejor los perfiles de esos visitantes y las tendencias específicas de las visitas que recibe cada sitio.

Actividades recomendadas

1. Analizar la estructura turística del sitio.

- Entrevistar a funcionarios de la Oficina Nacional de Turismo para comprender mejor la estructura turística del país en su totalidad.
- Entrevistar a profesionales de la industria turística, en el sitio y de ser posible en las ciudades principales, para determinar los métodos utilizados por las agencias de turismo, los operadores turísticos y los operadores en el lugar de destino para atraer turistas.
- Describir los diversos grupos de visitantes y la forma en que interactúan. Comenzar a identificar los diferentes tipos de turismo que acoge el sitio y establecer categorías preliminares de turistas.
- Analizar las acciones emprendidas en el pasado para implicar a la industria turística en la preservación del sitio; hacer una lista de todas las posibilidades de participación.

2. Definir con precisión el tipo de turistas que visitan el sitio y aquellos cuya presencia se prefiere.

- Estudiar los hábitos de viaje de los turistas, sus actividades y los centros de atracción que visitan.
- Crear perfiles de tipos de usuarios. Servirse de las definiciones de este capítulo para determinar, por ejemplo, si los turistas pertenecen a la categoría de turismo "duro" o de turismo "placentero". Decidir qué segmentos de mercado se prefieren.
- Analizar las diferencias entre los grupos de usuarios.
- Estudiar los folletos de los diversos operadores turísticos que prestan servicios al sitio y determinar a qué tipos de mercados se dirigen.

- Hacer una lista de los grupos preferidos, de los mercados y actividades asociadas que podrían favorecer el desarrollo turístico y elegir las empresas de viaje que podrían satisfacer mejor estas necesidades.

Lecturas recomendadas

Ceballos-Lascurain, H. *Tourism, eco-tourism and protected areas: The state of nature-based tourism around the world and guidelines for its development.* UICN, Gland, Suiza, y Cambridge, Reino Unido. 1966

Crossley, John y Lee, Bong Koo. "Eco-tourists and mass markets: A difference in 'benefits sought'", in: *Tourism: The economy's silver lining: Twenty-Fifth Annual Conference*, pp. 22-29. Colorado, Estados Unidos, Travel and Tourism Research Association, Octubre 1994

Hall, C. Michael y Jenkins, John M. "The policy dimensions of rural tourism and recreation", in **Richard Butler, C. Michael Hall y John Jenkins (reds.),** *Tourism and recreation in rural areas*, pp. 22-41. Chichester, Inglaterra, John Wiley & Sons, 1998

Inskip, Edward. *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach.* Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1991

Prentice, R. "Heritage: A key sector of the 'new' tourism", in: **C. P. Cooper y A. Lockwood (reds.),** *Progress in Tourism, recreation and hospitality management, Vol. 5*, Chichester, Inglaterra, John Wiley & Sons

Richards, G. "Cultural tourism in Europe", in **C.P. Cooper y A. Lockwood (reds.),** *Progress in tourism, recreation and hospitality management, Vol. 5.* Chichester, Inglaterra, John Wiley & Sons, 1996

Silverberg, Kenneth E., Backman, Sheila J. y Backman, Kenneth F. "A preliminary investigation into the psychographics of nature-based travelers to the Southeastern United States", in: *Tourism: The economy's silver lining: Twenty-Fifth Annual Conference*, pp. 36-40. Colorado, Estados Unidos, Travel and Tourism Research Association, Octubre 1994

Wood, Megan Epler. *Ecotourism: Principles, practices & policies for sustainability.* Publicación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, ISBN 92-807-2064-3, 2002

Impacto y problemas del turismo



Parque Nacional de Morne Trois Pitons - Dominica

© Marjaana Kokkonen

Todas las actividades turísticas y recreativas engendran cambios ambientales y sociales. El conocimiento de las causas de las repercusiones y problemas derivados del turismo ayuda a tomar decisiones y propicia la adopción de medidas de gestión más eficaces. Un conocimiento básico de la gama de consecuencias puede también facilitar la planificación y generar una útil lista de control para elaborar indicadores de vigilancia del turismo, indispensables para determinar si se están alcanzando los objetivos de la gestión.

3.1 Impactos generales del turismo: problemas y conceptos

Los impactos del turismo tienen su origen principalmente en el desarrollo y en los propios visitantes. El desarrollo, y en particular las infraestructuras, pueden tener consecuencias de gran alcance y gravedad, por ejemplo, durante la fase de construcción o debido a la contaminación generada por los hoteles. El turismo en lugares que suelen ser muy vulnerables también puede tener consecuencias negativas pero que generalmente pueden evitarse, por ejemplo pidiendo a los visitantes que no den alimentos a los animales salvajes o que no toquen las obras de arte rupestre.

Las relaciones de causa-efecto en los impactos del turismo pueden ser difíciles de determinar. La basura puede ser arrojada por habitantes del lugar y no por los turistas; la contaminación del agua tal vez tenga origen aguas arriba y no en los hoteles; un arrecife de coral puede sufrir daños debido a las tormentas y a la acción de las olas, y no a las actividades turísticas; la disminución de la población animal podría deberse a la caza furtiva por la población local.

El volumen de visitantes no es necesariamente el principal factor de la magnitud del impacto. Las soluciones ideadas para limitar su número en algunas zonas pueden no ser eficaces. Los investigadores saben ahora que los impactos están vinculados a un complejo conjunto de factores socioambientales y pautas de desarrollo. Se considera actualmente que es importante comprender las interrelaciones que dan lugar a los impactos del turismo y que pueden, por ejemplo, inducir a una comunidad a recibir con agrado a los visitantes, mientras que en otra generan una fuerte oposición a la presencia de turistas.

A menudo, la relación entre la magnitud del uso y el impacto ambiental no es lineal sino curvilínea. Es decir, un uso moderado inicial puede provocar la mayor parte del daño, en tanto que el uso adicional tiene efectos progresivamente menores. En el caso de recursos como los suelos y la vegetación, la mayor parte del daño tiende a ocurrir en bajos niveles de utilización. Un ejemplo de ello es la relación entre los caminantes y la compactación del suelo. Los primeros que pasen por una senda producirán la mayor parte de la compactación, y el uso adicional tendrá un efecto proporcionalmente menor en el área. Una relación similar existe en el caso del impacto sobre la vegetación: un pisoteo inicial moderado puede provocar un deterioro considerable, que más tarde será relativamente menor.

La resistencia y la resiliencia son los dos principales factores del impacto. La resistencia es la capacidad de absorber el uso sin sufrir una perturbación; la resiliencia es la capacidad de retornar al estado inicial después de haber sufrido una perturbación. En términos prácticos, la resistencia es una medida de la capacidad de distintos ambientes y culturas para resistir al cambio. Los sherpas de Nepal han podido conservar su cultura durante varias generaciones pese a la presencia de turistas, en tanto que tribus montañosas del norte de Tailandia han experimentado paulatinamente cambios culturales más profundos que han afectado la estructura familiar básica. En los sitios naturales, los suelos fértiles son más aptos para resistir el uso y mantener su vegetación; los suelos poco profundos tienen pocas probabilidades de soportar el uso intensivo. Los líquenes tienen baja resistencia al pisoteo. Las comunidades coralinas de las crestas de arrecifes expuestas al viento, que soportan el choque del oleaje, son más resistentes a los daños provocados por los buceadores que las comunidades coralinas de zonas planas más protegidas.

La resiliencia también puede ser variable. El ritmo de recuperación de una vegetación deteriorada depende de la fragilidad de un determinado ecosistema. En las distintas especies de coral también es variable el tiempo que demoran en recuperarse tras haber sufrido daños. Las comunidades y los individuos que las componen ajustan sus diferentes estilos y ritmos de vida para dar cabida a los visitantes. También pueden adaptar la explotación de los recursos naturales si éstos se restringen cuando una zona se pone bajo protección.

3.2 Impactos ambientales: pautas y factores comunes

3.2.1 El impacto sobre la vegetación varía en función del tipo de uso y de las diferencias botánicas estructurales. Entre las plantas resistentes figuran las hierbas y los juncos. Las plantas sensibles al apisonamiento son las que crecen lentamente, las que tienen púas y espinas, tallos y hojas flexibles, y hojas pequeñas y delgadas que se pliegan bajo la presión. Las especies vegetales que se encuentran en hábitats abiertos cubiertos de hierba generalmente toleran mejor el tránsito, en tanto que las especies que tapizan los suelos de los bosques son menos resistentes.

3.2.2 Los impactos en los suelos consisten generalmente en compactación y erosión. Con frecuencia el turismo da lugar a la compactación del suelo, lo que suele ser un aspecto inevitable de las actividades recreativas. La compactación aglomera las partículas del suelo y reduce la porosidad, lo que provoca una reducción de la ventilación y de la infiltración del agua. El consiguiente aumento de las escorrentías de la lluvia y de las nieves fundidas aminoran la absorción del agua y causa una pérdida de la cubierta vegetal y una erosión del suelo. La compactación del suelo es inevitable pero puede limitarse a ciertas áreas. En cambio, la erosión es un fenómeno más grave que tiende a expandirse.

Los suelos más proclives a la compactación son los suelos homogéneos de textura fina, tales como los arcillosos y los cenagosos. Los suelos húmedos son más propensos a la compactación y se apisonan con más facilidad. Los suelos y la vegetación de médanos pueden sufrir rápidamente perturbaciones cuando son hollados durante los periodos lluviosos, lo que aumenta la erosión y disminuye el nivel del acuífero.

3.2.3 Los impactos sobre el agua están vinculados a los gérmenes patógenos, los desechos orgánicos y el enturbiamiento. El enturbiamiento del agua debido a la erosión del suelo es una consecuencia frecuente de la infraestructura y la actividad turística. Cuando los suelos son más proclives a la erosión, es más probable que las actividades y el desarrollo turísticos alteren la calidad del agua en menoscabo de la flora y la fauna acuáticas.

Entre los agentes contaminantes del agua, los más peligrosos son los patógenos. Son ejemplos comunes las bacterias coliformes fecales (humanas) y los estreptococos fecales (animales). Los altos índices fecales tienen relación con la ausencia o el mal funcionamiento de sistemas de cloacas y de fosas sépticas en los hoteles, y con las esorrentías de los enclaves turísticos. Los desechos orgánicos tales como las aguas negras sin tratar o insuficientemente tratadas también afectan la calidad del agua al estimular el crecimiento de algas y hierbas acuáticas. Estas plantas pueden depositarse en las costas, donde se pudren y se convierten en criaderos de insectos.

En general, la contaminación química es más grave en aguas de fondo bajo, al abrigo del viento, especialmente en espacios como las marinas. Los lagos y las corrientes a baja altitud tienden a ser menos vulnerables que los lagos de montaña.

3.2.4 Las perturbaciones causadas por los turistas que observan la vida salvaje no afectan a todas las especies por igual. Algunas especies se habitúan, es decir, tras el impacto inicial, que puede ser grave, adquieren tolerancia a las perturbaciones. Con frecuencia se considera erróneamente que el acostumbramiento es positivo porque permite a los visitantes acercarse a la vida salvaje. A veces, los organizadores de excursiones colocan alimentos para atraer a los animales a lugares donde pueden ser observados por los turistas. No obstante, la atracción puede ser una respuesta negativa, ya que los animales salvajes habituados pueden pedir alimentos de manera agresiva, o herir e inclusive matar al visitante desprevenido.

La respuesta de los animales salvajes es variable, aún en el seno de una misma especie o población. Por ejemplo, algunos animales pueden tolerar perturbaciones ocasionales pero no frecuentes. Las aves que anidan pueden tolerar los primeros encuentros con seres humanos, pero una vez superados sus límites de tolerancia, pueden abandonar sus nidos. Algunos animales adquieren tolerancia a perturbaciones predecibles, como por ejemplo el ruido de vehículos que pasan, pero no soportan las perturbaciones

aleatorias. Las especies de animales de caza más grandes suelen ser más afectadas por el contacto directo con la gente, en tanto que las especies de animales salvajes más pequeños son más sensibles a los impactos indirectos en sus hábitats. Los animales de especies más tímidas y sensibles se alejan siempre de los lugares de recreación cuando se encuentran con seres humanos, en tanto que otros animales como los gamos terminan por acostumbrarse.

Algunos animales se asustan más que otros, lo que afecta las pautas alimentarias y reproductivas. Las tortugas de Maine y algunas especies de aves del Parque Nacional Islas Galápagos se retiran de los hábitats frecuentados por los turistas y se trasladan a lugares menos adecuados para la supervivencia y la reproducción. Los gamos que, como otros ungulados, son relativamente indiferentes a la presencia humana, suelen pastar junto a las carreteras. Los lobos son más sensibles a la presencia de turistas, cuya invasión puede reducir sus posibilidades de caza. El hábitat es un factor importante. Las perturbaciones de la vida salvaje son mucho menos significativas en los recorridos turísticos de las zonas boscosas, donde los animales tienen más refugios. Como las personas, los animales han acumulado experiencias que guían su comportamiento, y por lo tanto no existe una distancia ideal entre un lugar habitado por animales, tal como un roquedal o una zona de alimentación, y una zona de infraestructura o de itinerarios. Muchos expertos dicen sencillamente que si los visitantes suscitan respuestas negativas de los animales salvajes, es porque se acercan demasiado.

Estudio de caso: los rinocerontes de Nepal

En el parque Nacional de Royal Chitwan, en Nepal, los turistas montados en elefantes que observan rinocerontes provocan en éstos una reacción de estrés y modificaciones comportamentales, lo que les hace invertir menos tiempo en alimentarse y más en mantenerse en alerta. Cuando los turistas rebasan una distancia mínima, la mitad de los rinocerontes abandonan los mejores pastos y se refugian en la vegetación más densa y menos alimenticia. Los investigadores consideran que esta situación puede afectar a la dotación genética de estos animales, favoreciendo la reproducción de ejemplares dóciles más que de temerosos.

3.3 Impactos comunes relacionados con la actividad de los visitantes

3.3.1 Los visitantes tienen pautas previsibles. La gente suele viajar a lo largo de rutas establecidas y ser atraída hacia determinados lugares. En consecuencia, los impactos se limitan generalmente a estas áreas. Sin embargo, las zonas turísticas tienen a ampliarse con el tiempo. Un fenómeno conexo es que, cuando una zona se abre al turismo y la recreación, los efectos se manifiestan muy pronto. En general, los impactos tienden a ser curvilíneos (véase el capítulo 6).

3.3.2 El tamaño del grupo influye en la evolución de los efectos. Los grupos muy numerosos tienden a ampliar el área que visitan. Esto tiene repercusiones en términos de gestión de grupos tales como las expediciones de montaña en que grandes grupos pueden llegar a crear pequeños poblados durante su estancia. Este tipo de grupo puede además ejercer un uso muy intenso en un breve lapso de tiempo. En consecuencia, los grandes grupos son especialmente preocupantes en las zonas naturales prístinas y en sitios culturales vulnerables. En lugares culturales los grupos grandes pueden generar atascos en una exhibición interpretativa. En los monumentos pueden saturar algunas exposiciones, obstaculizando la vista a individuos o grupos más pequeños. Los grupos grandes pueden bloquear el flujo de los visitantes, por ejemplo en una catedral.

Esta pauta tiene excepciones. En un sendero o en el pasillo de una catedral, por ejemplo, los grandes grupos probablemente no causarán un impacto superior al de los grupos pequeños, mientras se mantengan en dicho sendero o pasillo. En cuanto a la vida salvaje, los efectos de los grupos numerosos son menores que los de grupos pequeños si la frecuencia de la perturbación es un factor importante, como es el caso para muchas especies de aves.

3.3.3 Diversas actividades están vinculadas a ciertos tipos de impacto. Por ejemplo, la escalada en roquedales y la fotografía de la naturaleza pueden inquietar a las aves nidificadoras. El buceo y la navegación pueden provocar daños a los arrecifes de coral. Las excursiones a caballo, las caminatas y el acampamento pueden deteriorar la vegetación y el suelo. Los visitantes de monumentos pueden causar abrasión cuando los tocan.

Las actividades que se realizan con vehículos motorizados afectan negativamente muchos entornos frágiles. Las lanchas a motor y las motos acuáticas, muy ruidosas, perturban las pautas de alimentación y crianza de las aves, y pueden herir a otros animales que viven en el agua. Es común que las hélices de las embarcaciones maten o mutilen a los dóciles manatíes de agua dulce. Las lanchas a motor son además fuente de una contaminación importante; un motor de barco emite 70 veces más hidrocarburos que un automóvil medio. Los vehículos de playa perturban la acumulación de algas que forma el lecho de la vegetación que coloniza las dunas. En el desierto de Mojave, en los Estados Unidos, los suelos compactados por el tráfico de vehículos tardarán un siglo en recobrase. Debido a estos problemas, los administradores recomiendan a menudo que se prohíban los vehículos motorizados en las zonas frágiles como las dunas y los desiertos.

3.3.4 El exceso de gente es un impacto negativo cuando interfiere con las expectativas de los turistas. Las primeras investigaciones han demostrado que el aumento del número de visitantes lleva a una disminución de los niveles de satisfacción. En consecuencia, los administradores procuran determinar qué número de visitantes provocará una sensación de multitud. Empero, la relación entre el número de personas y la satisfacción de los visitantes es más com-

pleja. En tanto que una multitud de personas puede sin duda reducir el goce estético y las posibilidades de aislamiento, una cantidad importante no necesariamente menoscaba la satisfacción de los visitantes. En cambio, pueden producirse reacciones negativas cuando los turistas sienten que los otros visitantes interfieren con la experiencia que buscan. Otro factor de complicación es que los efectos negativos de la aglomeración varían según las características de los diferentes visitantes, su experiencia en la zona, el comportamiento de los otros visitantes, y las características y peculiaridades del entorno. Por ejemplo, las personas que observan la vida salvaje en la reserva natural de Masai Mara pueden sentir fastidio ante la presencia de unos pocos vehículos, en tanto que en un parque de atracciones se espera que éstos sean numerosos. Los visitantes pueden también modificar sus expectativas respecto de una actividad a fin de poder tolerar la aglomeración.

El ciclo clásico de la comunidad turística

- *Etapa 1. Las comunidades construyen pequeños bungalows para el turismo local. Las viviendas se renuevan y se convierten en pequeños hoteles y alojamientos, generando un ingreso para la población local.*
- *Etapa 2. El valor de la tierra aumenta y da comienzo la construcción de carreteras y otras obras de infraestructura. Gente de otros lugares comienza a comprar tierras y a establecer sus propios negocios, de mayor envergadura que los locales. La población del lugar sigue obteniendo beneficios económicos, que en su mayor parte van a manos de unas pocas personas.*
- *Etapa 3. La construcción de hoteles se desarrolla a un ritmo más veloz, se ignoran los reglamentos de planificación, y la edificación se realiza sin orden ni concierto, deteriorando el medio ambiente. Los habitantes originales trabajan como empleados en los hoteles y alojamientos y en los transportes.*
- *Etapa 4. La mayor parte de los propietarios de hoteles, bungalows y restaurantes no pertenecen a la comunidad local. Empieza a circular más dinero. Se realizan grandes obras sin tener en cuenta los reglamentos. Grandes hoteles y organizaciones promueven el turismo internacional, conservando los beneficios en su país de origen. Los turistas aportan pequeñas sumas de dinero con la compra de recuerdos. El abastecimiento de agua y el medio ambiente empiezan a correr peligro y los promotores temen por el futuro. Los residentes locales pueden comenzar a experimentar resentimiento contra los turistas.*
- *Etapa 5. El deterioro del medio ambiente genera temores sobre una disminución del volumen del turismo y suscita llamamientos a tomar medidas. Éstas demoran en surtir efecto, y el deterioro continúa. La comunidad local ha recibido beneficios de todo este proceso, pero el control está ahora en manos de promotores foráneos, que pueden decidir abandonar la zona y trasladarse a otro lugar.*

3.4 Los efectos del turismo sobre las comunidades y la cultura

3.4.1. Los modelos no logran captar la complejidad del ciclo del turismo porque presuponen una comunidad homogénea, lo que es poco frecuente en la vida real. Por ejemplo, en las últimas etapas del ciclo del turismo, los modelos no pueden revelar si toda la comunidad es hostil al turismo o si sólo algunos sectores de la población sufren los impactos sociales y se quejan de ellos. El hecho de que los miembros de la comunidad local se adapten al turismo de diversas maneras añade complejidad al problema. También puede ocurrir que el turismo se desarrolle paralelamente a otros cambios, y el comportamiento local sea más una respuesta a estos últimos que a los cambios inducidos por el turismo.

Asimismo, en tanto que en muchos estudios se han investigado las actitudes generales hacia el turismo en comunidades particulares, en pocos se han analizado las actitudes en la comunidad hacia los productos y servicios específicos del turismo. Un importante problema de la investigación es que escasean los estudios sobre la opinión de los afectados. Pocos investigadores han pedido a los entrevistados que evalúen o jerarquicen la importancia de los impactos señalados por la población local.

Cómo pueden las comunidades locales quedar excluidas de los beneficios del turismo

- *El turismo puede no atraer suficientes visitantes lo bastante rápido como para generar ingresos que respondan a las expectativas de la comunidad. Esto resulta de la índole competitiva del turismo o de la calidad de los recursos en las comunidades. La incapacidad de satisfacer las expectativas de la comunidad puede llevar a una decepción respecto del programa y a creer que el lugar no sirve para fines útiles para la comunidad, que a su vez no tendrá motivación para participar en actividades de protección.*
- *El turismo puede aumentar las dificultades de la población local sin generar beneficios que las mitiguen. A menudo los ingresos del turismo son para un segmento de la población que no es el que soporta el peso de la disminución de los recursos.*
- *La mayor parte del gasto en turismo –pasajes aéreos, hotelería y tarifas de los operadores turísticos– benefician a empresas extranjeras.*
- *Es posible que la población local viva dispersa en pequeños grupos o aldeas, lo que limita la distribución equitativa de los beneficios económicos.*
- *Los promotores pueden privar a la población local de los beneficios económicos anticipados, o las relaciones de poder local pueden determinar quién beneficia de las oportunidades del turismo. Por ejemplo, algunas personas bien relacionadas pueden monopolizar las oportunidades de trabajar como guía o de prestar servicios de transporte a los turistas.*

- *Los créditos iniciales pueden ser difíciles de obtener. Un estudio realizado en Belice demostró que, en tanto que los inversores locales tenían muchas dificultades para obtener créditos para emprender actividades turísticas, los mismos bancos ofrecían crédito si los mismos inversores se asociaban con empresas extranjeras.*
- *No todas las actividades turísticas tienen la misma capacidad de suscitar la participación local. Algunas actividades más complejas necesitan formación específica para que una comunidad pueda incorporarse. Por ejemplo, los proyectos hoteleros dirigidos por una pequeña comunidad pueden verse trabados por dificultades administrativas y organizativas debido a una falta de competencias empresariales. En México, un proyecto de hotel falló porque los miembros de la cooperativa que lo iba a crear y dirigir carecían de las competencias administrativas necesarias para hacerlo con eficacia. En muchos casos no es posible ofrecer oportunidades de empleo, por ejemplo guía en actividades especializadas como la observación de aves o el rafting. Los organizadores del lugar prefieren guías experimentados e instruidos de la capital que hablan inglés u otros idiomas europeos.*
- *Por regla general, las empresas turísticas y los hoteles no recurren a guías locales. En un intento por corregir esta situación, en algunos países se pide a los operadores turísticos y a los hoteles que empleen guías subcualificados, en virtud de reglamentaciones oficiales o a veces de una política de zona protegida. Como estos países suelen tener pocos guías locales competentes, a las empresas turísticas les disgusta que se les pida que recurran a personal local, en los que con frecuencia ven una sangría financiera adicional.*
- *Frecuentemente el turismo rural es de estación y por ello tiende a no crear empleos permanentes. Pero los empleos temporales que ofrece pueden competir con otros trabajos de estación tales como las labores agrícolas, lo que no deja una ganancia neta a la comunidad.*

3.4.2 La interacción entre el desarrollo del turismo y una comunidad resulta difícil de predecir, pues muestra relaciones o pautas poco coherentes.

A continuación se presenta un panorama de los descubrimientos que se han hecho en relación con este complejo tema. Las altas concentraciones turísticas pueden ser consideradas positivamente por algunas comunidades y negativamente por otras. En tanto que las actitudes negativas están generalmente vinculadas a altos niveles de desarrollo, algunas comunidades apoyan el turismo pese a la elevada desproporción entre residentes y turistas. Las visitas a Bahía Shark, en Australia Occidental, aumentaron de 10.000 en 1984 a 150.000 en 1990, elevando la proporción residente-visitantes de 1:10 a 1:150 en sólo seis años. A pesar del rápido crecimiento y de la aparición de graves problemas ambientales, los residentes conservan una actitud positiva hacia el turismo y apoyan su continuo desarrollo. De modo similar, en Nadi, Fiji, donde el desarrollo del turismo y el contacto con los turistas son también considerables, los anfitriones siguen teniendo reacciones y actitudes positivas.

Algunos estudios han demostrado que es probable que los residentes soporten mejor el turismo si consideran que lo aprovechan porque genera empleo para ellos o sus parientes, o si estiman que los beneficios del turismo compensan sus repercusiones negativas. Ciertas investigaciones concluyen que las personas que no reciben beneficios del turismo lo apoyan de todos modos.

Se ha informado acerca de las preocupaciones locales respecto de la repercusión del desarrollo turístico sobre los precios de las propiedades, el acceso a las actividades recreativas, la congestión del tráfico, la calidad de vida, las remuneraciones y el aumento de los precios. Otras investigaciones indican que hay poca relación entre el desarrollo del turismo e indicadores como la calidad de vida. Residentes de los Alpes austriacos señalan que, si bien el turismo ha conllevado un aumento de los precios de los productos básicos, impuestos más elevados y competencia por la distribución de los beneficios, así como una menor participación en proyectos comunitarios, sus repercusiones en las comunidades han sido positivas.

3.4.3 Algunas culturas pueden adaptarse positivamente a las influencias externas, y otras no. Las culturas y comunidades que han experimentado la interacción con otras, así como la exposición gradual a grupos externos, incorporan nuevas prácticas en sus vidas al tiempo que salvaguardan sus propias culturas, y el turismo les plantea pocas dificultades. Los grupos que han tenido poco contacto con extranjeros tienen más problemas. Un caso extremo lo constituyen los aborígenes australianos, que en 1770 no prestaron ninguna atención al Endeavour, el barco del capitán Cook, considerándolo inclasificable y demasiado extraño para combatirlo.

Las influencias externas pueden modificar algunas culturas en una o dos generaciones. Las nuevas pautas en la cultura de una estructura social, por ejemplo el trabajo de las mujeres fuera del sistema familiar tradicional, puede debilitar el interés por tradiciones culturales tal como el relato de narraciones. Ante las nuevas oportunidades de empleo, los jóvenes podrían dejar de querer o de necesitar aprender las habilidades tradicionales. En tanto que en algunos casos el interés de los turistas por el arte, la música y la lengua puede propiciar un renacimiento cultural, en la mayor parte de los casos los investigadores señalan que las culturas tradicionales se convierten en meras mercancías.

3.4.4 La mercantilización cultural es la erosión de las prácticas culturales hasta que pierden su significado. En un contexto turístico este proceso se desarrolla a medida que los habitantes y sus símbolos culturales son tratados como mercancías que pueden comprarse, trocarse o venderse. De este modo la gente empieza a presentar sus manifestaciones tradicionales exclusivamente para los turistas, y esos eventos pueden perder su valor cultural y espiritual. A modo de defensa, algunas comunidades procuran limitar la intrusión de los turistas manteniendo manifestaciones culturales separadas, cerradas a los turistas, y

ofreciéndoles en cambio representaciones "auténticas", comprendidas la interpretación y las explicaciones.

3.4.5 La aceptación del turismo por parte de la comunidad depende en gran medida del grado en que la atracción refleja las necesidades y deseos de la población local, y su integración en esa actividad. Los cambios culturales negativos pueden minimizarse si la población local tiene la posibilidad de participar en negocios relacionados con el turismo y en las decisiones acerca de la cantidad y el tipo de turistas que entran en las comunidades, y con qué frecuencia lo hacen. Los impactos culturales y económicos se reducen allí donde los grupos locales tienen cierta autonomía con respecto a su territorio, y donde han sido integrados a la industria turística.

El acceso de la población local a una atracción y la percepción de que ésta aporta beneficios merced a la creación de empleos o de ingreso adicional a la economía local son también factores que favorecen la aceptación por parte de la comunidad. El libre acceso de la población local es considerado a menudo una medida positiva, pues los residentes tienden a disgustarse con los turistas si tienen la impresión de que las autoridades de una zona protegida la administran más en provecho de los visitantes extranjeros y del país que en beneficio de la comunidad.

3.4.6 La distribución desigual de los beneficios económicos del turismo engendra conflictos, sobre todo si las disparidades resultantes en términos de riqueza son muy importantes. En el poblado principal y zona de administración del Parque Nacional de Taman Negara, en Malasia, casi 60 por ciento de los habitantes locales trabajan en el sector turístico, con remuneraciones muy superiores a las del resto de la población. En las aldeas vecinas un 70 por ciento de la población vive de la explotación de la tierra y su ingreso equivale aproximadamente a un tercio del que reciben los habitantes de la zona principal. El turismo ha creado tensiones sociales pues la población local es afectada por las tarifas más altas de los barcos y los crecientes costos de los bienes ordinarios; también hay conflictos por el uso de los recursos del parque tales como los peces, las frutas y el ratán, y la caza y pesca ilegales van en aumento.

3.4.7 La distribución de los beneficios económicos en favor de la población local ha sido difícil por diversas razones. Una investigación sobre zonas protegidas que tienen programas turísticos indicó que son pocas las que producen beneficios sustanciales para la población local, e inclusive en zonas muy prósperas los beneficios directos son reducidos. Por ejemplo, en el Parque Nacional de Khao Yai, en Tailandia, el turismo genera cada año unos 5 millones de dólares, pero sólo una pequeña parte beneficia a las comunidades aledañas. En Nepal, el desarrollo turístico en la región del Everest se concentra sobre todo a lo largo de las rutas y son pocos los ingresos que salen de la zona. Los estudios de algunas regiones de Nepal revelaron que solamente las élites de las aldeas estaban en condiciones de recoger los beneficios del turismo.

3.4.8 El desarrollo económico derivado del turismo no suele facilitar la participación de la comunidad en las medidas de conservación y protección. Los motivos de esta situación son los siguientes:

- Los beneficios del turismo por lo general no crean incentivos suficientes para que las comunidades locales apoyen la conservación y la protección.
- Resulta difícil elaborar estrategias para incitar a la gente a adoptar un programa de desarrollo económico y de conservación. No son frecuentes los mecanismos para incentivar las actividades de conservación. A menudo los donantes ofrecen infraestructura, escuelas, dispensarios, pozos, etc., fuera de las zonas protegidas, sin consultar o incorporar a las comunidades locales. Como estas iniciativas son consideradas subsidios, la gente no tiende a responsabilizarse de su mantenimiento ulterior y es evidente que no serán sostenibles.
- La relación entre los beneficios del turismo y las actividades de conservación puede ser poco clara o inexistente. Para que el turismo favorezca la conservación, la población local debe poder aprovecharlo económicamente y percibir una clara relación entre los beneficios y la necesidad de proteger el recurso. Si los beneficios no quedan en el lugar o son escasamente distribuidos, hay pocas posibilidades de establecer este importante vínculo. Un estudio sobre los guías de la naturaleza de Costa Rica y México reveló que, aunque los guías tenían formación en ecología, no se percibía una relación definida entre su formación y su participación en los esfuerzos comunitarios de conservación. El estudio concluyó que era preciso encontrar y contratar guías que hubiesen demostrado previamente interés y experiencia en las actividades comunitarias de conservación.

Estudio de caso: Parque Nacional de Komodo, Indonesia

En el Parque Nacional de Komodo, en Indonesia, el principio básico es que las comunidades locales serán prioritarias en el aprovechamiento de los beneficios de la existencia del Parque. Las comunidades locales participan en las actividades turísticas, la gestión de los recursos y las medidas de protección. Hasta cierto punto, los residentes participan también en los servicios de transporte, de guía y alojamiento, en tanto que otros fabrican piezas de artesanía y recuerdos, o trabajan en restaurantes.

3.5 Consecuencias y recomendaciones

- Los impactos deben ser analizados de forma individual. Las interacciones derivadas del turismo son difíciles de predecir en muchos aspectos, ya que pocas son las pautas o relaciones que se producen sistemáticamente. Por ejemplo, los impactos en la vida salvaje y las reacciones de una comunidad pueden variar según la situación.
- El hecho de que los impactos puedan ser curvilíneos y al mismo tiempo variables según el recurso refuerza la necesidad de programas de supervisión que puedan detectar los cambios de tendencia. Descubrir la(s) causa(s) de un problema proporciona a los administradores la información necesaria para seleccionar indicadores de los cambios que se van produciendo con el tiempo.
- Confinar las actividades turísticas a zonas donde los recursos son resistentes y resilientes ayuda a limitar los daños. Los factores de resistencia y resiliencia pueden figurar en la información básica acopiada durante el proceso de planificación, por ejemplo en cuanto a la vulnerabilidad de determinadas especies animales.
- Al decidir sobre el grado de control que se debe ejercer sobre los impactos, la evaluación de las metas y objetivos de un lugar influirá en las actividades turísticas. Por ejemplo, el acostumbamiento puede facilitar a los turistas la observación de la vida salvaje pero comprometer gravemente el estudio científico. Si éste es uno de los objetivos de la gestión, la conservación de la población animal en su estado natural tendrá prioridad respecto de las consideraciones turísticas.
- Los impactos relacionados con los visitantes deben ser analizados en función de las pautas de uso, los tipos de grupos de usuarios, el tamaño de los grupos, la magnitud del uso y los modos de desplazamiento. Este análisis permitirá poner en relación los grupos de visitantes y sus actividades con los problemas de la zona.
- La estabilidad y estructura de una comunidad tienen un efecto importante en su resiliencia. Entre los factores esenciales que hay que analizar figuran la capacidad de la comunidad para planificar y sus pautas de organización laboral, es decir, a quién se emplea, para qué y con qué remuneración, y en qué meses. Se debe proceder tempranamente a una evaluación de la manera en que la comunidad puede aportar una contribución o influencia al desarrollo turístico. Las comunidades locales necesitan tiempo para decidir sobre sus orientaciones.
- La determinación de las actividades que utilizan los recursos y capacidades existentes permitirá aprovechar al máximo el beneficio económico potencial del desarrollo turístico para la población local. Se pueden considerar los proyectos comunitarios tales como los pequeños hoteles cooperativos, pero se necesitan una planificación y un respaldo cuidadosos. Hay que prestar atención a la posibilidad de que ciertas iniciativas turísticas den lugar a importantes diferencias en las remuneraciones locales. Esas actividades podrían no ser aconsejables.
- La determinación de la forma en que se distribuye el ingreso del turismo —es decir, saber si la mayor parte va a manos de algunas personas o familias, o si se distribuye ampliamente merced a la adquisición de bienes locales o en forma de salarios— revelará el impacto de las oportunidades que ofrece el turismo. La evaluación de la distribución del

ingreso debe tomar en cuenta la forma en que los proyectos turísticos interactúan con otras oportunidades económicas en la unidad familiar y en la comunidad; para algunos, incluso un modesto ingreso derivado del turismo puede ser importante.

- Se admite ampliamente que para planificar y administrar proyectos turísticos es indispensable conocer a fondo la cultura local, por ejemplo, la manera en que la gente celebra o el modo en que se retiran o buscan la privacidad. Algunas culturas son especialmente vulnerables a los efectos adversos del turismo. Para fomentar un turismo que amplíe el patrimonio local en vez de amenazarlo, los administradores podrían considerar, no lo que los turistas desearían ver en la comunidad, sino lo que los residentes están dispuestos a mostrar de sí mismos.

Actividades recomendadas

1. Elaborar una lista priorizada de los impactos y amenazas existentes en el lugar.

- Utilizar los títulos principales de este capítulo para preparar una lista de control de impactos y problemas.
- Determinar si los efectos observados tienen relación con el turismo; recurrir a la opinión del personal del lugar, los guías locales, los dirigentes de la comunidad, los propietarios de hoteles y los operadores turísticos.
- Individualizar a los grupos relacionados con los impactos.

2. Examinar las relaciones de causa-efecto en los impactos que se hayan definido

- Efectuar un análisis detallado en que se precisen los factores causales y los efectos a largo plazo.
- Determinar si esos impactos están interrelacionados y en qué forma.
- Determinar si la atenuación de un impacto puede afectar positivamente a otro.

3. Priorizar los impactos y elaborar una lista preliminar de lo que se necesitaría para mitigarlos

- Pedir al personal local que establezca prioridades en los impactos sobre la base de sus impresiones.
- Preparar un mapa que superponga los impactos, indicando su importancia relativa.
- Redactar una descripción general de los impactos y las medidas en curso, y analizarlos con la comisión asesora.

Lecturas recomendadas

Brandon, Katrina. *Ecotourism and conservation: A Review of key issues*, Paper no. 33, Global Environmental Division, Banco Mundial, Abril 1996

Cole, David N., y G.S. Schreiner (compils.). *Impacts of backcountry recreation: Site management and rehabilitation, an annotated bibliography*. General Technical Report INT 121, US Department of Agriculture, Forest Service, Intermountain Forest and Range Experiment Station, Ogden, Utah 84401, Septiembre 1981

Correo de la UNESCO, No. 8, julio/agosto 1999, UNESCO, París, Francia

DeKadt, E. *Tourism: Passport to development?* Nueva York, Oxford University Press, 1976

Hammitt, William E., y David N. Cole, *Wildland recreation, ecology and management*, John Wiley & Sons, edición revisada, Enero 1999

Knight, Richard L., y Kevin J. Gutzwiller (reds.). *Wildlife and recreationists: Coexistence through management and research*, Island Press, Washington DC, 1995

Marion, Jeffrey L., y Tracy A. Farrell, "Managing ecotourism visitation in protected areas," in: *Ecotourism: A guide for planners and managers (vol. 2)*. The Ecotourism Society, 1999

Mieczkowski, Zbigniew. *Environmental issues of tourism and recreation*, p. 3, United Press of America, Inc, 4720 Boston Way, Lanham, Maryland 20706, 1995

Mill, Robert Christie. "Key success factors in community tourism," in: *Proceedings from the Twenty-Sixth Annual Conference*, Travel Tourism Research Association, Septiembre 1995

Pearce, Moscardo y Ross, *Tourism community relationships*, Elsevier Science Ltd., 1996

Smith, V.L. (red.). *Hosts and guests: The anthropology of tourism (2a ed.)*. Filadelfia, University of Pennsylvania Press, 1989

Wells, Michael P. *Economic perspectives on nature tourism, conservation and development, Paper no. 55*, Global Environmental Division, Banco Mundial

Contribución de los interesados: ventajas y problemas de la participación pública

4



Necrópolis de Menfis - el complejo piramidal de Giza a Dahshur, Egipto

© Patrick Werquin

Todo programa de turismo sostenible debe trabajar con las partes interesadas, entre ellas los organismos oficiales, las organizaciones de conservación y otras organizaciones no gubernamentales, los promotores y las comunidades locales. Su participación en el proceso de planificación y gestión es de importancia capital. Los aspectos de la participación pública en relación con el turismo constituyen un repertorio de control para los administradores que desean evitar conflictos innecesarios. El conocimiento de esos aspectos es una condición indispensable para una participación pública provechosa, especialmente cuando se planifican reuniones de partes interesadas y se establecen consejos consultivos para el turismo.

4.1 ¿Por qué incorporar a las partes interesadas en la planificación y gestión?

4.1.1 La participación de los interesados ahorra tiempo y dinero. Los conflictos entre las comunidades y las autoridades de conservación han demostrado que remitirse únicamente al cumplimiento de la ley es menos práctico y más costoso que integrar desde el comienzo a los grupos interesados. Una larga experiencia en la gestión del turismo del Patrimonio Mundial enseña que los proyectos con poca aportación local son menos productivos y en definitiva más onerosos.

4.1.2 La incapacidad de comprender las posiciones de los interesados puede retrasar o bloquear proyectos. Abundan los ejemplos de proyectos que fallaron debido a la falta de comunicación con los interesados. La construcción de un centro cultural en la isla de Truk, en el Pacífico Sur, quedó bloqueada porque el responsable del proyecto no consultó al gobernador. Si lo hubiera hecho, habría descubierto que existía un conflicto entre el gobernador y un dirigente local del poblado donde se contemplaba la instalación del centro. Los primeros intentos de gestión del ecosistema en el Parque Nacional de Yellowstone, en los Estados Unidos, sufrieron retrasos debido a que los administradores comenzaron por formular un plan de conjunto antes de haber unificado a los principales interesados.

En muchos sitios donde se ha aprendido de problemas pasados se invierte ahora mucho tiempo en reuniones con los interesados clave, pidiéndoseles que articulen sus puntos de vista y definan los aspectos que hay que examinar en común. Gracias a este diálogo y colaboración, los administradores del sitio se familiarizan con las diversas posiciones relacionadas con los problemas del turismo y las actividades que podrían tener un impacto en el lugar.

4.1.3 Las partes interesadas pueden informar a los administradores acerca de las diferencias culturales locales, fácilmente incomprendidas. Los valores religiosos o culturales son a menudo de importancia primordial para las comunidades y pueden ser ignorados si la población no participa en el proceso de planificación y gestión. Por ejemplo, en tanto que el personal del sitio puede legítimamente

considerar que ciertos valles, formaciones rocosas o lugares arqueológicos son recursos naturales o antropológicos, es posible que para las comunidades locales se trate de lugares sagrados. Los cercos, senderos de madera u otras estructuras construidas en esas áreas pueden ser ofensivas para los habitantes del lugar y comprometer el valor cultural del sitio. Sin el aporte local, esos valores pueden ser ignorados, creándose las condiciones de futuros conflictos.

En el sitio del Patrimonio Mundial del Gran Zimbabue, en Zimbabue, la creación de un museo viviente para atraer más visitantes fue recibida con críticas e indiferencia. Los habitantes del lugar estimaron que el museo representaba mal el sitio, era inadecuado y reducía la importancia histórica y cultural de los lugares a una simple atracción más, poco relacionada con la verdadera identidad de la gente. Como el museo viviente mostraba un estilo de vida muy semejante al del ciudadano medio de Zimbabue, la aldea suscitó poco interés entre los residentes locales.

4.1.4 Los interesados pueden ayudar a individualizar aspectos problemáticos que los expertos han pasado por alto. Cuando evalúan las condiciones locales, los expertos no siempre pueden juzgar las percepciones, preferencias o prioridades de las comunidades del lugar. Por ejemplo, las evaluaciones rurales de participación llevadas a cabo en Ucchali, un lugar de Pakistán clasificado como humedal protegido y administrado como santuario de aves acuáticas, reveló un desajuste entre los puntos de vista locales y las percepciones de los expertos. Éstos supusieron que los lagos de la zona eran accidentes geográficos muy antiguos; en cambio, los aldeanos sabían que eran el producto del aumento de las lluvias en los últimos cincuenta años, y que las aguas habían sumergido tierras agrícolas que habían pertenecido a las aldeas locales durante siglos. Las comunidades locales estimaban que sus derechos a la tierra habían sido ignorados cuando se pusieron en marcha los proyectos de conservación de los humedales.

Otra trampa puede plantearse cuando las opiniones de los expertos están guiadas por intereses estrechos. En el proyecto sobre humedales en Pakistán, los científicos se centraron de preferencia en especies de especial interés para la conservación internacional y el hábitat de humedal. Los lugareños tenían una visión más amplia del ecosistema, que comprendía la relación entre los bosques, la cuenca, la historia del uso de las tierras y sus medios de sustento. Además, los fenómenos complejos como los hábitos de migración de las aves, los cambios de la calidad del agua, los índices de sedimentación y los niveles de las aguas subterráneas se vigilaban y comprendían mejor en el plano local. Con una visión más amplia se habría podido instaurar una colaboración más eficaz.

4.1.5 Las partes interesadas pueden proporcionar útiles elementos respecto de las condiciones deseadas en un sitio. Una gestión eficaz de los visitantes supone el establecimiento de límites negociados con las partes interesadas que, mediante juntas o comisiones asesoras, pue-

den ayudar a los administradores a establecer las condiciones para los visitantes, normas cuantificables para la gestión de problemas y la limitación del impacto. La experiencia ha demostrado que esas contribuciones son esenciales para elaborar políticas y objetivos administrativos realistas que obtengan un apoyo a largo plazo. Por ejemplo, se podría alentar a la comunidad a participar en las decisiones sobre la cantidad y el tipo de turistas que desearían recibir, y las áreas que podrían ser excluidas de las visitas.

4.2 Problemas que plantean la cooperación de las partes interesadas y la participación pública

4.2.1 La formulación de una idea clara a partir de diferentes interesados puede ser difícil. Desentrañar la identidad y estructura de los diferentes grupos interesados puede exigir mucho tiempo y los resultados son poco claros. Por ejemplo, en la gestión de un sitio pueden intervenir diferentes organismos con distintas metas y objetivos. En muchos casos, varios organismos controlan los diversos sectores de un sitio protegido del Patrimonio Mundial, cada uno con su propia estrategia de gestión. Aunque comparten el mismo recurso patrimonial, las estrategias de gestión de visitantes y los problemas varían de un área a la vecina.

Gestión participativa: Patan, Nepal

La gestión participativa puede propiciar mejores relaciones entre un sitio y la comunidad local. Además, los recursos se administran de manera más económica y rentable. La protección a largo plazo puede exigir importantes cambios de actitud por parte del personal y de los interesados. Para saber lo que realmente quería la población local, los administradores de un proyecto alemán de desarrollo en Patan, en el valle de Katmandú, comenzaron por organizar a los jóvenes en grupos autónomos de autoayuda para la acción comunitaria. Los jóvenes manifestaron el deseo de aprender inglés. Se creó una base organizativa en forma de grupos de estudio de esa lengua. Muy pronto esos grupos empezaron a participar en asuntos de desarrollo comunitario y sus esfuerzos motivaron a otros a intervenir en actividades comunitarias, entre ellas la construcción de instalaciones y servicios sanitarios para la colectividad. A medida que aumentaba la participación de la comunidad, se incrementaba el interés de los empresarios y dirigentes políticos por el turismo como fuente de oportunidades de desarrollo económico y de recursos para sufragar los esfuerzos de restauración. Con este objetivo constituyeron la Organización de Desarrollo Turístico de Patan para ayudar a atraer turistas a la localidad.

4.2.2 La discusión abierta puede ser considerada por algunos como una amenaza para el poder y control que ejercen. Algunos grupos interesados pueden no ser favorables a una amplia participación, especialmente si consideran que amenaza su autoridad. Por ejemplo, los administradores pueden aceptar una política de apertura y

comunicación pero resistirse a entregar toda la información pertinente a los grupos de interés. Esta situación puede llevar a un clima de desconfianza, limitando la capacidad del administrador del sitio para tratar con el público.

4.2.3 Los críticos más expresivos pueden dominar el proceso de participación. Muchos ciudadanos consideran la participación pública como un medio de influir en las políticas y las decisiones. Las reuniones públicas pueden convertirse en un foro en el cual los críticos más activos de un plan pueden dominar los debates y excluir a otros del proceso. Esto puede ocurrir si un grupo de presión organizado cuenta con mucha representación. Algunas personas con preocupaciones legítimas pueden sentirse intimidadas por un lugar de asamblea como un salón de reuniones y no atreverse a tomar la palabra. Otros espacios como los centros comunitarios pueden facilitar un intercambio más cómodo de ideas y propiciar una comunicación equilibrada entre las partes.

4.2.4 Muchas personas pueden ser ignoradas por ser menos expresivas que otros grupos. Cualquier problema de interés público suscita una amplia variedad de opiniones. En tanto que la mayoría tiene una opinión, muchos pueden no estar muy al tanto del asunto y correr peligro de ser ignorados. Se suele percibir que se trata del grupo más sensible a la influencia porque no tienen mucho interés y probablemente están mal informados. Empero, no hay que subestimar la posibilidad de que algún acontecimiento despierte súbitamente el interés de estos grupos y, por lo tanto, tenerlos en cuenta es esencial para asegurarse un respaldo público a largo plazo.

4.2.5 Las estructuras jerárquicas pueden inhibir la participación de los interesados en el proceso de adopción de decisiones. En muchas sociedades, tanto la estructura formal de las instituciones y organizaciones como las normas culturales pueden dificultar la obtención de opiniones de ciertos grupos, tornando imposible la participación de todos los interesados en reuniones formales. Unos pocos organismos pueden ejercer su dominio, abrumando a los demás participantes y bloqueando la cooperación. En algunos países, las autoridades tienen intereses directos en la industria del turismo, actuando al mismo tiempo como operadores turísticos y autores de las políticas, lo que puede llevar a desequilibrios en la contribución de cada una de las partes.

4.2.6 La participación pública puede ser más una forma de apaciguamiento que un modo de solicitar la contribución de los interesados. Ofrecer a las comunidades locales la posibilidad de participar suscita expectativas en cuanto a la aceptación de sus sugerencias. Las autoridades pueden tratar de orientar una opción particular, sea representando una sola opinión o proponiendo un conjunto de opciones de las cuales una sola es viable. Las decisiones pueden haber sido tomadas antes de que se iniciara la participación pública; los posibles cambios pueden ser menores, con efectos relativamente reducidos. Antes de emprender un proceso de planificación participativa,

los responsables deben estar dispuestos a modificar los planes originales a la luz de las aportaciones recibidas.

4.2.7 Un excesivo hincapié en la participación de los interesados puede llevar a desconocer ciertos efectos sobre los recursos.

Los administradores deben comprender la manera en que los interesados perciben los impactos y definen la aceptabilidad. Empero, muchos grupos interesados tienen un conocimiento limitado de los recursos naturales y culturales y pueden no tener conciencia de los impactos potenciales. Los visitantes se adaptan al deterioro de las condiciones ambientales, aceptando la degradación como una consecuencia inevitable del aumento de la frecuentación del lugar. Los visitantes disgustados por el deterioro pueden no regresar y no son incorporados en los estudios y en los esfuerzos de participación pública. Otros grupos interesados pueden estar guiados únicamente por consideraciones económicas que superan la voluntad de proteger los recursos. Así pues, en tanto que la participación pública es necesaria, una excesiva dependencia de las aportaciones públicas puede llevar a la inacción y a un gradual deterioro de las condiciones. Teniendo en cuenta que las bases de recursos disminuyen y que la demanda de recreación y de atracciones turísticas va en aumento, corresponde a los administradores decidir en última instancia los parámetros de cantidad y tipo de actividad turística aceptables.

4.3 Factores que propician la participación y comunicación efectivas

4.3.1 La confianza aumenta la voluntad de participación del grupo.

La confianza es un elemento crucial para el éxito de la participación pública. El desarrollo de la confianza y del deseo de participar depende de varios factores.

Una interacción positiva precoz desarrolla la confianza. La historia de las experiencias con un organismo oficial, por ejemplo, influye en las posibilidades de fomentar la participación. La reconstrucción de las relaciones entre las autoridades de conservación y la población local tras una historia de dirigismo y exclusión puede resultar difícil. H. S. Panwar, que enseñó en el Wildlife Institute de la India, en Dehra Dun, afirmaba que el principal factor de éxito de los proyectos de desarrollo con orientación ecológica era el fomento de la confianza y el logro de una plena participación de la población local en el proceso de planificación y ejecución.

El cumplimiento de los compromisos fortalece la confianza. El Parque Nacional de Amboseli en Kenia, el Parque Nacional de la Amistad en Costa Rica y Panamá y el Parque Nacional de Yellowstone en los Estados Unidos tuvieron problemas con la comunidad local después de recortes de fondos que obligaron a cambios de política. En Amboseli, la falta de fondos para el mantenimiento de las bombas en las instalaciones de agua provocó una crisis

de confianza con el personal del Parque y chocó con las necesidades de los pastores Masai. En La Amistad y en Yellowstone, los recortes de personal y de fondos redujeron en una carga financiera para las comunidades locales.

También fortalecen la confianza las actitudes de equidad, como compartir equitativamente la información con los interesados. Desde sus inicios, el proyecto de la Gran Barrera de Coral trabajó desde una base de información científica, publicando periódicamente mapas, datos e información pública cuidadosamente preparada.

Para fomentar la confianza se necesita tiempo. Muchos expertos concuerdan en que se podría invertir más tiempo en las respectivas prioridades de los diversos grupos de interés. Un investigador escribe que "La creación de una relación de confianza exige tiempo. La historia de las iniciativas de desarrollo rural abunda en ejemplos de que ese tiempo es un recurso provechosamente utilizado en términos de resultados efectivos de una política."

Una imagen imparcial ayuda a establecer vínculos basados en la confianza entre los interesados. Cuando surge un problema particular en un sitio, puede ser conveniente que su administrador –que es considerado un representante de las autoridades– pida a una personalidad local que explique el problema al público. Si el tiempo y el dinero lo permiten, la información científica puede servir de prueba imparcial para mejorar el conocimiento público acerca de un asunto y modificar las opiniones de la gente. Los funcionarios de Yellowstone recurrieron al periódico para anunciar a la población un proyecto de reintroducir lobos en el Parque, suministrándole la información científica pertinente, considerada más neutral,

4.3.2 Un enfoque colectivo estimula la participación pública.

Se ha descubierto que un proceso que fomenta la participación y la colaboración tiene más posibilidades de suscitar el consenso que los métodos tradicionales en los cuales intervienen únicamente planificadores experimentados. El trabajo en proyectos de extensión comunitaria hace avanzar más las relaciones comunitarias cuando se utilizan métodos participativos. Los especialistas afirman que en el ciclo de un proyecto nunca es demasiado temprano para propiciar la participación local.

Un enfoque participativo es provechoso en varios aspectos:

- Aunque los problemas de poder y control no desaparecerán, y algunas personas estarán siempre dispuestas a convertir a otras a sus posiciones, el proceso de participación mejora la comunicación poniendo de manifiesto los terrenos comunes y las diferencias entre los grupos interesados. El ejercicio lleva a menudo a un compromiso y a una brecha en las posiciones defensivas.

La construcción del consenso

Los textos sobre mediación sugieren que los conflictos se resuelven mejor cuando personas que no tienen un dominio técnico de los problemas orientan sin embargo la adopción de decisiones. A veces los interesados presentan argumentos técnicos para reforzar sus posiciones; en ese momento el mediador debe buscar un acuerdo sobre los aspectos técnicos antes de desarrollar las opciones normativas. Las reuniones mixtas con participantes técnicos y legos deben ser conducidas por un mediador que pueda dominar el lenguaje técnico y pedir aclaraciones en nombre de todos los participantes.

La mediación es un proceso en el cual una o más personas neutrales que no son parte en una controversia ayudan a otras a resolver sus diferencias mediante la negociación. Se trata de un proceso sutil que puede dar lugar a explosiones prematuras y durante el cual los mediadores procuran separar las posiciones de los intereses y evitan dar la impresión de que están favoreciendo a una de las partes.

La colaboración es imprescindible para establecer la confianza entre las partes interesadas. Los estudios han demostrado que las personas que participan en decisiones de grupo posiblemente sean más capaces de llevarlas a la práctica. Un experto describe el consenso como sigue: "Todos podemos vivir con X como la solución de un problema y todos estamos de acuerdo en admitir lo que X nos pida que hagamos". He aquí algunos consejos elementales para llegar a un consenso:

- Ser franco y honesto cuando se exponen ideas
- Evitar juzgar las ideas demasiado aprisa
- Tener voluntad de compromiso
- Analizar sistemáticamente las decisiones y los problemas
- Convenir desde el comienzo el problema que se va a tratar, así como las metas de cada uno

Una de las más conocidas y útiles técnicas de construcción de consenso es el intercambio libre de ideas ("brainstorming"), seguido de la filtración (véase más abajo). La técnica consta de seis etapas:

- Preparación para la sesión
- Determinación del método de intercambio de ideas que se va a utilizar
- Generación de ideas
- Creación de filtros
- Aplicación de los filtros
- Recapitulación de la sesión

La técnica de intercambio de ideas tiene dos métodos básicos, el diálogo espontáneo y el sistema de intervención por turno. En el primero, los grupos formulan e intercambian ideas espontáneamente, que son recopiladas por un facilitador. En el método de turnos, más estructurado, el facilitador pide a los miembros del grupo que expresen ideas específicas sobre el tema que se discute. Este método se utiliza con grupos más reticentes.

El intercambio de ideas tiene por objeto generar la mayor cantidad posible de puntos de vista, y puede terminar cuando:

- todos han tenido la posibilidad de participar;
- ya no se proponen nuevas ideas;
- se han pedido ideas por última vez; y
- se ha dado las gracias a los miembros del grupo por sus aportaciones y su tiempo.

Una vez formuladas las ideas, el grupo elabora criterios de filtración, por ejemplo las limitaciones de costos y tiempo, a fin de someterlas a análisis. Los participantes ayudarán rápidamente a determinar esos criterios, tales como el costo, los factores de tiempo, la disponibilidad de recursos necesarios, consideraciones de principio y aceptabilidad para la administración y otros interesados.

Los filtros permitirán al facilitador recorrer la lista de ideas y eliminar aquellas que no cumplen los criterios.

La etapa final del proceso consiste en examinar las ideas que atravesaron los filtros, y definir cada una de ellas para asegurarse de que todos los miembros del grupo están de acuerdo. El grupo puede asimismo encargar a uno de sus miembros que comunique la información a otros grupos o interesados.

• La experiencia enseña que la gente es renuente a divulgar las dificultades que han tenido anteriormente. Los sistemas de comunicación informal como las encuestas pueden ayudar a poner de manifiesto intereses y preocupaciones. En informes del programa North Pennines Tourism Partnership, en Inglaterra, se ha señalado que esa comunicación informal había ayudado a resolver problemas entre diferentes grupos.

• La participación pública tiende a inducir una actitud positiva hacia la colaboración. Como apunta un investigador, los malentendidos entre los grupos son, más que la falta de información, una de las causas principales de muchas dificultades sociales.

4.4 Técnicas eficaces de colaboración y comunicación

4.4.1 Las técnicas participativas como las evaluaciones rurales permiten a la población local describir su entorno. Las técnicas de Evaluación Participativa Rural (EPR) pueden facilitar el intercambio de información oficial entre funcionarios, personal de ONG y habitantes del lugar. Mediante estos métodos se han podido superar los problemas de escucha y establecer una evaluación precisa de las preocupaciones de los interesados. Las técnicas ayudan a inventariar los recursos locales, las maneras de ganarse la vida de la población local, las tendencias en el uso de los recursos y los costos y beneficios locales de la conservación y la protección. Son métodos prácticos para alentar la participación local, propiciar la comunicación y

evaluar con más precisión las preocupaciones locales. La utilidad de estos métodos ha sido demostrada en muchos lugares del mundo, particularmente en Pakistán y la India. Las técnicas participativas, entre ellas la EPR, pueden aplicarse tanto en sitios naturales como culturales.

La técnica de Cartografía Participativa Ambiental

La técnica de Cartografía Participativa Ambiental, uno de los instrumentos básicos de la Evaluación Participativa Rural, consiste en pedir a la población local que dibuje mapas en el suelo. El ejercicio comienza con una pregunta abierta, como por ejemplo "¿Puede Ud. dibujar un mapa de su aldea?". Con materiales locales tales como varillas, piedras, hierbas, trozos de madera y paquetes de cigarrillos, o tizas de colores proporcionadas por el responsable del proyecto, los participantes realizan un mapa de la aldea, lo que a menudo suscita discusiones sobre la exactitud del diseño. Como el proceso es participativo y toda la información está permanentemente a la vista de todos, la técnica evita los escollos de la entrevista clásica, en la cual puede haber alguien que domine la discusión.

La elaboración del mapa debería tener lugar en una atmósfera discreta y relajada. El responsable del proyecto puede comenzar el mapa con un trazado sencillo y obvio como la carretera principal o el río, o la aldea próxima, y entregar la varilla a otra persona del lugar para que continúe el mapa. Con frecuencia esta entrega es percibida como un importante acto simbólico. Una vez que los participantes se han puesto de acuerdo sobre el mapa, otras preguntas abiertas estimulan la discusión. Por ejemplo, "¿toda la zona es igual o hay diferencias?", "¿qué otra cosa es importante mostrar en el mapa?", "¿he olvidado algo?". Las preguntas abiertas aseguran la neutralidad. Se pide a los participantes que añadan sus respuestas al mapa. El responsable del proyecto podría pedir autorización para copiar el mapa en un cuaderno, explicando el motivo y discutiendo lo que se hará a continuación. Otra técnica consiste en distribuir cámaras automáticas a los miembros de la comunidad, explicarles cómo se usan y pedirles que durante un par de días fotografíen aspectos y paisajes que a su juicio podrían interesar a los visitantes (un inventario de atracciones basado en la comunidad). Este procedimiento ha dado buenos resultados con los amerindios kayapo, en Brasil.

A fin de obtener mejores datos se utilizan diferentes métodos de EPR que luego se comparan entre sí y con otra información adicional obtenida de los pobladores. Los especialistas en comunidades recomiendan que esa información se complemente siempre con otros métodos, por ejemplo el recorrido a pie de la comunidad para que un especialista, acompañado de residentes, verifique la cartografía. También se recomienda la comparación con mapas o fotografías científicas, la participación en actividades cotidianas y la visita a cada agricultor.

En cualquier circunstancia la planificación debería llevarse a cabo pausadamente. Cualquier trabajo, aun inofensivo o bienintencionado, que parezca amenazar las estructuras de poder local, debe ser descartado.

4.4.2 Las formas alternativas de diálogo pueden ayudar a limitar las confrontaciones públicas.

Las reuniones públicas pueden ser ineficaces cuando las partes con mayores intereses en el asunto acuden con la meta de presionar por sus causas particulares. Unas estructuras de reunión con menor nivel de confrontación pueden reducir esas influencias excesivas y limitar la presión de los planteamientos de grupos de interés. En el caso del controvertido proyecto de reintroducción de lobos en Yellowstone se celebraron jornadas de puertas abiertas en las que los habitantes pudieron sentarse individualmente en un ambiente relajado a hablar directamente con representantes de los diversos organismos participantes. Se celebraron reuniones especiales para permitir a los grupos de interés poderosos exponer sus opiniones, pero solamente en sesiones de escucha dirigidas por mujeres funcionarias del parque, percibidas como menos amenazantes y más imparciales que sus colegas de sexo masculino; la policía local asistió para mantener el orden.

Reuniones eficaces

Las reuniones consumen gran parte del tiempo de los administradores. Son un importante medio, disponible casi cotidianamente, para establecer relaciones con los grupos interesados, comprendidos los donantes extranjeros y los funcionarios de turismo. Un método interactivo de conducción de reuniones entraña un acuerdo sobre la manera en que la reunión abordará la solución de problemas.

Muchos problemas de gestión derivan del hecho de que la gente tiene dificultades para escuchar y oír lo que alguien está realmente diciendo. Aunque escuchar parece una aptitud sencilla y obvia, los especialistas afirman que pocas personas tienen verdaderamente esa capacidad. Pero estas aptitudes se pueden aprender.

He aquí cinco ingredientes de una reunión eficaz:

- Una función y una responsabilidad claramente definidas y convenidas para cada participante
- Un contenido central común
- Un proceso central común
- Una persona responsable de mantener un flujo de conversación abierto y equilibrado
- Una persona responsable de proteger a cada uno de ataques personales.

Debería enviarse con antelación a los participantes un orden del día de la reunión a fin de que puedan prepararse.

Las reuniones deben ser planificadas para evitar el síndrome del ataque de grupo, por el cual los miembros sienten que serán atacados en cuanto hablen. La clave para resolver problemas de autoridad y poder es recurrir a un facilitador cuya función será mantener la cohesión del grupo, ofrecer sugerencias y esperar el acuerdo sobre cada aspecto particular. El facilitador mantiene el rumbo del grupo, sin dejar que nadie domine las discusiones. Ha de permanecer neutral y abstenerse de aportar ideas o de juzgar las ideas de otros. El facilitador, el redactor de actas y todos los demás participantes clave explican sus funciones al comienzo de la reunión.

Las reuniones deben ser registradas y se deben distribuir las actas correspondientes antes de la reunión siguiente. El encargado del registro debe evitar interpretar lo ocurrido, sin intervención de los participantes, y esforzarse por ser objetivo. El registro de las ideas sin identificar a su fuente crea confianza en el sistema y ayuda al grupo a aceptar ideas. Durante la reunión se puede utilizar un tablero de hojas móviles para registrar de inmediato lo que se dice.

4.4.3 El proceso de elaboración de un plan de gestión puede alentar la participación de los interesados.

El proceso puede también ser útil para crear consenso. Sin embargo, en lugar de publicitar el proyecto de plan de gestión para recabar comentarios públicos, los planificadores deberían comenzar por identificar lo que se necesita del público, y lo que un sitio puede ofrecerles en cambio. Los planes y estrategias deben ser elaborados lentamente, ser dinámicos y adaptables, y más bien concisos. Sobre todo, deben tener en cuenta a todas las partes interesadas.

Un ejemplo de planificación de gestión basada en problemas lo constituye el Parque Nacional Great Smoky Mountains, en los Estados Unidos, donde muchos senderos estaban en mal estado y había que cerrarlos para darles tiempo a recuperarse. Los administradores del Parque se dieron cuenta de que cerrar los senderos iba a provocar una reacción negativa. Para educar al público acerca de la situación, los administradores decidieron incorporarlo al proceso. Se organizaron reuniones para informarlo acerca de la misión del parque y darle una oportunidad de participar en la determinación de las prioridades.

En el sitio del Patrimonio Mundial de los Lagos Willandra, en Australia, se celebró un taller de cinco días en el que los miembros de la comunidad ayudaron a redactar el primer proyecto de plan de gestión, lo que aseguró un apoyo permanente al plan. En el sitio del Patrimonio Mundial de Bahía Shark, también en Australia, los planes de gestión participativa para las zonas de conservación también se pusieron a disposición del público durante al menos dos meses para que lo comentara, lo que es una práctica exigida por las leyes de Australia Occidental.

4.4.4 Un grupo consultor o una organización de partes interesadas puede desempeñar una función esencial en el éxito de los objetivos de la gestión.

La consulta con los diversos grupos de interés mediante reuniones periódicas y talleres públicos ofrece posibilidades a los interesados para comentar un plan preliminar de gestión. Esta relación permite a los administradores del sitio incorporar a la población local al proceso de adopción de decisiones. Los conflictos existentes no necesariamente desaparecerán, pero un grupo consultivo proporciona una estructura para el proceso de solución de problemas, de modo que los conflictos y soluciones pueden ser identificados más claramente.

Es probable que la participación pública sea más eficaz y sostenida cuando tiene lugar a través de los grupos interesados que cuando se realiza de manera individual. En el sitio de Bahía Shark, un comité consultivo cumplió una importante función en la determinación de estrategias apropiadas y prácticas para la gestión de las reservas y los recursos de la región, comprendida la fijación de los límites del sitio. Como ya hemos señalado, en Patan, un pueblo del valle de Katmandú en Nepal, hay un grupo consultivo de ciudadanos que elabora un programa turístico para contribuir a la preservación de los edificios históricos de la comunidad.

El Grupo Técnico Nominal

El Grupo Técnico Nominal (GTN) ha resultado útil para la gestión de los visitantes. Supone la constitución de grupos de discusión de ocho a diez personas de diferente procedencia. Se pide a los participantes que elaboren listas de asuntos que consideran esenciales respecto de un proyecto, sin consultar a los demás miembros del grupo. Mediante un procedimiento de intervención rotativa, los participantes especifican sus preocupaciones y someten a votación sus prioridades.

La técnica tiene varias ventajas. El tiempo invertido en especificar los temas alienta la reflexión entre los participantes. El procedimiento estimula la plena participación del grupo impidiendo la dominación de las personas más seguras de sí mismas, como ocurre con la discusión en grupos orientados ("focus groups").

Para la planificación del turismo en la comunidad se puede aplicar un método de tres etapas. En primer lugar, se entrevista a los principales dirigentes de la comunidad. Los problemas identificados permitirán realizar una encuesta en una muestra aleatoria de miembros de la comunidad. Finalmente, se puede recurrir a un grupo nominal y un grupo orientado para determinar las preferencias de la comunidad en relación con el turismo.

El GTN es útil para abordar cuestiones delicadas y controvertidas, o muy destacadas, cuando las opiniones encontradas y los detalles complejos pueden impedir el diálogo. En el GTN, la primera ronda es silenciosa, dando a los participantes la posibilidad de expresar sus ideas sin necesidad de hablar. El GTN también da a la gente las mismas oportunidades de hablar, independientemente de su condición social o personalidad. La técnica es especialmente útil cuando un problema tiene múltiples soluciones posibles.

El GTN consta de seis etapas:

- *Definición de los problemas que hay que resolver o las decisiones que hay que adoptar*
- *Preparación, en silencio, de las listas de ideas*
- *Expresión y registro de las ideas*
- *Aclaración de cada elemento de la lista*
- *Clasificación, en silencio, de los elementos de la lista*
- *Clausura de la reunión*

Hay que dar a los participantes un tiempo limitado para generar ideas, o un número máximo de ideas, tal vez 10 o 12. Los miembros del grupo expresan por turno las ideas de sus listas, y un redactor las escribe en un tablero de hojas o en una pizarra. En esta etapa del proceso no se discuten las ideas. Los elementos no se duplican, y si se combinan varias, el facilitador y el redactor deben asegurarse de que todos están de acuerdo con la solución. Se discute cada elemento de la lista para aclarar su significado. El facilitador del grupo asigna una letra a cada idea, y a continuación cada miembro del grupo, utilizando su propia lista, las clasifica por orden de prioridad.

El grupo puede decidir clasificar sólo las cinco primeras ideas. Las listas más largas pueden reducirse utilizando la regla de la mitad más una (es decir, 30 elementos se reducirán a 16). Para el recuento de los resultados, cada participante anuncia su clasificación. El redactor prepara la lista de resultados. Los elementos que la encabezan representan la decisión del equipo hasta ese punto, antes de discutir sobre los méritos de las ideas.

Se lleva a cabo una discusión abierta para determinar si la decisión corresponde al parecer de cada miembro, y para considerar aquellos elementos que hayan recibido muy pocos o demasiados votos. Si el resultado parece realmente incoherente, se puede votar de nuevo. Después de esta etapa se puede encargar al grupo que proceda con los pasos siguientes de un plan de ejecución o de acción.

En el Parque Nacional Tongariro, en Nueva Zelanda, un sitio funerario maorí se convirtió en una concurrida zona de escalada. Como este uso del sitio preocupaba considerablemente a los maoríes, se realizaron reuniones entre los escaladores y los ancianos de la tribu, gracias a lo cual los primeros aceptaron limitar voluntariamente su uso de esta zona.

4.4.5 Las ONG locales pueden constituir un enlace para una participación más eficaz y sostenida.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) pueden cumplir una importante función de enlace de las partes interesadas en materia de turismo. Pueden servir como intermediarias entre el sector privado y los intereses locales. En algunos países, las ONG dotadas de computadoras y equipos de comunicación pueden vincular a los interesados que carecen de estos recursos. Hay motivos para pensar que el prestigio de las ONG puede constituir un factor de presión en las negociaciones con las empresas privadas de turismo.

Organización de base local para el turismo en Patan, Nepal

Los funcionarios locales de turismo saben que para que los esfuerzos de restauración y protección tengan éxito a largo plazo es preciso que los interesados, coordinados por una organización local de turismo, lleven a cabo el programa, aseguren el apoyo a largo plazo de las autoridades, aumenten la demanda de turismo, establezcan mecanismos de recaudación de tasas turísticas e incorporen a los residentes directamente en los negocios turísticos.

Ante la necesidad de llevar a cabo programas prácticos por su propia iniciativa, el Ayuntamiento de Patan y los comerciantes locales crearon una organización de turismo de base local. Ahora están desarrollando el turismo local para ayudar a financiar iniciativas locales y resolver los problemas que se plantean. Entre las medidas concretas se cuentan la producción de materiales locales de promoción, el uso de guías impresas, excursiones de la comunidad y proyectos para restaurar casas. Estos proyectos de desarrollo comunitario están en manos de todas las partes interesadas. En particular, el turismo puede utilizarse para revitalizar comunidades viejas y para financiar la restauración de edificios históricos. Los índices de éxito son variables según los países.

4.5 Consecuencias y recomendaciones

- Instaurar la confianza y la franqueza exige tiempo, energía y capacidad organizativa. Al seleccionar o preparar proyectos debería dedicarse tiempo suficiente a la creación de consenso integrando la participación local en las decisiones.
- La capacidad de cumplir las promesas debería ser evaluada antes de llevar a la práctica las estrategias de proyecto. Si el seguimiento es improbable y las promesas no pueden cumplirse, los proyectos deben ser modificados o descartados.
- Las interacciones experimentadas en el pasado definen el nivel de confianza de un grupo. Por lo tanto, el conocimiento de aquellas ayudará a determinar el tiempo y esfuerzo necesarios para establecer relaciones de trabajo eficaces.

- Los expertos que no pertenecen a una cultura local no son siempre capaces de juzgar las percepciones, preferencias y prioridades locales, y no se debe esperar sistemáticamente que suministren ese tipo de información.
- Los ideales de representación y receptividad se alcanzan de manera diferente según los contextos. La planificación eficaz es a menudo estorbada por una falta de conocimiento de las duras realidades del contexto político y económico. La compilación de una lista completa de los interesados y de las diversas afinidades y conflictos entre los grupos de interés puede ser un útil primer paso hacia el análisis de las singularidades de un sitio. Esta evaluación debería ser realizada con los interesados, comprendidos los organismos oficiales en todos los niveles, los grupos pro conservación, los promotores y las comunidades locales.

Actividades recomendadas

1. Establecer una lista preliminar de las partes interesadas del sitio y sus respectivas preocupaciones.

- Clasificar a las partes interesadas en categorías, por ejemplo, operadores turísticos, gente de negocios, etc.
- Individualizar las preocupaciones de los diferentes grupos.
- Preparar una matriz que indique las superposiciones.

2. Elaborar una lista de los beneficios y obstáculos relacionados con la planificación del turismo y los intereses de las diversas partes.

- Examinar el proceso de planificación del turismo sostenible; establecer metas, objetivos y un programa de vigilancia como se ha expuesto en este manual.
- Discutir los obstáculos y beneficios que se perciben en este proceso para cada uno de los grupos interesados; describir la manera en que influyen en la planificación del turismo.

3. Elaborar un programa de participación pública.

- Examinar las tentativas realizadas anteriormente para integrar a los grupos y las enseñanzas extraídas acerca de la participación pública.
- Analizar la función que cada parte interesada cumple en el proceso de planificación.
- Organizar una reunión de intercambio de opiniones con el personal para planificar la participación pública, con referencia a las lecciones aprendidas y la información expuesta en este manual.

Lecturas recomendadas

Fences: Seeking social sustainability in conservation: A Resource Book. 2 vols. Gland, Suiza, UICN, 1997

Doyle, Michael y Davis Straus. How to make meetings work, Jove Books, Nueva York, 1976

Fisher, Roger y William Ury, con Bruce Patton (reds.), Getting to yes: Negotiating agreement without giving in, Penguin Books, 1983

Jandt, Fred E., con Paul Gillette. Win win negotiation turning conflict into agreement, John Wiley & Sons, 1985

Kelly, P. Keith. Team decision-making techniques. Richard Chang Associates, Inc., Publications Division, Irvine, California, 1994

Pimbert, Michel P. y Gujja, Biksham. Village voices challenging wetland management policies: experiences in participatory rural appraisal from India and Pakista, Nature and Resources, vol. 33, no. 1, 1997, 34-42. UNESCO, 1999

Thulstrup, Hans D. (4ed.). World Natural Heritage and the local community: Case studies from Asia-Pacific, Australia, and New Zealand. Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO, París, Francia, 1999

Definición de metas políticas y objetivos de gestión



Paisaje cultural de Sukur, Nigeria

© San Marcos

Las metas y objetivos imparten una dirección a la gestión del sitio y marcan pautas para determinar las experiencias que se ofrecerán a los visitantes así como los límites del desarrollo turístico. La formulación de metas y objetivos es también la clave del éxito de otros programas, comprendidas las actividades de promoción e interpretación y la evaluación de la capacidad de acogida. Es indispensable también contar con objetivos de gestión precisos a fin de establecer normas de supervisión.

5.1 Metas políticas y objetivos de gestión

Las metas políticas son una exposición de principios generales acerca de la manera en que el sitio será administrado sobre la base de sus características sociales y ambientales. Orientan una gran variedad de actividades, entre ellas la construcción de infraestructuras y el desarrollo de programas sociales como, por ejemplo, la promoción económica y educativa de la comunidad mediante el turismo. Cuando el proceso de elaboración de la política a seguir es el resultado de un ejercicio conjunto, ello puede ayudar a conciliar puntos de vista diferentes y guiar la gestión del turismo público y privado.

El carácter general de las metas políticas se refleja en la declaración política de la Australia Wet Tropics Management Authority en la que se afirma que el propósito de dicha Autoridad es "garantizar la ejecución de la obligación internacional de Australia de proteger, conservar, revalorizar, rehabilitar y transmitir a las generaciones futuras el sitio del Patrimonio Mundial de los Trópicos Húmedos de Queensland, tal y como se entiende en la *Convención del Patrimonio Mundial*".

Las metas políticas son generales, mientras que los objetivos de gestión exponen de manera precisa la forma en que el sitio ha de ser administrado. En el marco de las metas políticas generales, los objetivos expresan las condiciones deseadas para el sitio, reflejando lo que la gestión aspira a conservar y las experiencias que el visitante idealmente ha de vivir en el sitio. Por ejemplo, si una meta política consiste en generar oportunidades locales de trabajo, un objetivo de gestión será favorecer el empleo de guías locales. Si una meta es conservar un lugar sagrado garantizando el respeto y la tranquilidad, los objetivos tal vez consistan en limitar las visitas y el nivel acústico.

Los objetivos deberían ser sometidos a evaluación. En consecuencia, han de ser específicos, cuantificables, tener un marco temporal y estar formulados en un lenguaje claro de modo que todos los responsables de su ejecución puedan comprenderlos. Deberían ser el fundamento de una norma que permita evaluar los resultados de la gestión. Por ejemplo, si se trata de un monumento histórico, una meta política podría ser apoyar las actividades educativas locales, en tanto que el objetivo de la gestión sería incrementar el número de niños que asisten a los programas educativos del sitio. En este caso, una medida cuantificable consistiría en determinar el número de grupos escolares que visitan el sitio durante el año.

Ejemplos de metas políticas

- Generar y apoyar el empleo, los ingresos y el desarrollo de la comunidad local.
- Garantizar que todas las actividades autorizadas en el sitio estén en armonía con la naturaleza y la historia del área.
- Brindar oportunidades de investigación que redunden en beneficio de la sociedad.
- Educar a los visitantes y a la comunidad local a fin de que aprecien los valores del sitio y promover actitudes de respeto hacia el medio natural y cultural.
- Proporcionar infraestructuras que garanticen la seguridad del visitante, la protección del medio natural del sitio o la recuperación y protección de especies amenazadas o en peligro de extinción.

Una exposición clara de las metas y objetivos orienta el proceso de adopción de decisiones y la respuesta a los cambios. La construcción de una línea de tranvía a través de un parque natural, la edificación de un hotel moderno de varios pisos cerca de un sitio arqueológico a baja altitud, la instalación de iluminación artificial en un monumento y el aumento de los vuelos en helicóptero sobre un parque nacional son algunos ejemplos de iniciativas turísticas a las que deben hacer frente los administradores de sitios del Patrimonio Mundial. Asimismo, las metas y objetivos claramente documentados marcan el rumbo y proporcionan un contexto histórico para abordar las iniciativas turísticas de manera coherente. Cualquier iniciativa nueva puede modificar un sitio. Examinar esas iniciativas a la luz de las políticas y objetivos permitirá a los administradores determinar si sus parámetros son aceptables. Si las metas y objetivos se fundan en las necesidades de las partes interesadas y se ajustan a las disposiciones legales y a la *Convención del Patrimonio Mundial* pueden constituir una sólida base para la adopción de decisiones de gestión. Además, actividades como la promoción y la interpretación del sitio, el control de la capacidad de acogida y la supervisión dependen todas ellas de la dirección que han fijado las metas políticas y los objetivos de gestión.

Un proyecto en los Cárpatos en Europa Oriental demuestra la necesidad de metas políticas claramente definidas. Un organismo internacional de financiación solicitó a un grupo de expertos que redactara un plan de desarrollo turístico en apoyo de pequeñas empresas locales. La investigación de mercado mostró la ventaja comparativa de alojamientos a pequeña escala, haciendo hincapié en las atracciones culturales y naturales. No obstante, algunos miembros del gobierno y de los medios empresariales se mostraron favorables a la reconstrucción de una infraestructura turística a gran escala que databa de la época soviética. En ese momento, no existían políticas nacionales o regionales de desarrollo turístico unificadas que guiaran y clarificaran esos esfuerzos. La disparidad de metas persistió a lo largo de todo el proyecto. Cuando llegó el momento de someter un informe final, al grupo de exper-

tos le resultó imposible presentar una estrategia y recomendaciones de costo que contentaran las expectativas de ambos grupos.

Una reserva forestal en Costa Rica cuyo presupuesto de funcionamiento depende en gran medida de las entradas de los visitantes no tenía hasta hace pocos años políticas de desarrollo turístico claramente definidas. Un proyecto de construcción de un centro de recepción de visitantes de mayor capacidad fue rechazado por algunos miembros de la administración que veían en el sitio una reserva natural más que un destino turístico.

Otros, en cambio, eran favorables a la idea pues deseaban atraer a más turistas. Los miembros de la comunidad se oponían al proyecto en tanto que los habitantes de comunidades vecinas estaban a favor del incremento turístico debido a los beneficios económicos que podía reportar. Tras meses de controversia, el problema fue resuelto gracias al estudio de un consultor y al diálogo entre los diferentes interesados. La existencia dentro de la gestión de la reserva de un mecanismo para discutir políticas y definir objetivos hubiera limitado los conflictos y sin duda hubiera dado con la solución sin necesidad de ayuda exterior.

Establecimiento de políticas y objetivos de gestión

Un ejemplo en favor de políticas claramente formuladas por escrito

Keoladeo, en la India, se comenzó a reclutar a nuevos guías locales, los de más antigüedad temieron que los recién llegados pusieran en peligro sus salarios y rebajaran la calidad de su trabajo. Llevaron a las autoridades del Parque ante los tribunales acusándolas de nepotismo. El Parque pudo responder a estas acusaciones poniendo de relieve su meta política, claramente asentada, de ayudar a la población pobre de las zonas rurales.

Definición de categorías de visitantes como un instrumento de planificación

Ese mismo Parque aplicaba una política destinada a estimular la visita de ciudadanos del país y a beneficiar a la economía local. Su intención era favorecer a las siguientes categorías de visitantes:

- *Habitantes de Nueva Delhi y de otros estados del país*
- *Turistas locales de distritos limítrofes*
- *Habitantes del pueblo más cercano y de las aldeas y pueblos de los alrededores*
- *Estudiantes del área inmediata y de los pueblos cercanos*
- *Turistas extranjeros*
- *Observadores de aves experimentados que permanecían más o menos una semana*
- *Visitantes anuales procedentes tanto de la India como del extranjero*

Establecimiento de tarifas de entrada sobre la base de las metas y objetivos

Las metas políticas pueden ser una guía para el establecimiento de las tarifas de entrada. En este caso, las autoridades del parque deseaban generar mayores ingresos para apoyar proyectos de desarrollo local pero no querían aumentar demasiado las tarifas por temor a que se las acusara de elitismo y para evitar conflictos con sus objetivos educativos y la posible pérdida del apoyo político local. Optaron por una política de tarifas diferenciadas, aumentando considerablemente el precio de entrada para los visitantes extranjeros y reduciéndolo para los residentes. Crearon también un pase semanal para los interesados en la observación de aves. A fin de determinar esas nuevas tarifas llevaron a cabo una encuesta para evaluar la "voluntad de pago" de los visitantes.

5.2 Autenticidad cultural e integridad natural

5.2.1 La autenticidad cultural y/o integridad natural de un sitio han de tomarse en cuenta al formular metas y objetivos turísticos.

Si el patrimonio se vuelve un producto mercantil, surgirán probablemente serios interrogantes con respecto a la autenticidad y la integridad del sitio. La mercantilización del turismo en vez de destacar las verdaderas tradiciones culturales de un sitio o su interpretación histórica tal vez lo presente con un carácter que no tiene. Los sitios del Patrimonio Mundial, muchos de los cuales no pueden acoger a un gran número de turistas, tal vez opten por estilos y materiales modernos inadecuados a fin de aumentar su capacidad. Por ejemplo, la Archaeological Survey of India descartó la iluminación de los jardines del Taj Mahal. La iluminación artificial hubiera facilitado las visitas al atardecer pero habría puesto punto final a la experiencia de contemplar el monumento a la luz de la luna.

Un pueblo histórico en Estados Unidos estaba prácticamente abandonado. Había pues que decidir si era mejor dejar que prosiguiera su deterioro natural o intervenir para restaurarlo con vistas a un turismo más intensivo. Como lamentablemente no se conservaban fotografías de su época de apogeo, los expertos temían una representación errónea del pasado si la restauración se llevaba a cabo. La sociedad histórica del estado recomendó una gestión del sitio que permitiera su deterioro natural, y el abandono de las grandes obras de restauración por trabajos sencillos de sostén y apuntalamiento. Para satisfacer las necesidades de los turistas se recomendaron intervenciones mínimas en la zona de estacionamiento, los senderos y la señalización.

La sociedad histórica local, por su parte, recomendó que el pueblo fuera completamente restaurado. Ello favorecía un turismo más intensivo pero sin tener en cuenta la problemática filosófica ni las consecuencias de la intervención. Finalmente, la restauración se llevó a cabo pero subsisten dudas acerca de si se han respetado la calidad, el carácter y la autenticidad del sitio.

En la práctica, las consideraciones económicas a menudo influyen enormemente en las decisiones sobre la política a seguir. La decisión de conservar el valor de antiguas ruinas en relación con las obras de estabilización y conservación que ello supone tal vez dependa de los fondos y del personal disponibles. Permitir que los visitantes contemplen una ruina desde cierta distancia puede resultar más práctico y conveniente que la alternativa más onerosa de estabilizar la estructura del sitio a fin de autorizar el acceso. En algunos casos tal vez la única medida necesaria sea controlar la vegetación para atenuar el deterioro.

5.2.2 En los sitios del Patrimonio Mundial, las políticas y objetivos deben conformarse a los valores originales de integridad y autenticidad. Al elaborar políticas turísticas en los sitios del Patrimonio Mundial la suprema prioridad es conservar la forma y la estructura del bien. El expediente de propuesta de inscripción de un sitio del Patrimonio Mundial puede guiar los pasos hacia el logro de un equilibrio entre la política y los objetivos de gestión y las necesidades turísticas. Por lo general dichos expedientes describen con detalle las características del sitio y los cambios previos y pueden incluso explicitar las actividades de preservación necesarias. Los expedientes están disponibles en los respectivos Estados Partes y en el Centro del Patrimonio Mundial. Si la información no está suficientemente detallada o si se plantean otras cuestiones, los administradores pueden solicitar asesoramiento en relación con problemas de autenticidad e integridad al Centro del Patrimonio Mundial y a sus órganos consultivos, UICN, ICOMOS e ICCROM.

5.3 Preocupaciones de los grupos interesados y elaboración de metas políticas y objetivos

5.3.1 Las preocupaciones de los grupos interesados deberían añadirse a la lista de asuntos de gestión a partir de la cual se elaboran las metas y objetivos. La participación de esos grupos en la definición de metas y objetivos incorpora a la estrategia turística a aquellos cuya acción tendrá repercusiones en la situación presente y futura del sitio. Los interesados pueden ser consultados acerca de aspectos de gestión como el desarrollo de infraestructuras y los programas de supervisión. Entre los grupos interesados figuran habitualmente funcionarios del gobierno, miembros de asociaciones de medio ambiente y conservación, científicos, organismos de preservación histórica, propietarios de hoteles y agencias de viaje, visitantes, guías y residentes.

A continuación se presentan algunos grupos interesados y la forma en que podrían contribuir a la elaboración de metas y objetivos turísticos.

- Los funcionarios de administraciones de parques, del patrimonio forestal o arqueológico tal vez suministren información sobre su experiencia de gestión y sobre cuestiones relacionadas con los visitantes.

- Los guías pueden brindar información sobre las condiciones sociales y ambientales del sitio, lo que tal vez saque a la luz importantes problemas de interpretación.
- Los guías que trabajan para agencias de turismo pueden asesorar acerca de los intereses de sus empleadores y aportar ideas sobre las necesidades de vigilancia del sitio.

Principios de la Carta Internacional sobre Turismo Cultural

Policy statements may be based on the following principles:

La formulación de políticas debe basarse en los siguientes principios:

- *Desde que el turismo Nacional e Internacional se ha convertido en uno de los más importantes vehículos para el intercambio cultural, su conservación debería proporcionar oportunidades responsables y bien gestionadas a los integrantes de la comunidad anfitriona, así como proporcionar a los visitantes la experiencia y comprensión inmediata de la cultura y patrimonio de esa comunidad.*
- *La relación entre los sitios de patrimonio y el turismo es una relación dinámica y puede implicar valoraciones encontradas. Esta relación debería gestionarse de modo sostenible para la presente y las futuras generaciones.*
- *La planificación de la conservación y del turismo en los sitios de patrimonio debería garantizar que la experiencia del visitante valdrá la pena y será satisfactoria y agradable.*
- *Las comunidades anfitrionas y los pueblos indígenas deberían involucrarse en la planificación de la conservación del patrimonio y del turismo.*
- *Las actividades de turismo y de conservación del patrimonio deberían beneficiar a la comunidad anfitriona.*
- *Los programas de promoción del turismo deberían proteger y realzar las características del patrimonio natural y cultural.*

Nota: El texto completo de la Carta se publica en el Apéndice 2.

- Los dirigentes de la comunidad manifiestan a menudo inquietudes y opiniones acerca de la manera en que el turismo puede afectar a los valores sociales de la comunidad y al desarrollo económico. Por ejemplo, los dirigentes locales tal vez piensen que es necesario evitar los impactos del turismo en el principal centro de población.
- Los propietarios de hoteles pueden ejercer una influencia directa sobre el desarrollo turístico y las interacciones con la comunidad. Tal vez se sientan concernidos por un potencial fenómeno de aglomeración o por la coordinación de las llegadas de visitantes entre el hotel y el personal de gestión del sitio a través de un sistema de reserva. Los propietarios de hoteles pueden también colaborar en la elaboración de materiales de promoción e interpretación.

- El interés de los operadores turísticos puede centrarse en el confort y la seguridad del visitante. Están al tanto de la evolución del mercado turístico internacional y cuentan con información sobre las preferencias de los usuarios y la demanda del mercado. No hay que subestimar la importancia de establecer contactos con estos profesionales para discutir acerca de sus preocupaciones, la demanda potencial de un sitio y la posibilidad de cooperar en actividades de marketing.

- Los científicos tal vez manifiesten preocupación acerca de valiosas especies de flora y fauna o de ruinas arqueológicas. Pueden sugerir formas de proteger los recursos y brindar asesoramiento para la obtención de becas de investigación. Los ayudantes que trabajan directamente con los científicos pueden tener sus mismos intereses prácticos y aportar información adicional.

5.3.2 La información de base debería complementar las contribuciones de las partes interesadas. Al elaborar las metas y objetivos, las bibliotecas y archivos constituirán valiosas fuentes de información adicional, por ejemplo sobre las especies de fauna y flora endémicas o amenazadas, o sobre la actividad de los visitantes y su impacto en la flora y fauna silvestres o en las ruinas arqueológicas. La legislación y las políticas de alcance nacional sobre turismo y áreas protegidas, comprendidas las disposiciones legales acerca de licencias e impuestos, pueden contribuir al establecimiento de políticas gubernamentales y a la comprensión de las condiciones de desarrollo turístico existentes. También serán de utilidad los planes rectores preexistentes y las recomendaciones contenidas en ellos. En Copán, Honduras, sitio arqueológico maya del Patrimonio Mundial, se construyó un gran hotel moderno pese a que muchos habían señalado que los hoteles pequeños de un pueblo cercano podían convenir con algunas mejoras menores. Numerosas ruinas que estaban descuidadas fueron destruidas por el mero hecho de encontrarse a proximidad de una nueva vía de acceso a las ruinas de Copán.

5.4 Reconocimiento de intereses comunes a todas las partes

5.4.1 Los conflictos con la comunidad local pueden obstaculizar la cooperación en el desarrollo turístico. Por ese motivo, es de fundamental importancia consultar a los miembros de la comunidad durante la planificación. Tal vez expresen la preocupación de que el desarrollo incrementa la contaminación o el número de actos delictivos, que el tráfico turístico ponga en peligro a sus hijos o que los turistas tengan un impacto negativo en la sociedad, por ejemplo vistiendo de manera inapropiada. Pueden también temer que el desarrollo no beneficie a la comunidad local, por ejemplo que se emplee como guías a gente de fuera.

Estas consultas tal vez lleven a la creación de un comité de desarrollo turístico o de un sistema de capacitación de guías locales. Se puede solicitar a los operadores turísticos

que aleccionen a sus clientes en el respeto de los valores de la comunidad. Un centro de recepción de visitantes podría construirse a cierta distancia de la aldea para evitar interferencias en la vida cotidiana de la comunidad.

5.4.2 Los grupos ecologistas y conservacionistas manifiestan gran preocupación acerca de potenciales impactos negativos del desarrollo turístico en los sitios naturales y culturales. Los ecologistas implicados en la protección de la fauna y la flora tal vez temen que la apertura de un área al turismo permita también el acceso de cazadores o que los turistas perturben a las aves nidificadoras. Los arqueólogos podrían alertar acerca de los peligros del vandalismo y otros posibles deterioros de ruinas y monumentos. Ambos grupos tal vez se quejen del aumento de los desperdicios, sobre todo si no se dispone de fondos suficientes para su recogida. Ambos probablemente ejerzan presión para que se eviten las visitas multitudinarias y ruidosas y las largas colas de entrada. A menudo los miembros de estos grupos se lamentan de falta de comunicación con el sector turístico, tanto con los funcionarios públicos como con los operadores privados. También pueden reprochar al personal del sitio que valore más el desarrollo turístico que las actividades educativas y de investigación científica.

Este grupo probablemente procure persuadir a los administradores del sitio de que utilicen un sistema de reserva eficaz a fin de limitar el acceso de turistas a los ecosistemas primitivos frágiles o a sitios arqueológicos vulnerables, y de que emprendan una campaña educativa para minimizar los impactos negativos. Insistirán probablemente en un estricto control de los visitantes, en particular de los estudiantes de ciencias. Los investigadores a menudo propician la designación en el propio sitio de un consejero científico que promueva y organice la investigación. Se podría llegar a un acuerdo con ellos sobre objetivos específicos de desarrollo y promoción del turismo.

5.4.3 Los guías turísticos son una valiosa fuente de información y consejo acerca de factores que afectan al medio ambiente así como a la experiencia de los visitantes. Indicarán los tramos peligrosos de un sendero y ayudarán a que se mantengan en buenas condiciones para una marcha confortable. También informarán a la administración de problemas de aglomeración y ruido y cuando la población local utilice el sitio para cazar y matar aves y otros animales salvajes.

Al igual que los ecologistas y los conservacionistas, los guías también se interesan por la calidad de la experiencia de sus clientes e insistirán en la necesidad de reducir al mínimo el tiempo de compra de una entrada, de eliminar los atascos en la vía de acceso, etc. Tal vez sugieran que se limite el número de visitantes mediante un sistema eficaz de reserva o de visitas escalonadas promoviendo excursiones por las tardes. Una línea telefónica directa o una conexión por radio entre el personal de gestión del sitio y los guías podrían garantizar una comunicación eficaz y segura.

5.4.4 Los propietarios y administradores de hoteles desean por lo general que el sitio proporcione una amplia gama de oportunidades para diferentes tipos de visitantes. También figuran entre sus temas de preocupación la aglomeración de visitantes y los desperdicios, el número de plazas de estacionamiento disponibles, la presencia de mendigos y de vendedores ambulantes. Al igual que los guías independientes, los hoteleros apreciarán la existencia de una comunicación segura y permanente con la gestión del sitio, tal vez mediante una línea telefónica directa.

Los miembros de este grupo podrían solicitar al personal de gestión que aplique un sistema de reserva para las excursiones. Es probable que propicien la formación de una comisión asesora a fin de abordar con la comunidad local los problemas de desarrollo y las necesidades y preferencias de los turistas.

5.4.5 Los operadores turísticos en el extranjero y en el lugar de destino se interesan particularmente por las cuestiones de logística. ¿Sus grupos tendrán que hacer cola detrás de otros programados al mismo tiempo? ¿Se cruzarán con turistas ruidosos y molestos? ¿Hay lugar suficiente para estacionar? Como otros interesados, los operadores aspiran a que el sitio esté bien mantenido y sea seguro para los visitantes, y, en el caso de sitios naturales, a que la vida silvestre esté convenientemente protegida. Este sector profesional a menudo aboga por sistemas de reserva eficaces, buenas comunicaciones y un mantenimiento constante.

5.4.6. Una comisión asesora integrada por los grupos interesados puede facilitar la definición de metas políticas y objetivos de gestión. Un órgano de este tipo proporciona un mecanismo apropiado para el intercambio de ideas e información. La comisión debería redactar una declaración política o de enfoque que podría ser elaborada y aprobada públicamente. Podrá también contribuir a definir los objetivos de gestión, incluidas las normas de evaluación de las condiciones deseadas y las actividades.

En la práctica, esa comisión puede participar en el proceso de gestión y servir de foro para intercambiar puntos de vista y llegar a un acuerdo sobre diferentes aspectos del turismo. Si no resulta factible establecerla, será necesario de todos modos contar con algún mecanismo que permita estos contactos. Podría tratarse simplemente de un intercambio periódico de memos entre el personal de gestión y las partes interesadas a fin de solicitar opiniones y describir las actividades en curso.

El proceso de elaboración de metas y objetivos debería tomar en cuenta la singularidad del sitio en relación con otros con los que compite. Los operadores turísticos y otros profesionales del turismo que formen parte de la comisión asesora pueden constituir una valiosa fuente de información acerca de las ventajas comparativas del sitio respecto de otros en la misma región.

5.5 Preferencias de los visitantes y demanda turística

5.5.1 Los datos acerca de las preferencias de los visitantes y de la demanda turística del sitio son esenciales para la definición de objetivos. La información sobre el número de visitantes así como acerca de sus gustos y aversiones, motivaciones y expectativas ayudará al planificador a dividir a los visitantes en subgrupos con características, necesidades y hábitos de consumo similares. Esta información es útil para establecer los objetivos relativos a la infraestructura, las necesidades de personal y los programas de educación e interpretación. Combinada con datos sobre el mercado turístico, se la puede utilizar para elaborar objetivos destinados a atraer a un determinado tipo de turistas. Por ejemplo, los administradores que tratan de favorecer el desarrollo de la comunidad local podrían fijarse como objetivo atraer a operadores turísticos que emplean guías locales.

5.5.2 El número de visitantes también influye en los objetivos de gestión y el diseño de la infraestructura y las instalaciones. La experiencia en las cataratas Liffey en Tasmania demuestra la utilidad de disponer de información acerca de las preferencias de los visitantes al establecer los objetivos de gestión. La comisión forestal descubrió que los visitantes deseaban ver las cataratas y no estaban interesados en las demás instalaciones de esparcimiento existentes. Esta información permitió a los funcionarios concentrar sus esfuerzos y ahorrar mucho tiempo y dinero.

En el Parque Nacional Uluru en Australia, una encuesta mostró que la mayoría de los turistas deseaban ante todo ver y escalar el peñón Ayers. Una minoría mencionó la zona de campo raso y la observación de la fauna y la flora silvestres como motivo principal de la visita. Esta información hizo que el personal del parque centrara su atención en el peñón Ayers.

5.5.3 Las fuentes de información existentes pueden servir para iniciar el proceso de evaluación de las preferencias de los visitantes y de la demanda turística. La información y las estadísticas procedentes del Ministerio de Turismo, el personal de áreas protegidas y los operadores turísticos pueden ayudar a hacerse una idea de la demanda actual y futura y de los diversos segmentos turísticos. Los funcionarios nacionales de turismo disponen de información sobre el desarrollo turístico así como de estudios o estadísticas sobre mercados turísticos. Las estadísticas e informes del personal del sitio y de los operadores turísticos pueden dar una idea de las preferencias de los turistas y de la demanda. Los estudios de los funcionarios nacionales de turismo tal vez suministren información acerca de las categorías de turistas que el gobierno procura atraer así como del tipo de turistas que se espera visiten el sitio en el futuro. Las entrevistas con antiguos funcionarios encargados de la vigilancia de parques forestales o arqueológicos pueden arrojar luz sobre planes de gestión anteriores y registros de visitas. En esos registros tal

vez figuren estadísticas sobre el número de visitantes, países de origen y tiempo de estancia en la región. Las entrevistas con estos funcionarios podrían ayudar a los administradores a reconocer los cambios que se han producido en los intereses, actividades y hábitos de viaje de los visitantes.

Un vistazo al desarrollo turístico en las comunidades vecinas permite detectar la demanda potencial de un sitio y los efectos del turismo en la situación económica y social de la comunidad. Los guías locales y los propietarios de hoteles y pensiones pueden informar sobre las preferencias de los visitantes y los ciclos de demanda. Como siempre están al tanto de la evolución del mercado internacional del viaje, también podrán ayudar a individualizar y seguir las preferencias de los usuarios y la demanda, por ejemplo, si los visitantes viajan en grupos organizados o de manera independiente. Pueden proporcionar información útil para el diseño de la infraestructura y del material de interpretación. Es posible que los científicos y arqueólogos también dispongan de información acerca de las preferencias y modelos de comportamiento de los visitantes.

5.5.4 Observaciones, encuestas y entrevistas suministran información más precisa sobre el perfil de los visitantes. Esta información sobre los visitantes y sus intereses puede ser necesaria para afinar los objetivos de gestión, por ejemplo, sobre las preferencias relativas a la afluencia o los hábitos de consumo de los turistas. Las observaciones son de carácter cualitativo y menos exactas que las encuestas y entrevistas, pero son rápidas, sin costo y útiles para indicar tendencias o sugerir el público destinatario de una eventual encuesta o entrevista.

Las observaciones pueden abarcar los siguientes temas: organización (tamaño de los grupos), medios de transporte, tipo y cantidad de equipo, empleo del tiempo, indicaciones sobre los sitios visitados y el comportamiento de los visitantes, comprendidos los idiomas utilizados y los niveles acústicos. Como en general al público le resulta difícil analizar su propio comportamiento y motivaciones, las observaciones pueden ser una técnica rápida y práctica de saber lo que la gente realmente hace.

Planificación y realización de encuestas

OBJETIVOS

El primer paso para llevar una encuesta a buen término es lograr una comprensión clara del propósito del ejercicio, lo que influirá en la elección de la técnica de acopio de datos, el diseño de la encuesta y el propio trabajo sobre el terreno. A continuación se mencionan algunos ejemplos de objetivos de una encuesta:

- evaluar un programa de promoción o interpretación

- evaluar el número y categoría de turistas que visitan el área a fin de justificar una solicitud de financiación o valorar la eficacia de una inversión
- estimar la "voluntad de pago" de los visitantes a fin de fijar una tarifa de entrada realista
- determinar las preferencias de los visitantes respecto de las actividades de esparcimiento actuales y proyectadas

CONSIDERACIONES ÉTICAS

- Los encuestadores deberían ser directos y francos con respecto a la información que se solicita, por ejemplo datos sobre los gastos de los visitantes.
- Los encuestados tienen derecho de negarse a responder a una pregunta o dejar de contestar cuando lo deseen.
- El investigador debería garantizar la confidencialidad o, en el caso de que los datos recogidos vayan a ser publicados, el encuestado debería dar su acuerdo por escrito. La información personal rara vez es necesaria; a partir de una encuesta es posible establecer por separado una lista de direcciones de los visitantes.
- Las preguntas y métodos de la encuesta deberían tomar en cuenta las diferencias de sensibilidad de acuerdo con el sexo, la etnia y la diversidad cultural.

TIPOS DE DATOS

Los **datos cualitativos** pueden proporcionar un valioso conjunto de informaciones descriptivas; éstas pueden ser utilizadas por sí mismas o para determinar los objetivos de encuestas cuantitativas. Los métodos de acopio de datos cualitativos comprenden las entrevistas, los grupos orientados y la observación. El inconveniente es que los datos cualitativos no se pueden medir fácilmente y requieren un juicio subjetivo.

Los **datos cuantitativos** pueden recogerse en entrevistas personales o telefónicas, o a través de cuestionarios. Son datos numéricos y pueden ser codificados para un análisis estadístico. Las actitudes y opiniones se evalúan mediante una escala de valores. Si bien los métodos cuantitativos tal vez se limiten a muestrear sólo una parte de la población, combinados con análisis estadísticos producen generalizaciones bastante fiables acerca de la población en su conjunto. El inconveniente estriba en que este tipo de datos pueden ser impersonales y no revelan las causas de las reacciones o comportamientos de los visitantes. Otra desventaja es que cualquier defecto en el diseño o en las técnicas de la encuesta puede modificar los resultados. Los defectos de diseño pueden llevar a recoger una muestra que no es realmente representativa de la población que se estudia.

TÉCNICAS DE ACOPIO DE DATOS

La **observación "participante"** se lleva a cabo sin contacto manifiesto con los sujetos y se puede utilizar para recoger datos tanto cualitativos como cuantitativos. El investigador forma parte del grupo observado y tal vez haga importantes descubrimientos acerca de las preferencias de los visitantes. Este tipo de información puede resultar útil para la planificación de una encuesta detallada, por ejemplo ayudando a individualizar las diferentes categorías de turistas.

Las **entrevistas personales** ofrecen la posibilidad de un interrogatorio más a fondo sobre un tema en particular. Los entrevistados pueden responder libremente sin límites de tiempo. Como en el caso de la "observación participante", este ejercicio puede ser la primera fase de elaboración de una encuesta cuantitativa. Las entrevistas suelen suscitar menos malentendidos y evitan los problemas asociados al analfabetismo y las barreras del idioma. Las preguntas complementarias pueden corregir las respuestas inadecuadas. Este método es particularmente útil cuando el tema es complejo y cuando es indispensable preservar la privacidad a fin de evitar la presión de los pares. Su desventaja reside en el hecho de que exige más trabajo y es más costoso que otros métodos y resulta difícil evitar la parcialidad del entrevistador.

Los **grupos orientados** favorecen aquellas discusiones cuyo objetivo es provocar el planteamiento de determinados problemas. El animador modera la discusión y registra los resultados. Este método permite una amplia variedad de respuestas y en general lleva menos tiempo que las entrevistas exhaustivas. Además ofrece la posibilidad de observar a los participantes y de comprender mejor sus comportamientos y actitudes.

Los **cuestionarios completados** por el interesado son menos costosos que las entrevistas y pueden brindar una gran cantidad de información. Los formularios se pueden poner a disposición del público en lugares estratégicos, ser entregados junto con las entradas o distribuidos a una muestra del grupo al que se apunta. Su principal inconveniente reside en que no es posible el seguimiento del encuestado.

5.5.5 Las entrevistas exigen un trabajo más intenso pero ofrecen una visión más completa de una situación determinada. Las entrevistas requieren una capacitación específica, y los resultados pueden variar de acuerdo con la subjetividad del entrevistador. Las entrevistas personales que utilizan preguntas abiertas suelen ser un valioso complemento de los datos cuantitativos. Su ventaja consiste también en que informan a los entrevistados de los problemas del sitio.

Las encuestas son menos costosas que las entrevistas personales, llegan a una gran variedad de visitantes y propor-

cionan valiosos datos cuantitativos, lo que es útil para respaldar las decisiones de gestión. Sin embargo, en las encuestas la comunicación se da en un solo sentido y exigen el dominio de técnicas de diseño de cuestionarios y de gestión de datos. Además son menos eficaces que las entrevistas para sensibilizar a los visitantes. Lo ideal sería utilizar una combinación de métodos para determinar con más precisión las preferencias y el perfil de los visitantes.

El establecimiento de categorías de turistas de acuerdo con sus preferencias y comportamientos puede contribuir en gran medida a la consecución de las metas y objetivos del sitio. Por ejemplo, si una meta clave consiste en generar ingresos, se acopiará información acerca de las variaciones de los gastos por categoría de visitantes. Si la educación de los escolares es una prioridad, éstos tendrían que figurar en una encuesta.

5.6 Definición de objetivos en sitios que ofrecen múltiples actividades

5.6.1. En sitios de gran extensión, ya sean culturales, naturales o mixtos, los objetivos de gestión pueden variar de un área a otra. El público visita los centros de atracción con expectativas diferentes. Los interesados en la observación de aves pueden visitar un sitio a fin de ver especies amenazadas en un entorno poco visitado y tranquilo. Al mismo tiempo, los turistas locales tal vez vayan a ese mismo sitio atraídos por las ruinas arqueológicas y para merendar o pasear con su familia, y probablemente sin que les incomode el ruido.

El Espectro de Oportunidades de Esparcimiento (ROS en su sigla inglesa) ha demostrado ser un instrumento útil para establecer objetivos en relación con esas diferentes experiencias de visita. ROS es un medio de definir las formas en que el turismo y el esparcimiento se han de organizar en diferentes áreas dentro de un mismo sitio. Se parte del supuesto de que algunas actividades corresponden mejor que otras a zonas con ciertas características físicas, por ejemplo, conviene más practicar el senderismo en un bosque relativamente intacto que en una zona agrícola. También se supone que las actividades deberían proporcionar a los visitantes determinadas experiencias u oportunidades, por ejemplo soledad o aventura. En el monte Kilimanjaro, en Tanzania, los planificadores han creado una zona de marcha donde el número de turistas está limitado de modo que el contacto entre caminantes sea poco frecuente. En una zona silvestre aún más restringida el uso que se autoriza es realmente mínimo. Se han eliminado todos los refugios e instalaciones fijas y sólo se permite el camping en tiendas de campaña. Se ha creado así un área totalmente solitaria ya que en ella no hay ninguna presencia humana permanente.

A fin de separar las diferentes actividades, el sistema ROS utiliza categorías preestablecidas llamadas tipos de oportunidad que conjugan los recursos físicos del entorno con las actividades que mejor se adaptan a ellos. Por ejemplo, en un sitio mixto, se puede organizar un área para el

turismo arqueológico y otra para la observación de aves. Los tipos de oportunidad presentan las condiciones deseadas para cada área y fijan directrices para los objetivos de gestión. Estas incluyen directrices sobre actividades de turismo y esparcimiento y sobre desarrollo de infraestructuras. En Estados Unidos, los servicios de parques y bosques utilizan una serie de tipos de oportunidad preestablecidos que comprenden áreas primitivas, semi primitivas no motorizadas, semi primitivas motorizadas, rurales y urbanas modernas. Otros países han determinado sus propias categorías de acuerdo con la realidad física de su región. Cada clasificación supone la definición de normas de gestión y de condiciones deseadas que deben ajustarse a las metas políticas del sitio. Los datos necesarios para identificar y establecer áreas según los tipos de oportunidad emanan de la información de base sobre las metas políticas, la legislación existente y las necesidades de los grupos interesados.

Cada tipo de oportunidad engloba un conjunto de experiencias y actividades para el visitante. Cada una tiene sus propias directrices relativas a las condiciones ecológicas, sociales y de gestión. Por ejemplo, un área clasificada como primitiva podría ser mantenida como una extensión de terreno silvestre donde los vehículos no están autorizados y donde los visitantes tienen grandes posibilidades de disfrutar de la soledad y de experiencias físicas estimulantes. Como áreas de esas características atraen a turistas en busca de aislamiento, las actividades más apropiadas podrían ser el excursionismo de mochila o el piragüismo.

Siguiendo el espectro de oportunidades, en las zonas rurales de un sitio, por ejemplo en áreas cultivadas, puede haber diversos grados de presencia humana y es probable que los turistas se encuentren con otras personas. Aquí el excursionismo de mochila no sería apropiado pero sí en cambio la observación de aves a lo largo de los senderos rurales.

El desarrollo de infraestructuras para las diferentes actividades está estrechamente relacionado con los tipos de oportunidad que ofrece un área. El sistema ROS ajusta los objetivos de infraestructura a las experiencias que se ofrecen. Por ejemplo, si un objetivo es proporcionar una experiencia de soledad en una región silvestre, se necesitará una infraestructura rudimentaria. En áreas rurales pobladas, la infraestructura tal vez sea más confortable, con alojamientos que correspondan a las expectativas de los visitantes.

5.7 Consecuencias y recomendaciones

- Cuando se formulan metas y objetivos, el primer paso consiste en definir la finalidad del turismo en un determinado sitio. Las siguientes preguntas pueden generar algunas ideas:

¿Se trata exclusivamente de atraer divisas extranjeras o el sitio puede ser utilizado también para fortalecer las pequeñas empresas locales, como la artesanía o el servicio de guías?

¿Se utilizarán los ingresos para prestar apoyo al sitio, por ejemplo pagando los salarios de guardas adicionales?

¿Cómo será el sitio y cómo se lo administrará?

¿Se ofrecerán oportunidades especiales de empleo y de educación para los habitantes del lugar?

¿Reflejará el diseño de la infraestructura las tradiciones de lugar utilizando materiales naturales?

- Se puede ahorrar tiempo y dinero acopiando y organizando la información de las fuentes disponibles, por ejemplo la biblioteca y los archivos del departamento de planificación, e indicando aquellos temas para los que falta información. Este ejercicio puede facilitar el trabajo de consultores externos e identificar los datos de gestión adicionales que se pueden necesitar. El Ministerio de Turismo, el personal de las áreas protegidas y los operadores turísticos pueden proporcionar información y estadísticas sobre áreas vulnerables o de particular interés así como sobre el impacto actual de las visitas, la demanda presente y futura y la combinación de segmentos de mercado. Esta información es de utilidad para tomar decisiones relativas a la localización, diseño y costo de la infraestructura.

- El conocimiento de las políticas turísticas del gobierno, de las condiciones actuales del desarrollo turístico y de los estudios y estadísticas sobre los mercados turísticos del país ayudará a definir las políticas y los objetivos de gestión. Los planes de gestión y el registro de vistas, así como los informes sobre problemas turísticos y sus soluciones, arrojan luz sobre las condiciones ambientales, culturales y arqueológicas del sitio. Los guías locales están al tanto de las condiciones sociales y ambientales así como de las preferencias de los visitantes. Los guías que trabajan para las grandes agencias turísticas y los propietarios y administradores de hoteles pueden brindar asesoramiento en aspectos de gestión y sobre las preferencias de los visitantes. Los operadores, por estar familiarizados con el mercado internacional del turismo, pueden ayudar a individualizar y seguir las preferencias de los usuarios y la demanda.

- Las preocupaciones de las partes interesadas se deberían analizar en términos de sus repercusiones en los costos de gestión. Por ejemplo, esas preocupaciones pueden referirse a la protección y observación de ciertas especies silvestres o a la reducción de la aglomeración en un sitio de ruinas arqueológicas. A partir de esta información, un administrador puede decidir si dispone de fondos suficientes para cumplir con las condiciones deseadas y mantenerlas.

- El administrador debería determinar el grado y forma actuales de uso del sitio planteándose preguntas como las siguientes: ¿Cuánta gente visita el sitio? ¿Son residentes o extranjeros? ¿Cómo acceden al área y qué hacen cuando la visitan? ¿Qué tipos de estructura existen ya? ¿Muestran algunas atracciones signos de deterioro? Las observaciones sobre las condiciones del sitio, acompañadas de fotografías, pueden ayudar a establecer los objetivos de gestión así como la futura labor de supervisión e interpretación.

- Hacer una lista de las necesidades y preferencias de los diversos grupos interesados ayudará a analizar en qué medida influirán en las metas y objetivos. Deberían identificarse claramente los puntos de discrepancia y de coincidencia entre los interesados. Será importante definir los intereses comunes a fin de establecer metas y objetivos de desarrollo y gestión y proporcionar pautas para el tipo de supervisión requerida.

- Convendría analizar, discutir y formular por escrito los comentarios en un documento final aprobado por todas las partes involucradas a fin de definir una dirección común con respecto al turismo. Una declaración política será la clave de las decisiones futuras. Las definiciones de turismo y documentos como la Carta Internacional sobre Turismo Cultural del ICOMOS (véase el Apéndice 2) pueden guiar la formulación de las políticas del sitio.

- Una comisión asesora integrada por diversos interesados --funcionarios de turismo, administradores locales, residentes, administradores del sitio y otros-- puede constituir un importante mecanismo de intercambio de ideas. Dicha comisión debería reunirse periódicamente para discutir acerca de la finalidad del programa turístico del sitio y la manera de administrarlo. Este procedimiento debería crear consenso en torno a una declaración de política o enfoque. Algunas preguntas pertinentes son:

¿Proporciona el sitio las oportunidades turísticas que los visitantes desean?

¿El costo que supone proporcionar esas oportunidades parece razonable teniendo en cuenta las necesidades del sitio y de los grupos interesados?

¿Existen discrepancias entre los interesados que podrían obstaculizar el éxito de un proyecto?

- El sistema ROS debería utilizarse para indicar en un plano las áreas más convenientes para cierto tipo de actividades en grandes sitios naturales o mixtos y discutir el tema con la comisión asesora. Los mapas existentes sobre el uso de la tierra y la información del inventario de base proporcionarán los instrumentos necesarios para iniciar la tarea.

- Un análisis de las ventajas del sitio en comparación con las de sitios vecinos permitirá orientar las metas y los objetivos turísticos. Estos deberían reflejar las cualidades que hacen que el sitio sea competitivo en el mercado y satisfacen los objetivos económicos y sociales. Las clasificaciones ROS deberían reflejar también estas ventajas comparativas. Por ejemplo, el sitio puede tener playas más solitarias que otro de las cercanías, lo que constituye una ventaja comparativa obvia. Un objetivo de gestión podría consistir en instalar pequeñas infraestructuras y mantener un bajo nivel de visitas, tal vez aplicando tarifas de admisión más elevadas por el privilegio de acceder a un área relativamente intacta.

Actividades recomendadas

1. Analizar las políticas y los objetivos de gestión existentes

- Examinar las disposiciones legales y las políticas, comprendidas aquellas de alcance nacional, relativas a la gestión de visitantes;
- Analizar el plan de gestión del sitio y los objetivos preexistentes de gestión de visitantes;
- Estudiar la experiencia turística del sitio hasta la fecha, con una presentación sintética de los participantes y sus acciones y de los puntos fuertes y débiles de sus esfuerzos;
- Detectar las carencias, por ejemplo, las políticas y objetivos que se han de reforzar, y poner de relieve las necesidades futuras proponiendo medidas para satisfacerlas.

2. Acopiar datos sobre los visitantes

- Determinar si los visitantes son residentes o turistas extranjeros;
- Determinar de qué modo los diferentes grupos utilizan el sitio. Por ejemplo, los lugareños van a los arroyos para bañarse mientras que los foráneos pueden ir al mismo sitio para observar una especie de ave muy rara;
- Recoger las estadísticas existentes sobre uso, tendencias, hábitos de viaje y actividades de los visitantes;
- Elaborar y llevar a cabo una encuesta interrogando a los turistas acerca de sus percepciones y preferencias, pidiéndoles que comparen el sitio con las atracciones vecinas; especificar los problemas de los visitantes y las áreas de especial interés, y añadirlas al plano;
- Interrogar a los operadores turísticos acerca de las necesidades y preferencias de los turistas y pedirles que evalúen el sitio con respecto a las atracciones de los alrededores.

3. Reunirse con cada grupo interesado, en entrevistas u organizando talleres, y preparar un borrador de los problemas tratados. Dialogar con:

- los dirigentes de la comunidad para conocer sus ideas acerca de la planificación y obtener información sobre el desarrollo turístico en las comunidades vecinas y el tipo de aptitudes y destrezas de que dispone la comunidad;
- el personal de gestión y administrativo a fin de determinar sus preocupaciones y problemas;
- los guías locales acerca de sus puntos de vista sobre las condiciones ambientales y sociales del sitio;
- los científicos e investigadores para aprender más acerca de las condiciones ambientales y sociales en relación con el impacto de las visitas;
- los propietarios y administradores de hoteles acerca de sus puntos de vista sobre problemas de gestión, por ejemplo, los sistemas de reserva y la comunicación entre el sitio y los hoteles, y con
- los operadores turísticos para determinar las necesidades y preferencias de los turistas.

4. Crear una comisión asesora en turismo

- Solicitar a cada grupo interesado que nombre a un representante ante la comisión asesora y establecer un mecanismo práctico de intercambio de información;
- Someter a los miembros del comité un borrador con los problemas y preocupaciones y obtener consenso para aprobar el documento;
- Determinar las responsabilidades de los representantes de la comisión asesora.

5. Redactar las políticas turísticas

- Elaborar las políticas de gestión de visitantes en coordinación con la comisión asesora. Basar las discusiones en las necesidades del sitio, los parámetros de gestión, las preocupaciones de los interesados, las ventajas comparativas del sitio, así como sobre la legislación y las convenciones internacionales existentes;
- Crear consenso acerca de las categorías de turistas y el volumen de visitas deseadas;
- Hacer que la declaración de política/enfoque sea aprobada públicamente.

6. Elaborar objetivos de gestión

- Examinar la declaración de política, o enfoque, las preocupaciones de los grupos interesados y las preferencias de gestión con la comisión asesora;
- Si es oportuno, y teniendo en cuenta las ventajas comparativas del sitio, utilizar el plano elaborado en las etapas precedentes para identificar y señalar en él los diferentes tipos de oportunidad ROS;
- Alcanzar un consenso sobre los objetivos de gestión tanto para el sitio en su conjunto como para cada tipo de oportunidad, si se ha empleado el método ROS; planificar el desarrollo de la infraestructura de acuerdo con las actividades.

Lecturas recomendadas

Arthur, Simon y C. Michael Hall. *“Strategic planning for visitor heritage management, integrating people and places through participation,”* in: C. Michael Hall y Simon Arthur (reds.), *Heritage management in New Zealand and Australia, visitor management, interpretation and marketing*, Oxford University Press, 1993

Clark, Roger N. y George H. Stankey, *The Recreation Opportunity Spectrum: a framework for planning, management and research*, US Department of Agriculture Forest Service, Pacific Northwest Forest and Range Experiment Station, General Technical Report PNW-98, Diciembre 1979

Garfield, Donald (red.). *Tourism at World Heritage Cultural Sites: The Site Manager’s Handbook* (2a ed.), Cap. 2, Comité Internacional sobre Turismo Cultural del ICOMOS, Washington, DC, 1993

Jamal, Tazim B. y Donald Getz, *“Visioning for sustainable tourism development: community-based collaborations,”* in: Peter E. Murphy (red.), *Quality management in urban tourism*, John Wiley & Sons, 1997

Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP). *Deutsche Gesellschaft, für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Unit 04, Strategic Corporate Development, Germany (en español, francés, inglés y portugués), Eschborn, Alemania, 1988*

Wilson, Merrill Ann, *“Philosophical issues of ruin stabilization,” International Perspectives on Cultural Parks: Proceedings of the First World Conference,* Parque Nacional Mesa Verde, Colorado, 1984

Capacidad de acogida y aspectos de planificación conexos



Parque Nacional Tongariro, Nueva Zelandia

© J. Thorsell/IUCN

La comprensión de la noción de capacidad de acogida es esencial para la planificación y la adopción de decisiones. El conocimiento de las limitaciones de ese concepto así como de las metodologías que lo han reemplazado es indispensable no sólo para llevar a la práctica los planes de gestión sino también para evaluar propuestas de proyectos. Dichas metodologías generan normas e indicadores de impacto vinculados con las metas políticas y los objetivos de gestión. Son de fundamental importancia para detectar la aparición de cambios indeseables en un sitio.

6.1 Aspectos generales de la capacidad de acogida

6.1.1 El concepto de capacidad de acogida se refiere al número de personas cuya presencia se puede permitir en un área determinada sin riesgo de que el sitio y la experiencia de los visitantes resulten perjudicados. Por lo general se la divide en tres categorías: física, ecológica y social.

- La capacidad de acogida física, llamada también capacidad de acogida “de las instalaciones” por la Organización Mundial del Turismo, se refiere principalmente al número de camas disponibles para los turistas que pernoctan, a la cantidad de autos en una zona de estacionamiento, al número de personas en un camping, de plazas en un teatro, etc. El suministro de agua potable y electricidad es un asunto concomitante.
- La capacidad de acogida ecológica se refiere al límite hasta el cual un ecosistema puede tolerar la interferencia humana manteniendo un funcionamiento sostenible. Como se indicó en el Capítulo 3, existe una relación curvilínea entre el uso y el impacto en un sitio, y las amplias variaciones de resistencia y resiliencia hacen que resulte difícil predecir la capacidad de acogida ecológica.
- La capacidad de acogida social es tanto psicológica como sociocultural y se refiere al límite más allá del cual el número de personas en un determinado espacio podría menoscabar la experiencia de esparcimiento y la satisfacción de los usuarios. Dadas la variedad de expectativas sociales según los grupos de usuarios y la complejidad de las cuestiones de resistencia y resiliencia cultural, también resulta difícil evaluar este factor.

6.1.2 El concepto de capacidad de acogida ha experimentado un cambio completo gracias a la mejor comprensión de la relación entre el número de visitantes y el impacto que provoca. Durante los años sesenta y setenta, la atención se centró en la elaboración de un sistema que fijara límites al número de visitantes de los parques, monumentos y áreas protegidas como un medio de salvaguardar los recursos naturales y culturales. Se trataba de determinar el umbral a partir del cual comenzarían a producirse impactos negativos. La experiencia ha demostrado que un sencillo cálculo de esta índole no es factible ya que intervienen varios factores:

La aparición del deterioro ambiental o de impactos sociales adversos se producirá más tarde o más temprano en función del comportamiento de los visitantes o de la resistencia y la resiliencia de un determinado ecosistema. Un turista destructor puede causar más daño que 50 visitantes cuidadosos. Algunas áreas como las praderas pueden soportar menos uso que otras con una vegetación más resiliente; un puñado de turistas en una comunidad tal vez sean responsables de la mayor parte de los desperdicios; algunas comunidades tal vez acepten grupos más numerosos de turistas mientras que otros los rechacen, etc. Para algunos turistas, encontrarse con otro visitante en un sitio arqueológico sería insoportable; para otros, cientos de turistas no menoscabarian en nada la calidad de su experiencia.

Establecer una cifra precisa de capacidad de acogida puede dar la falsa impresión de que un área protegida está salvaguardada cuando en realidad no es así. En una ruina arqueológica tal vez se haya limitado el número de visitantes a 100, mientras en un rincón aislado algunos turistas se están apoderando de piezas inestimables. La capacidad de acogida de un itinerario natural se puede fijar en 100 personas pero ello no evitará que algunos visitantes perturben una colonia de aves nidificadoras si se aproximan demasiado para tomar fotos.

Todas las actividades tienen un impacto ambiental y social. Los administradores han de establecer metas claras y bien definidas respecto de las condiciones deseadas que servirán de referencia para determinar un nivel de impacto aceptable. Por ejemplo, los administradores necesitan conocer la cantidad de desperdicios que se arrojan a lo largo de un itinerario interpretativo antes de emprender una campaña de educación de los visitantes a fin de determinar si sus esfuerzos obtienen resultados. Si los visitantes desean una experiencia con poco contacto con otros turistas, los administradores pueden establecer como referencia el número de personas que se considera insatisfactorio.

Es evidente, pues, que no hay cifras mágicas. Los modelos actuales de gestión de visitantes suponen el establecimiento de metas y objetivos, la formulación de indicadores y resultados de supervisión.

6.1.3 La planificación de la gestión de visitantes debería basarse en la noción de límites de cambio aceptable. Las nuevas metodologías de planificación parten del supuesto de que todas las actividades tienen algún tipo de impacto y que las condiciones deseadas deben servir como referencia para la planificación. Los administradores necesitan conocer no sólo la cantidad de turistas que se encuentran en un área, sino también en qué medida su presencia afecta a los recursos naturales y culturales. Los nuevos modelos fijan límites a los impactos más que a las visitas. Se trata de detectar indicadores ecológicos y sociales por medio de estudios de campo y encuestas de los usuarios.

6.1.4 La metodología conocida como Límites de Cambio Aceptable (LAC en su sigla inglesa) establece normas e indicadores de supervisión basados en la gestión y las preocupaciones de los grupos interesados. Cuando no se satisfacen las normas cuantificables, los impactos se tornan tan negativos que la gestión está dispuesta a emprender acciones como la limitación de acceso y la restricción de ciertos comportamientos para evitar un mayor deterioro de los recursos, incluso si esas medidas son impopulares. El principio de base es que para las condiciones sociales y ambientales, la contaminación del agua y el aire, los desperdicios, la aglomeración y otros fenómenos existen normas cuantificables basadas en las condiciones deseadas. Cuando esas condiciones se acercan al “límite de cambio aceptable”, la gestión adopta medidas específicas de mitigación. Los programas LAC pueden fijar límites numéricos de visitantes, por ejemplo 100 personas en un sitio cultural a un mismo tiempo, pero globalmente el método proporciona un sistema de protección de los recursos más eficaz y completo. La cuestión estriba en definir el grado y el tipo de cambio “aceptable” y en establecer indicadores de límites o normas para cualquier tipo de cambio que podría deteriorar las condiciones ya convenidas.

Las normas LAC se establecen sobre la base de las necesidades de gestión y de los grupos interesados, siguiendo las directrices de la legislación y de la *Convención*. Por ejemplo, los grupos pueden estar interesados en limitar ciertos impactos manteniendo un medio ambiente limpio, seguro y poco concurrido en un área determinada de un sitio natural. En este caso, los indicadores fiables tal vez incluyan el número de turistas presentes en un itinerario interpretativo del sitio a un mismo tiempo, los tramos peligrosos del itinerario o la cantidad de desperdicios.

De los objetivos de gestión deberían inferirse normas cuantificables de impacto que reflejen las condiciones deseadas. Por ejemplo, un indicador podría ser el número de áreas inestables detectadas a lo largo de un itinerario turístico. En ese caso, el administrador del sitio debería definir lo que se entiende por zona inestable y hacer el recuento de las zonas inestables a lo largo del recorrido. A partir de esa información, el administrador, tras deliberar con una comisión asesora, podría establecer una norma a fin de garantizar la seguridad de los visitantes. Si la afluencia excesiva constituye un problema, se puede pedir regularmente a los visitantes que informen del número de turistas que han encontrado durante el itinerario, y esos datos pueden servir para definir un indicador. Otros indicadores pueden ser sociales o económicos, calculando por ejemplo los ingresos generados por un sitio o evaluando la actitud de la comunidad hacia los visitantes.

Si bien LAC fue la primera de las nuevas metodologías de gestión de visitantes, todas las metodologías de planificación más recientes como el Proceso de Protección de la Experiencia del Visitante y de los Recursos (VERP en su sigla inglesa) se aplican tanto a los sitios naturales como culturales y constan de las siguientes etapas básicas:

1. Determinación de metas y objetivos a partir de las preocupaciones de gestión y de los grupos interesados, y de la manera de alcanzarlos.
2. Formulación de una serie de indicadores de rendimiento basados en las metas y objetivos.
3. Supervisión a fin de determinar si esas normas han sido satisfechas.
4. Adopción de medidas correctivas si las normas no han sido satisfechas.

6.1.5 Los indicadores de impacto turístico deben reflejar las preocupaciones de los grupos interesados, las declaraciones de política o enfoque, los objetivos de gestión y las necesidades de los grupos interesados que utilizan la información. Estos elementos, combinados con la experiencia directa, deberían comunicarse en las reuniones con la comisión asesora a fin de seleccionar los indicadores que permitan detectar cambios en las condiciones ecológicas, físicas y sociales. Es indispensable informar a todos aquellos que adoptan decisiones de qué manera esas informaciones serán distribuidas. En general, no es necesario controlar todos los indicadores pues algunos se superponen y para otros el control es demasiado costoso o poco práctico. Además, no debería verse en los indicadores la medida absoluta de un impacto o problema, sino más bien un intento de describirlo. Por otra parte, no todos los problemas y preocupaciones son susceptibles de ser supervisados mediante indicadores.

Llegar a un acuerdo sobre los indicadores es la parte más importante de un ejercicio de supervisión y evaluación. La experiencia ha demostrado que las sesiones de intercambio libre de ideas son sumamente útiles para la identificación y la aceptación de los indicadores.

6.1.6 Un inventario de las condiciones existentes suministra datos de referencia necesarios para los indicadores. La información así recogida sirve para determinar hasta qué punto las condiciones existentes difieren de las deseadas. La información sobre las condiciones actuales constituye la referencia de base para establecer normas realistas, un paso necesario para todas las metodologías similares a LAC. Así, por ejemplo, si el vandalismo en un sitio de arte rupestre es un indicador, será indispensable el recuento de todos los graffiti hallados en el sitio. Todos los ejercicios de inventario se deberían llevar a cabo de acuerdo con métodos establecidos y formulados por escrito a fin de garantizar operaciones de supervisión uniformes a largo plazo. Un inventario utilizará técnicas básicas de acopio de datos y suministrará la información necesaria para un manual de supervisión. Ello implica la elaboración de encuestas de supervisión normalizadas y de formularios de evaluación, junto con instrucciones para la adopción de medidas correctivas de las condiciones inaceptables.

Crterios recomendados para los indicadores

- *Cuantitativo* – El indicador puede ser evaluado cuantitativamente.
- *Fácilmente mensurable* - Puede ser medido por el personal sobre el terreno con equipo sencillo y técnicas de muestreo.
- *Pertinente* – El indicador refleja realmente el problema que se trata de resolver.
- *Significativo* – Puede detectar un cambio en las condiciones que podrían perturbar el funcionamiento de un ecosistema o menoscabar la atracción futura del área para los visitantes.
- *Sensible* – Permite detectar fácilmente cambios de condiciones que se producen durante un año.
- *Fiable a lo largo del tiempo* – El control del indicador puede realizarse de la misma manera durante cada ciclo de supervisión.
- *Reacciona a las medidas de gestión* – El indicador puede detectar un cambio en las condiciones que resulte de las medidas de gestión.
- *Poco costoso* - Su medición no demanda gastos excesivos de equipo ni de tiempo del personal.

6.1.7 Las normas de medición de indicadores apuntan a la evaluación de los impactos turísticos a fin de mantenerlos dentro de límites aceptables. La descripción por escrito de las condiciones deseadas en los objetivos de gestión de un sitio puede orientar el establecimiento de normas cuantificables. Por ejemplo, para un itinerario de naturaleza probablemente se fije un ancho de dos metros, mientras que en el sendero de un área más turística que debe acoger a grupos más numerosos tal vez la norma sea de tres metros.

Indicadores de supervisión: algunos ejemplos

- Abrasión de monumentos
- Estado de la vegetación
- Número de encuentros con otras personas durante un viaje, por día, por número y tamaño de los grupos.
- Signos de contaminación debida a la presencia humana, desperdicios, desechos de comida en las corrientes de agua
- Quejas de los turistas acerca de las condiciones del sitio
- Número de perturbaciones en un sitio arqueológico
- Erosión
- Perturbación de la fauna y la flora silvestres
- Graffiti o vandalismo
- Quejas de miembros de la comunidad acerca de la degradación de los valores de la comunidad
- Aumento del número de denuncias de delitos

Por lo general, las normas se establecen a fin de prevenir el deterioro de las condiciones existentes. Un ejemplo podría ser una norma destinada a proteger una determinada especie de ave o a mantener la calidad del agua. Sin

embargo en ciertos casos, los administradores, aunque nunca desean la degradación de las condiciones, tal vez fijen normas que permitan un deterioro de las condiciones existentes si estiman que ello supone un menor daño que, por ejemplo, restringir las áreas de acceso o imponer una reglamentación sumamente impopular. Las reuniones con la comisión asesora y/o con los grupos interesados serán indispensables a fin de obtener consenso sobre las normas.

En los grandes sitios naturales o mixtos, se puede utilizar el sistema de Espectro de Oportunidades de Esparcimiento (ROS) para establecer normas en diferentes áreas dentro de un mismo sitio en función de las necesidades de los diversos grupos de usuarios. La experiencia indica que las opiniones de los usuarios son muy diversas y que, por consiguiente, los administradores deberían también formular una gran diversidad de normas. En las áreas naturales, por ejemplo, se debería dar prioridad a los usuarios que tienen mayor necesidad de un espacio virgen.

Una vez que se han establecido las normas, un inventario determinará en qué medida las condiciones existentes difieren de las deseadas. Por ejemplo, si se descubre que un tramo considerable de un itinerario es más amplio que la norma convenida, o si la abrasión o el deterioro de un monumento exceden una determinada norma, se han de emprender acciones correctivas para mejorar la situación. Se trata de un proceso permanente en el que los indicadores se controlan con regularidad para detectar las tendencias y los cambios.

6.1.8 Persisten los malentendidos entre las organizaciones internacionales y los organismos gubernamentales acerca de la capacidad de acogida. Sigue habiendo demandas de estudios que fijen a los responsables de las decisiones un límite técnico, una cifra o un conjunto de cifras que indicarán un cambio negativo. Dichos estudios pueden dar la falsa impresión de que es posible reducir la capacidad de acogida hasta una determinada cifra que señalaría el punto preciso en que se empieza a percibir un impacto negativo. Por ejemplo, en el lago Baikal, en Rusia, se pidió a un grupo de consultores que determinaran el número de visitantes por hectárea que podía soportar la zona que rodeaba el lago. Se obtuvieron cifras utilizando esencialmente fórmulas de impacto e inclinación del suelo. El estudio también hizo predicciones acerca del impacto cultural sobre la base del número de turistas en relación con el de residentes. Aunque resultó fácil aplicar esta metodología en el límite de tiempo asignado al proyecto, no se tomaron en cuenta las variaciones de comportamiento de los turistas, las pautas de viaje ni las diferentes motivaciones de los grupos interesados. Si se hubiera entablado un diálogo con los grupos interesados, esas cifras habrían sido más pertinentes para la labor cotidiana de los administradores. Lo que es aún más importante, dicho diálogo hubiera iniciado un proceso de formulación de metas y objetivos turísticos entre los grupos interesados y dentro de los límites impuestos por las disposiciones legales sobre medio ambiente y áreas protegidas.

6.1.9 Es posible que los administradores sigan sintiendo la necesidad de establecer límites numéricos de control de visitantes. El número de visitantes se debería establecer de conformidad con las normas establecidas. No se trata de una ciencia exacta sino de detectar los impactos por medio de programas de supervisión y de llegar a una estimación aproximativa del momento en que se ha alcanzado un límite. En la práctica, varias estrategias pueden ayudar a los administradores a justificar la decisión de limitar las visitas. Los datos sobre el número de visitantes y sus preferencias constituyen la mejor justificación de medidas que restringen la admisión, en particular si se muestra el informe de un perito a los grupos afectados. Las encuestas de visitantes podrían demostrar los efectos negativos de los fenómenos de aglomeración y el deseo legítimo de soledad en un sitio arqueológico o sagrado.

La relación numérica entre el personal de vigilancia disponible y los visitantes también puede ser un argumento para justificar las restricciones. Por ejemplo, el número de visitantes admitidos en un sitio arqueológico tal vez dependa del número de guardas que lo patrullan para asegurar su protección. La afluencia puede controlarse sencillamente reduciendo el área de aparcamiento o el centro de recepción. Esas medidas pueden no obstante menoscabar la experiencia de los visitantes si el resultado es una mayor congestión.

Un estudio de caso

Se llevó a cabo un estudio de gestión de visitantes utilizando el Proceso de Protección de la Experiencia del Visitante y de los Recursos (VERP) en el sitio arqueológico de Petra, en Jordania. Creado por el US National Park Service, el VERP es un sistema de tipo LAC que no establece necesariamente cifras específicas siempre y cuando los recursos y las condiciones sociales puedan ser medidos y mantenidos. Con ese fin, un programa de supervisión determina si las condiciones deseadas se han alcanzado. El siguiente cuadro presenta varios indicadores, normas y métodos de evaluación recomendados por el equipo. Algunas normas han sido reemplazadas por medidas que se podrían aplicar cuando se detecta un impacto.

Indicador	Norma	Método de evaluación
<i>Pérdida de elementos de superficie</i>	<i>La tolerancia por pérdida de elementos de superficie es cero.</i>	<i>Se establecen secciones de control de 2x2 metros en áreas determinadas</i>
<i>Erosión activa de sitios arqueológicos</i>	<i>Tolerancia cero</i>	<i>Técnicas de vigilancia aérea</i>
<i>Saqueo de sitios arqueológicos</i>	<i>Tolerancia cero</i>	<i>Técnicas de vigilancia aérea para detectar excavaciones no autorizadas</i>

Indicador	Norma	Método de evaluación
<i>Alteración del aspecto por añadidos modernos e incompatibles con el paisaje</i>	<i>Se emprende una acción con respecto a cualquier alteración debida a un elemento incompatible</i>	<i>Técnicas de vigilancia aérea</i>
<i>Número de personas por mes, día y hora</i>	<i>Se emprenden acciones de gestión si las visitas exceden 10% de la norma</i>	<i>Venta de entradas</i>
<i>Cantidad de graffiti</i>	<i>Los daños causados por vandalismo dan lugar a la aplicación de una medida de gestión</i>	<i>En sitios vulnerables recuadros de 2 x 2 metros en las fachadas de los monumentos y tumbas</i>
<i>Satisfacción de los visitantes</i>	<i>Una disminución en un índice de satisfacción establecido da lugar a una medida de gestión.</i>	<i>Encuestas de visitantes y residentes</i>

6.2 Cuestiones relativas a la supervisión

6.2.1 La transición a metodologías de tipo LAC ha puesto de relieve la importancia de la supervisión.

Los administradores necesitan saber en qué momento las condiciones deseadas están amenazadas, por ejemplo si aumenta la contaminación de una corriente de agua o si las colas de espera para ingresar al sitio son demasiado largas. Un programa sistemático de supervisión correctamente elaborado puede brindar a los administradores datos para justificar algunas medidas controvertidas como la limitación del número de personas admitidas en un sitio a un mismo tiempo. La observación de las preferencias, aversiones y hábitos de viaje de los visitantes, así como del impacto de sus visitas, puede ayudar a definir y justificar medidas necesarias en la cambiante industria turística.

6.2.2. El aspecto más difícil de la supervisión estriba en asegurarse de que se lleva a cabo con regularidad.

Los administradores tienen que afrontar muchos problemas cotidianos apremiantes y no suelen disponer de tiempo suficiente o de voluntad para realizar ejercicios de supervisión. Sin embargo, esta actividad sólo es eficaz si se cumple con regularidad, en caso contrario su utilidad es muy limitada.

6.2.3. Es posible aplicar diversas formas de supervisión en función de la exactitud que se busque y de los recursos disponibles.

Así, por ejemplo, la erosión del suelo en un itinerario natural puede medirse de diversas maneras. Un método consiste en identificar las zonas erosionadas recorriendo el itinerario y señalando las variaciones de anchura, tal vez provocadas por los visitantes al tratar de evitar zonas fangosas. Otra consiste en estable-

cer puntos de control fijos en áreas problemáticas a lo largo del itinerario para observar el desgaste del suelo. Cada enfoque tiene ventajas y desventajas. El examen general del estado del itinerario no da como resultado medidas precisas pero proporciona una buena visión de conjunto, mientras que la supervisión de los puntos fijos proporciona medidas más exactas de la erosión pero el método es más costoso y consume más tiempo. También es posible ilustrar diferentes enfoques con el recuento del número de aves. Un método económico consiste en registrar sistemáticamente las aves vistas por los guías locales. Otro método más preciso pero costoso de detectar los cambios es la captura con redes de ejemplares de aves o la creación de una sección o corredor fijo a lo largo del cual se lleva a cabo un recuento periódico de especies.

Existen pocas opciones para la supervisión de las condiciones socioeconómicas como, por ejemplo, la reacción de la comunidad a los fenómenos de aglomeración. Gran parte de la información socioeconómica se obtiene mediante cuestionarios o entrevistas, tarea que exige tiempo y esfuerzo. La elaboración, realización y análisis de una encuesta sobre las actitudes de la comunidad hacia el turismo, por ejemplo, consume una enorme cantidad de tiempo. El método de supervisión habrá de elegirse en función de las preguntas que se quieren plantear y del tiempo y los fondos disponibles para la tarea. En la Gran Barrera de Coral, en Australia, las distancias hacían que los costos de una supervisión minuciosa de todos los sitios de camping fueran prohibitivos. Los administradores decidieron por consiguiente aplicar la técnica más rentable de muestro eligiendo una muestra representativa de las áreas de camping.

Por último, es indispensable evaluar todos los programas de supervisión a fin de determinar su exactitud en la medición de los indicadores. Esta evaluación debería también determinar qué amplitud debe tener el cambio que se evalúa a fin de asegurarse de que es el resultado del impacto de las visitas y no de errores en el acopio de datos.

6.2.4 La supervisión de los monumentos históricos debe tener en cuenta los valores de integridad y autenticidad. Los indicadores de las condiciones estructurales o técnicas no pueden reflejarse en una visión general del buen estado de un sitio si no se tienen en cuenta los valores de integridad o autenticidad. Si bien es importante vigilar el uso de una instalación y la satisfacción del visitante, los expertos afirman que es indispensable una supervisión adicional cuando se trata de evaluar la eficacia en la comunicación del significado histórico de un sitio. Las autoridades de los Canadian National Historic Sites han establecido una política de protección de la "integridad conmemorativa". Se considera que ésta se preserva cuando aquello que simboliza o representa la importancia de un sitio no se encuentra dañado ni amenazado; cuando la significación de un sitio histórico nacional se comunica de manera eficaz al público; y cuando los valores de patrimonio de un sitio, incluidos aquellos que no se refieren a su significación nacional, se respetan mediante la adopción de decisiones y medidas que conciernen al sitio. Con

objeto de poner en práctica esta política, los encargados de adoptar decisiones exponen las razones de la significación nacional de un sitio antes de determinar los objetivos y normas de supervisión. Este procedimiento se completa con una formulación de los resultados deseados y una lista del personal responsable.

Extractos de un manual de supervisión

Los siguientes procedimientos de supervisión de un itinerario natural por los US National Park Services ponen de relieve algunos de los problemas que pueden surgir. Programas similares se podrían adaptar a otro tipo de áreas. A medida que aumentan los recursos financieros más perfeccionados son los sistemas de supervisión que pueden utilizarse, tras una evaluación de los pro y los contra, incluido el costo de capacitación del personal en la aplicación de los nuevos procedimientos.

Para un itinerario de reciente inauguración, se pueden realizar encuestas periódicas a fin de evaluar los puntos de vista de los visitantes acerca de los problemas de aglomeración y otras cuestiones. Las preguntas se pueden modificar de acuerdo con las circunstancias.

Instrucciones generales

Medir la distancia desde el comienzo de un segmento del itinerario hasta un determinado indicador. De ser posible, supervisar el itinerario cada dos meses. Tratar de realizar la evaluación antes y después de la alta temporada turística. Registrar todas las reparaciones y mejoras necesarias, utilizando la sección "comentarios" del formulario de supervisión para especificar los materiales que se necesitarán y dar detalles sobre áreas problemáticas.

Instrucciones específicas para muestras de indicadores

Observar la vegetación a ambos lados del itinerario. El evaluador observará si la vegetación se conserva según la norma convenida.

Registrar cualquier tipo de impacto hasta una altura de dos metros a ambos lados del itinerario. Puede tratarse de ramas rotas y cortes en los árboles debidos a la acción humana. Describir esos impactos en la sección "comentarios".

Las secciones de suelo húmedo son áreas persistentes de más de dos metros de largo. Obligan a los visitantes a caminar a los lados del itinerario, aumentando su anchura y provocando la erosión del terreno. El evaluador debe medir y registrar dónde comienzan y terminan los tramos de suelo húmedo.

Tomar nota de todos los itinerarios "sociales" –itinerarios secundarios no previstos provocados por los visitantes que se salen del itinerario principal o toman un atajo. Ello puede provocar la erosión del suelo y la destrucción de la vegetación.

Observar en la sección "comentarios" cualquier problema de carácter general que no figure en las categorías de la

lista, por ejemplo reparaciones necesarias, áreas peligrosas y zonas de nidificación.

Señalar un punto fijo de control para determinar la erosión del suelo. Elegir lugares como miradores y aquellos más vulnerables al uso del visitante. Fijar una estaca a cada lado del itinerario de modo que una línea imaginaria una ambas estacas a través del sendero. Medir la distancia entre las dos estacas y anotar cualquier característica saliente, por ejemplo, vegetación intacta, terreno desnudo y suelos anegados. Idealmente estas observaciones deberían completarse con fotografías.

Recoger todos los desperdicios visibles a lo largo del itinerario.

Registrar todos los incidentes de vandalismo en la infraestructura del itinerario, en las señalizaciones o en el mobiliario como bancos o mesas.

Llevar la cuenta del número de encuentros con otros grupos o personas en cada recorrido del itinerario.

6.2.5 Un sistema sencillo de supervisión que incorpore ciertos incentivos puede resultar más factible y apropiado para un programa sostenible.

Dadas las múltiples dificultades que entraña la financiación de un programa de supervisión y las necesidades prácticas de los administradores, el concurso que puedan prestar los funcionarios de turismo y los operadores privados aumentará las posibilidades de éxito. La supervisión puede incorporarse a las actividades de mantenimiento o bien los guías locales pueden cumplir funciones de vigilancia. Los operadores turísticos interesados en observar las preferencias de los visitantes tal vez estén dispuestos a financiar las encuestas. Los funcionarios del gobierno también pueden desear esta información ya que puede afectar directamente a las iniciativas turísticas nacionales.

La experiencia ha demostrado que un programa de supervisión sencillo es mejor que nada y que, además, puede resultar más eficaz que los costosos. Por ejemplo, en los edificios históricos y otros sitios con construcciones culturales, un simple informe con notas y fotos ha demostrado ser más práctico que los informes detallados de las condiciones punto por punto. Los informes breves y escuetos que abarcan los problemas generales y unos pocos problemas específicos permiten al personal identificar aquellos bienes que requieren más atención y ofrecer orientación a los organismos responsables.

El personal recibe un repertorio de control de los puntos que se deben supervisar. El supervisor toma nota de todos los cambios que experimenta el bien desde la última visita, todos los problemas relacionados con el mantenimiento general o la reparación, cualquier problema potencial y cualquier cambio o reparación que se proyecte. Se supervisan cuatro categorías de elementos: exteriores, interiores, el área en torno al edificio y el resto del parque. Se toman fotografías generales y de áreas con problemas más específicos.

6.3 Consecuencias y recomendaciones

- La determinación de la capacidad de acogida se enfoca de manera más realista como un proceso permanente. Las metodologías de tipo LAC van más allá del propósito estrecho de fijar límites al número de personas que visitan un sitio. La metodología debería utilizarse para determinar los niveles y las condiciones que la gestión podría tratar como opciones para establecer políticas basadas en los datos procedentes de los programas de supervisión.

- Las metas y objetivos de gestión para controlar los impactos causados por el turismo deben ser respaldados por mediciones cuantificables y otros medios de comparación de las condiciones existentes con las deseadas. Todo ello debe constituir la base de un programa de supervisión con indicadores bien definidos.

- A fin de identificar los indicadores, los planificadores han de examinar las preocupaciones de los grupos interesados, la declaración de política/enfoque del sitio y los objetivos de gestión, y celebrar luego reuniones con la comisión asesora a fin de llegar a un acuerdo sobre las condiciones ecológicas y sociales deseadas. Los objetivos de gestión formulados por escrito orientan la elaboración de normas mensurables.

- Si bien los administradores son responsables de la decisión final, las normas deberían establecerse sobre la base de discusiones con los interesados clave. Si es posible, las normas no permitirán el deterioro de las condiciones existentes. Por ejemplo, una norma para la conservación de la población de una especie de ave en particular no debe fijar niveles más bajos que los existentes a menos que ello sea compensado por alguna ventaja excepcional. Cada vez que sea posible habría que fijar normas que reflejen las condiciones ideales.

- Los datos de referencia son indispensables para el establecimiento de normas realistas. Un inventario revelará la diferencia existente entre las condiciones existentes y las condiciones deseadas. Las normas han de ajustarse a las metas y objetivos y a las condiciones deseadas por los grupos interesados. Así, por ejemplo, si la educación de la comunidad es un objetivo de gestión, se podrá establecer una norma después de determinar el número de visitas de escolares llevadas a cabo el año precedente.

- Hay que llevar a cabo los inventarios siguiendo procedimientos establecidos y asentados por escrito a fin de garantizar una supervisión de calidad constante a largo plazo. Los procedimientos podrían suministrar el marco básico para un manual de supervisión.

- Para asegurarse de que un programa de supervisión sea sostenible, los indicadores deberían seleccionarse teniendo en cuenta factores prácticos. Los guías locales tal vez colaboren en la supervisión y las agencias de viaje privadas interesadas en detectar las preferencias de los visitantes podrían financiar encuestas. Los operadores

turísticos tal vez estén dispuestos a invertir en la capacitación de administradores y a cooperar en las tareas de supervisión.

- La comprensión de las causas de los cambios en los indicadores pueden sugerir soluciones de gestión. El análisis de los problemas comienza con el proceso de supervisión, durante el cual se identifican las soluciones para alcanzar las condiciones deseadas o incluso sobrepasar las normas establecidas.

Actividades recomendadas

1. Determinar los indicadores

- Examinar la lista de impactos y sus causas
- Elaborar una lista preliminar de indicadores turísticos justificando su selección, y estimar los costos de supervisión asociados
- Presentar los indicadores seleccionados a la comisión asesora para su revisión

2. Acopiar los datos de referencia sobre los indicadores seleccionados

- Elaborar un programa de supervisión y redactar un manual de supervisión
- Capacitar al personal del sitio en los métodos adoptados para recoger datos
- Determinar la manera en que los grupos interesados podrían participar en las tareas de supervisión

3. Establecer las normas para cada indicador

- Utilizar los datos de la etapa 2 para elaborar una serie preliminar de normas de indicadores
- Si se han utilizado los tipos de oportunidad ROS, establecer normas que reflejen las diferentes experiencias deseadas en las diversas áreas del sitio
- Juntamente con la comisión asesora de turismo, discutir las normas propuestas, alcanzar el consenso y elaborar los términos de un acuerdo final.

Lecturas recomendadas

Bennett, Gordon. *"Commemorative integrity monitoring the state of Canada's national historic sites,"* in: ICOMOS Canada Bulletin, vol. 4, no. 3, p. 6. 1995

Coccosis H. y A. Parpairis. *"Assessing the interaction between heritage, environment and tourism,"* in: Harry Coccosis y Peter Nijkamp (reds.), *Mykonos, Sustainable Tourism Development*, pp. 107- 125, Hants (Inglaterra), Avebury, 1995

Comer, Douglas y Lawrence Belli, *Carrying capacity at Petra, Jordan; a Cultural World Heritage Site, by US/ICOMOS Management Team,* National Park Service, Everglades National Park, George Wright Society, Hancock MI, 1997

Cunliffe, Scott. *"Monitoring and evaluation as practical management tools,"* ICOMOS Canada Bulletin, vol. 4, no.3, p. 29, 1995

Eagles, Paul F.J., Stephen F. McCool y Christopher D. Haynes. *"Turismo sostenible en áreas protegidas. Directrices de planificación y gestión",* Organización Mundial del Turismo, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Unión Mundial para la Naturaleza, Madrid, 2003.

Elliott, Peter. *"Easements are forever: The Ontario Heritage Foundation's experiences in monitoring heritage properties",* ICOMOS Canada Bulletin, vol. 4, no. 3, pp. 32-35, 1995

Graefe, A. R., F.R. Kuss, and J.J. Vaske. *Visitor Impact Management: The planning framework (vol 2).* Washington, D.C.: National Parks and Conservation Association, 1990

Stankey, George H. *"The Recreation Opportunity Spectrum and the Limits of Acceptable Change Planning Systems: A Review of Experiences and Lessons,"* in: Jennifer Aley, William R. Burch, Beth Conover and Donald Field (eds.), *Ecosystem Management: Adaptive Strategies for Natural Resources Organizations in the Twenty-First Century,* Taylor and Francis, Philadelphia, PA. 1999

Stankey, GH., D.N. Cole, R.C. Lucas, M.E. Peterson and S.S. Frisell. *"The Limits of Acceptable Change (LAC) System for Wilderness Planning,"* General Technical Report INP-176. Ogden Utah: USDA Forest Service, Intermountain Forest and Range Experiment Station, 1985

K.H. Twyford. *"Assessment and Management of Beach Camping Impacts within Fraser Island World Heritage Area, South-East Queensland Australia,"* The World Heritage Managers Workshop, Papers and Proceedings, pp. 24-28, April 1996

Van Hooff, Herman. *"The reporting and monitoring of the state of properties inscribed on the World Heritage List,"* IC

Estrategias y soluciones para la gestión de los problemas del turismo



Acrópolis, Atenas, Grecia

© UNESCO

Mientras un sitio cumpla con las normas establecidas, las responsabilidades del administrador se limitan al mantenimiento de rutina y a la vigilancia permanente. Sin embargo, si las condiciones ecológicas, físicas y/o sociales se aproximan o llegan a niveles inaceptables, se deben tomar medidas. El conocimiento de las estrategias y soluciones de gestión proporcionará al administrador las opciones disponibles para restablecer las condiciones deseadas. También es útil para el proceso de adopción de decisiones el conocimiento de las consecuencias vinculadas a esas estrategias y medidas.

7.1 Problemas generales

7.1.1 Toda medida de gestión debe comenzar por la determinación de las causas más probables del problema. Un deterioro de las condiciones no es necesariamente provocado por el turismo. Los corales pueden deteriorarse de manera natural, la presencia de desechos en un sitio arqueológico puede deberse a habitantes del lugar y no a los turistas, etc. Una vez localizada claramente la causa se pueden adoptar medidas correctivas. Las medidas centradas con precisión en la causa del problema ahorran tiempo y dinero. Por ejemplo, mediante una campaña permanente se puede mantener una zona afectada por los desechos, pero puede resultar onerosa y no ataca la causa del problema. Puede ser más rentable determinar el origen de los desechos y combinar un programa de mantenimiento con una campaña de educación para modificar el comportamiento del público.

7.1.2 Las medidas de gestión pueden ser directas o indirectas. Las medidas de gestión directas están destinadas a encarar problemas de comportamiento humano mediante reglamentos que suponen la imposición de obligaciones, la restricción de actividades o el racionamiento del uso. Los métodos indirectos tratan de modificar el comportamiento mediante la educación, la información y la persuasión. Se puede hacer saber a los visitantes cuáles son los efectos de una actividad determinada, o darles información que estimule el uso de ciertas zonas en lugar de otras que estén amenazadas. Otras medidas indirectas pueden consistir en alteraciones físicas que modifiquen los movimientos de los visitantes, por ejemplo la desviación de un itinerario hacia una zona boscosa más resiliente.

En general, las medidas indirectas dan mejores resultados en zonas aisladas, donde la libertad de los visitantes para explorar suele ser una meta básica. Los métodos directos se utilizan a menudo para prohibir a los visitantes la entrada en zonas frágiles o peligrosas, por ejemplo un sitio arqueológico donde podrían dañar un fresco de valor inestimable. Los expertos afirman que los reglamentos dan resultado cuando tienen un sólido apoyo del público y se explican con todo detalle, y cuando los visitantes tienen la posibilidad de opinar sobre la manera en que se aplican. Los visitantes deben comprender por qué es deseable un cambio de comportamiento. Desde luego, una vez publicados los reglamentos es preciso hacerlos respetar.

En la práctica se suele utilizar una combinación de métodos. Por ejemplo, se puede recurrir a medidas directas e indirectas para minimizar el impacto de los visitantes en los arrecifes de coral. El personal del sitio puede concebir una amplia campaña de información pública que comprenda material impreso, anuncios directos y programas escolares. La actividad de los operadores turísticos puede administrarse mediante licencias, reglamentos y medidas de aplicación destinadas a concentrar las actividades de recreación en los arrecifes resistentes. También se recomienda una combinación de métodos para combatir el vandalismo, comprendida la protección física del recurso y la educación, impidiendo el acceso de vehículos al sitio, aumentando las tarifas de ingreso y absteniéndose de promover los sitios a fin de protegerlos.

7.1.3 A la hora de seleccionar las medidas de gestión hay que considerar si éstas cumplen los objetivos, cuáles son las probabilidades de éxito y las dificultades para aplicarlas, en particular su costo. Las estrategias de gestión deben ajustarse a los objetivos. Por ejemplo, si un objetivo de la gestión en un sitio del Himalaya es dar a los visitantes libertad para explorarlo, lo más apropiado sería aplicar medidas menos severas. En este caso el personal podría concentrarse en la educación de los visitantes sobre un comportamiento de impacto reducido en las expediciones. En cambio, si un objetivo es proteger un valioso mosaico de un monumento antiguo, convendría adoptar medidas más directas como el despliegue de guardas para proteger el lugar del saqueo o el vandalismo y regular la actividad turística cerca de la obra de arte.

Las medidas deben tener una alta probabilidad de obtener los resultados esperados. Antes de adoptar disposiciones que puedan generar resistencia, es importante asegurarse de que las normas y reglamentos confieren a los administradores un mandato legal para intervenir, y de que hay sistemas adecuados para asegurar su aplicación.

El conocimiento de las características de los visitantes contribuye al éxito. Por ejemplo, un grupo numeroso de visitantes extranjeros puede estar muy sensibilizado respecto de la protección de una especie en peligro, pero no darse cuenta de que molesta a los animales cuando se están alimentando. En este caso, el mejor método para minimizar los efectos negativos puede el uso de material pedagógico sobre técnicas de observación de impacto reducido.

Las medidas deben ser relativamente fáciles de aplicar y de bajo costo. En general se considera que los métodos directos exigen más tiempo y son más onerosos, mientras que a largo plazo las medidas indirectas resultan más baratas.

7.1.4 Los expertos recomiendan limitar los reglamentos al mínimo necesario para alcanzar los objetivos de gestión. Las medidas de gestión más eficaces y menos restrictivas deberían aplicarse en primer lugar. Hay que controlar los resultados y si es preciso aplicar medidas más restrictivas hasta que la situación mejore. Por ejemplo, para combatir el vertido descontrolado de desechos, se

puede emprender una campaña de educación para exponer el problema e invitar a cumplir voluntariamente el reglamento respecto de los desechos en el sitio. Si los métodos voluntarios fallasen, podría imponerse una multa. En caso de que esto tampoco diera resultado, podría ser necesario cerrar la zona.

En algunos sitios, las limitaciones de recursos financieros y humanos pueden exigir medidas más directas en el corto plazo. Tanto los expertos del Sur como los del Norte insisten en que hay que aplicar programas de educación de los visitantes y otros métodos indirectos. Sin embargo, los administradores optan a menudo por métodos directos cuando afrontan problemas tales como la proximidad de grandes centros urbanos y tienen personal y recursos limitados. En estas situaciones, el costo y el tiempo invertidos en la aplicación de métodos indirectos se estiman en relación con los problemas inmediatos, por ejemplo la necesidad de prevenir la rápida degradación de un sitio arqueológico por visitantes que compran objetos robados en el sitio.

7.2 La disminución del número de personas que entran en una zona. La reducción de las visitas en zonas de uso intenso es un justificado medio de evitar impactos sociales como la aglomeración, pero es posible que por sí sola esta medida no atenúe sustancialmente algunos impactos ambientales. La reducción del número de personas en una zona puede efectivamente limitar el exceso de gente o la congestión, por ejemplo en un monumento histórico. Empero, como algunos impactos ambientales adoptan la tendencia curvilínea que se ha analizado en el Capítulo 3, en zonas naturales esas medidas podrían no resolver los problemas ambientales a menos que además se oriente a los visitantes hacia zonas más resistentes.

Panorama de las estrategias de gestión

Las estrategias de gestión relacionadas con el nivel y la índole de la explotación de un sitio y su entorno físico y socioeconómico están encaminadas a minimizar o reducir el impacto causado por cada visitante. Entre los factores o variables que pueden ser afectados o controlados figuran el número de visitantes, los tipos de actividad, el comportamiento del público y la resistencia y resiliencia físicas y sociales del entorno. Hay varias estrategias para encarar esas variables:

Se puede limitar el número de visitantes reduciendo el número total de personas que se admite en el sitio o en una o varias zonas de un sitio, dispersándolas o concentrándolas en una zona específica.

Se pueden modificar o influenciar los tipos de actividades en cuanto a la manera en que se practican, ofreciendo incentivos para que la gente practique determinadas actividades, o restringir otras imponiendo medidas directas.

El entorno físico de un sitio puede ser modificado para darle más resistencia a los impactos mediante infraestructuras.

Se puede alterar el entorno social de un sitio reduciendo los conflictos entre los visitantes y entre éstos y la comunidad local.

Las opciones de gestión para reducir el número de visitantes de un sitio pueden consistir en:

- restringir el ingreso a una zona o cerrarla;
- limitar el tamaño de los grupos;
- aplicar sistemas de cupos o de autorizaciones;
- aumentar las tarifas; o
- no ofrecer instalaciones.

Las opciones para dispersar o concentrar a la gente a fin de reducir el uso de una determinada zona pueden ser:

- restringir el número de personas que pueden ingresar en la zona amenazada;
- limitar el tiempo autorizado de permanencia en la zona amenazada;
- aumentar la tarifa de ingreso únicamente para la zona amenazada;
- no ofrecer instalaciones en la zona amenazada;
- designar una zona para una actividad particular y no permitir la actividad en la zona amenazada;
- dirigir a los turistas hacia zonas más resilientes mediante la zonación, la educación de los visitantes y ofreciendo más o menos facilidades;
- cobrar derechos de ingreso diferentes ciertos días de la semana; y
- efectuar una campaña de promoción y explicación para inducir a usar una determinada zona en lugar de otra.

El comportamiento de los visitantes puede modificarse mediante:

- programas de educación sobre las formas de visitar un sitio reduciendo el impacto sobre el mismo; por ejemplo, técnicas de observación de los animales salvajes sin molestarlos;
- programas de interpretación que enseñen el respeto por los recursos de un sitio y aborden el tema de la protección.

Los administradores del sitio pueden incitar a los visitantes a practicar determinadas actividades:

- aumentando o disminuyendo las tarifas para ciertos tipos de visitantes;
- restringiendo los horarios de apertura; por ejemplo, abriendo temprano un sitio para los observadores de aves o cerrándolo temprano para desalentar a otros visitantes;
- ofreciendo o no infraestructuras;
- prohibiendo ciertas actividades mediante reglamentos y obligaciones.

Se puede aumentar la resistencia del entorno físico a los impactos:

- utilizando infraestructuras para "reforzar" un sitio, por ejemplo consolidar un sendero con una vereda de madera o instalando boyas fijas;
- desplazando infraestructuras a zonas más resilientes; por ejemplo, trasladando un refugio de montaña a una zona menos propensa a la erosión.

Las medidas para reducir los conflictos entre visitantes pueden consistir en:

- designar zonas para actividades compatibles;
- influenciar los tipos de actividades turísticas que se practican en un sitio, facilitando o no instalaciones.

Las opciones para reducir los conflictos entre la población local y los visitantes pueden ser:

- canalizar beneficios económicos a las poblaciones locales;
- incorporar valores socioculturales en la planificación y la explotación del sitio aumentando la participación de la comunidad.

Por otra parte, en lugares donde causas leves producen daños ambientales de consideración, una disminución de la circulación en la zona puede no tener los correspondientes efectos positivos. En tales casos, es posible que la reducción del movimiento de visitantes no contribuya mucho a la recuperación de la vegetación y los suelos y que haya que cerrar la zona para dejar que se restablezca.

En sitios donde la vegetación ya se ha deteriorado podría ser necesario prohibir prácticamente todo uso para que se pueda recuperar. Los efectos negativos sobre el agua y la vida salvaje son más variados y en algunos casos pueden contrarrestarse mediante una utilización menos intensa. Por ejemplo, los osos del Parque Nacional de Yellowstone, un sitio del Patrimonio Mundial, plantean un importante problema en las zonas de uso intenso, y la reducción de las visitas puede disminuir los incidentes entre los osos y los campistas.

7.2.1 En algunas zonas, aún si se imponen límites, harán falta medidas para concentrar y regular a los visitantes a fin de reducir los impactos ecológicos. La gente tiene tendencia a dirigirse a los mismos lugares y a seguir los mismos itinerarios. Sin embargo, una vez que llega a un lugar establecido como un terreno de camping, tiende a dispersarse dentro de los límites de dicha zona. Limitar el uso, por ejemplo reduciendo el número de lugares para acampar en torno a un lago, reduciría el número de visitantes pero no necesariamente su impacto ecológico en la medida en que se dispersarían en todos los terrenos disponibles. Harían falta medidas para disminuir el número de personas y asegurar el cierre permanente de determinados lugares de camping. Por otra parte, en zonas poco

frecuentadas, la disminución de los visitantes puede minimizar el impacto ecológico siempre que los niveles de utilización se mantengan bajos, y si se forma a los visitantes en técnicas de poco impacto y si éstos evitan las zonas frágiles. Inclusive unas pocas personas sin esa educación pueden causar graves daños.

7.2.2 Limitar el tiempo de estancia en un sitio puede reducir la frecuentación y mitigar los problemas de aglomeración, pero no reducirá necesariamente el impacto ambiental. Se pueden poner límites al tiempo que se pasa en un sitio o en determinadas zonas del mismo, medida que contribuye a reducir el exceso de gente. Es poco probable que la limitación del tiempo de estancia en zonas naturales intensamente utilizadas reste gravedad a los impactos ecológicos, a menos que esos límites sean muy restrictivos y orientados a disminuir el nivel de indicadores mensurables. La mejor manera de disminuir los impactos ecológicos es imponer límites al tiempo de estancia en zonas poco utilizadas; en las zonas frágiles, una estancia prolongada en cualquier lugar puede tener efectos inadmisibles.

7.2.3 Clausurar una zona puede ser un modo eficaz de proteger o restaurar la calidad del medio ambiente. La medida estimula el restablecimiento de la vegetación y amigora el impacto sobre la vida salvaje. Por ejemplo, en el Parque Nacional Big Bend de Texas, en los Estados Unidos, están prohibidas las visitas durante la estación de cría del halcón peregrino, a fin de proteger los lugares donde anidan. Empero, cerrar una zona es una medida directa que puede suscitar controversias y tener consecuencias económicas y sociales. Toda clausura debe ser explicada a la comunidad local y no solamente a los visitantes potenciales.

7.2.4 La reducción del número limitando el tamaño de los grupos puede ayudar también a mitigar los impactos ecológicos y sociales. Los grupos numerosos pueden causar agolpamientos y generar problemas de visita. En las zonas más pobladas podría ser necesario limitar el tamaño de los grupos y realizar una campaña de educación para reducir los efectos negativos y permitir más privacidad a cada grupo de visitantes. En tales casos los programas de educación deben destacar la importancia de utilizar las zonas existentes y mantener su atractivo para los próximos visitantes.

Los grupos numerosos probablemente perturbarán zonas más amplias que los grupos pequeños, ya que tienden a dispersarse en superficies más vastas. También pueden perturbar una zona con más rapidez que un grupo pequeño. Sin embargo, en una zona muy deteriorada no habrá mayor diferencia si los grupos tienen 10 o 50 personas.

7.2.5 Para disminuir el nivel de las visitas se pueden instaurar cupos, lo que puede dar lugar a varios problemas. Un aspecto que cabe considerar es el costo financiero de la aplicación y administración del sistema de cupos. Si el personal es insuficiente, es poco probable que el sistema se pueda mantener a largo plazo. Además, los cupos favorecen a quienes pueden reservar con antelación, excluyendo a otras categorías de visitantes potenciales.

Cualquier tipo de limitación puede disgustar a los visitantes muy apegados a su libertad. Los sistemas de cupos pueden irritar especialmente a quienes se consideran usuarios tradicionales de un sitio y, en consecuencia, podrían dirigirse a otros lugares que tal vez no puedan hacer frente a un aumento de la frecuentación. Así pues, para que un sistema de cupos dé resultados habría que limitar el acceso a sitios opcionales y los grupos de usuarios necesitarán comprender y aceptar la técnica de racionamiento aplicada.

7.2.6 El aumento de las tarifas de visita y otras puede reducir el número de visitantes. La ley de la oferta y la demanda determina que unas tarifas más altas en un sitio reducirán el número de visitantes. A la hora de aumentar las tarifas hay que considerar la elasticidad de la demanda, es decir, cuán sensibles son los visitantes a un cambio de los derechos de ingreso en una zona. Esta información puede obtenerse mediante encuestas. Otro factor que hay que tener en cuenta es que los visitantes quieren sistemas de tarifas claros y directos, y preferirán más bien un precio global en lugar de una tarifa principal a la que hay que añadir otros derechos, por ejemplo para estacionar o tomar fotografías. Al fijar las tarifas se pueden también hacer un distinción entre la población local y los visitantes foráneos.

La reducción de la demanda mediante tarifas de visita más elevadas

Unas tarifas de ingreso más elevadas pueden disminuir la demanda y el número de visitantes, sin mermar necesariamente el beneficio total. Por ejemplo, un aumento de la tarifa de ingreso en el Parque Nacional Keoladeo, en India, resultó en una disminución del turismo de 11 por ciento (de 126.539 en 1996-97 a 113.004 en 1997-98). En conjunto, el beneficio del periodo se duplicó con creces, pues el número de turistas extranjeros aumentó en 4 por ciento, pasando de 40.894 en 1996-97 a 42.532 en 1997-1998.

7.2.7 El hecho de no ofrecer instalaciones puede reducir el número de visitantes. La limitación de las infraestructuras, como las zonas de camping o de estacionamiento, puede reducir el número de visitantes, del mismo modo que añadir instalaciones puede aumentarlo. También se puede disminuir las visitas simplemente dificultando el acceso, por ejemplo, instalando la zona de estacionamiento lejos de las entradas. En Costa Rica, la presión de la comunidad para limitar el turismo en una reserva puso fin a un plan para asfaltar la carretera de acceso a la comunidad y la reserva. Por otra parte, el desarrollo de la infraestructura, como la instalación de señales y carteles de información, puede aumentar la popularidad de un sitio y sus recursos, por ejemplo los restos submarinos de un buque hundido.

Esta estrategia plantea varios problemas, entre ellos de seguridad. Por ejemplo, en un bosque tropical húmedo, la administración preferirá quizá instalar un sistema de señalizaciones, veredas y puentes para que los visitantes pue-

dan salir del bosque sin peligro, en lugar de correr el riesgo de tener que proceder a onerosas operaciones de búsqueda y rescate.

La elasticidad de la demanda en relación con el desarrollo de la infraestructura puede variar de un sitio a otro. Muchos sitios del Patrimonio Mundial, por su carácter único, pueden atraer a muchos visitantes aún si la infraestructura es limitada. Por ejemplo, el Everest seguirá probablemente atrayendo numerosas expediciones, con o sin infraestructuras y facilidades. Sin la instalación de un funicular, el conjunto arqueológico inca de Machu Picchu seguiría atrayendo grandes cantidades de turistas.

Este tipo de política exige que los administradores mantengan registros de la demanda de visitas para detectar las modificaciones con diferentes niveles de infraestructura. Más importantes aún son las entrevistas en el lugar con turistas y operadores turísticos para ayudar al personal a determinar los efectos de las medidas en materia de infraestructura. Merced a un diálogo permanente con interlocutores tales como los operadores turísticos que forman parte de la comisión asesora de turismo del sitio, y que conocen a fondo las preferencias y movimientos de los visitantes, los administradores del sitio pueden conseguir asesoramiento práctico respecto de esas medidas.

7.3 Considerar la conveniencia de dispersar o concentrar a los visitantes

7.3.1 La concentración del público puede limitar los impactos sociales y ambientales. La estrategia ofrece un alto nivel de vigilancia y protección de recursos delicados. Limitando el uso a unas pocas zonas dentro de un sitio, particularmente las que son resistentes a los impactos o bien menos sensibles a éstos, esta política confina las perturbaciones en una zona más pequeña. Así pues, en lugares cuyos recursos son frágiles se puede aplicar una estrategia de concentración para dirigir a los visitantes hacia zonas donde los recursos son más resilientes y resistentes. Por ejemplo, algunos corales resisten mejor los impactos que otros, de modo que se puede concentrar a los visitantes en zonas más resistentes. En Stonehenge no se permite a los visitantes atravesar el perímetro exterior del sitio, salvo a algunos grupos religiosos que tienen autorización para entrar en ciertas ocasiones.

Además de limitar los efectos negativos a ciertas zonas, la concentración puede abrir nuevas oportunidades. Por ejemplo, esta política puede proporcionar una singular oportunidad de visitar una zona en condiciones de relativo aislamiento, tal vez en un sitio arqueológico. La posibilidad de formar parte de un pequeño grupo que visita un sitio aislado y altamente protegido puede constituir un privilegio por el cual la gente quizá estaría dispuesta a pagar más.

Una política de concentración puede ayudar a evitar posibles efectos negativos en zonas naturalmente frágiles como consecuencia de la tendencia al crecimiento y la expansión de empresas turísticas como cadenas hoteleras

y parques temáticos. En los sitios que ya están gravemente afectados, puede no haber otra opción que estimular o forzar a los visitantes a adecuarse a las normas de uso en vigor. Como la gente tiende a utilizar las mismas zonas y a seguir los mismos itinerarios, generalmente no es difícil aplicar esta medida, que puede ponerse en práctica mediante reglamentos o métodos indirectos tales como inducir a los visitantes a utilizar ciertas zonas o facilitar instalaciones en determinados lugares.

La concentración de los turistas puede tener un resultado social positivo si permite a la población local eludir las presiones derivadas del turismo. Por ejemplo, en campamentos para turistas instalados en comunidades rurales de Senegal, los alojamientos de los turistas están bastante lejos del centro de la aldea. En el Parque Nacional Ujung Kulon, en Java oriental (Indonesia), las actividades turísticas están limitadas a una zona administrada por una empresa privada que ofrece alojamiento y servicios.

Una posible desventaja de concentrar la utilización es que esto modifica el clima social de un entorno respecto de los turistas. En muchos sitios, cuando los turistas están agrupados, por ejemplo en un enclave de pequeños hoteles, pierden la sensación de soledad. Esto puede contrariar la experiencia originalmente prevista y/o lo que atrajo a la gente al lugar.

7.3.2 Dispersar a los visitantes es rara vez fácil y puede no atenuar los impactos. La limitación de los impactos ambientales en zonas naturales mediante la dispersión del uso en diversos sectores puede ser eficaz cuando los niveles de utilización son bajos y los visitantes tienen un comportamiento cuidadoso. Una política de dispersión debería ser respaldada con programas concebidos para controlar los desplazamientos de la gente y la manera en que practican actividades recreativas. Estas medidas pueden no ser viables en sitios naturales dotados de pocos recursos para educar o controlar a los visitantes. Además, es indispensable un cuidadoso seguimiento del programa de dispersión debido a su elevado potencial de diseminación de problemas.

La dispersión de visitantes mediante la prolongación del periodo turístico es una opción que puede tener consecuencias ecológicas. Por ejemplo, recurrir al sistema de cupos y autorizaciones de visita puede reducir la aglomeración pero podría concentrar la utilización en una época del año en la que la vida salvaje y la vegetación son más frágiles. Los animales salvajes son particularmente vulnerables durante el periodo de reproducción y cuando se alimentan para el invierno. En los periodos de abundante lluvia y fundición de las nieves, el suelo puede ser más propenso a la compactación y a la fractura. Las plantas son más vulnerables en la estación de crecimiento.

En sitios culturales como los monumentos dotados de una infraestructura protectora bien desarrollada, donde el riesgo de impacto ambiental es bajo, la dispersión de los visitantes es una manera eficaz de reducir la aglomeración.

Se puede lograr la dispersión de visitantes en diferentes zonas de un sitio mediante reglamentos o por medio de la información y la persuasión. También puede lograrse mediante una disposición estratégica de la infraestructura. Si la dotación de personal lo permite, también pueden ser eficaces las medidas directas tales como las licencias. Este sistema aumenta la distancia entre los grupos y refuerza un objetivo de gestión encaminado a facilitar una experiencia en la cual los encuentros humanos son poco frecuentes.

7.3.3 La decisión de concentrar o dispersar el turismo debe reflejar metas de política y objetivos de gestión.

Con frecuencia una de las metas políticas es asegurar que los beneficios del turismo fluyan hacia las comunidades aledañas del sitio. Ello puede suscitar presiones para que se abran a la visita nuevas zonas del mismo. El turismo tiene tendencia a expandirse, lo que a su vez puede llevar a una extensión de los impactos ecológicos y sociales. Por otra parte, si una de las metas básicas es el desarrollo económico local, y si hay ingresos potenciales suficientes para sustituir las actividades económicas instaladas en una zona, su apertura al turismo puede ser una solución apropiada.

En cambio, si la principal meta de una política es proteger especies en peligro y fomentar la visita de biólogos, la extensión del turismo en un parque puede limitar las posibilidades de investigación debido a la intensificación del impacto en zonas sensibles.

7.4 Modificación del entorno físico a fin de resistir los impactos

7.4.1 El aumento de la resistencia de un sitio a los impactos generados por los visitantes mediante la instalación o modificación de la infraestructura se suele denominar "refuerzo" del sitio. Añadir infraestructura o "reforzar" un sitio favorece su durabilidad física. Puede consistir en revestir las carreteras de acceso y los senderos, o construir refugios para excursionistas, o barreras para impedir que los turistas toquen valiosísimos mosaicos como los del Taj Mahal. Un ejemplo de refuerzo extenso de un sitio cultural es el Gran Templo de Abú Simbel, en Egipto, donde la afluencia de 2.000 turistas por día estaba provocando atascos de tráfico. Dentro del templo, su respiración aumentaba la humedad y la concentración de bióxido de carbono en el aire, facilitando la formación de depósitos salinos en los muros. Para resolver los problemas de tráfico, la administración instauró la circulación unidireccional, y para reducir la humedad y la temperatura en la cámara funeraria se instaló un sistema de ventilación. Otra manera de evitar los impactos consiste simplemente en trasladar las infraestructuras lejos de las zonas sensibles.

7.4.2 El refuerzo tiene costos y beneficios porque modifica la naturaleza de la experiencia de los visitantes. El refuerzo de un sitio puede suscitar un cambio en el perfil de los visitantes. En las pistas Milford en Nueva Zelanda y Overland en Tasmania, ambas muy populares entre los mochileros, se registró en el decenio de los ochenta un aumento de la frecuentación. La administración

respondió a las repercusiones racionando del uso y revisitando la superficie de las pistas. Como consecuencia, algunos visitantes consideraron que las pistas eran demasiado fáciles y dejaron de usarlas.

Facilitar la actividad mediante el refuerzo de un sitio también puede aumentar la afluencia. En Tasmania se construyó un paseo entarimado para limitar el acceso a ciertas partes del río Gordon. Por razones comerciales, no se redujo el tamaño de los grupos, formados a veces por más de 50 personas. Agolpados en los paseos, los turistas tenían muchas dificultades para fotografiar una de las principales atracciones del sitio, un pino Huon de 2.000 años de edad.

Otro posible inconveniente del refuerzo de un sitio es que los materiales añadidos no combinen con el entorno, menoscabando así los valores originales del sitio. Una solución consiste en utilizar materiales naturales en lugar de productos manufacturados ajenos al lugar. Por ejemplo, se pueden utilizar plantas de crecimiento rápido para bloquear un sendero que conduce a una zona frágil o restringida, o rellenar una entrada con escombros naturales y rocas.

7.5 Modificación del comportamiento de los visitantes

7.5.1 Los programas de interpretación y educación pueden mitigar los impactos ambientales y sociales.

Los programas de educación se utilizan para enseñar al público la mejor manera de comportarse en un sitio. Los programas de interpretación proporcionan al visitante información y explicaciones acerca de los recursos del sitio y su significación.

Se puede enseñar a los visitantes técnicas de reducción del impacto tanto en los sitios naturales como en los culturales. En los Estados Unidos, en el marco de una campaña destinada a salvar a los manatíes se distribuyeron directrices a los turistas, gracias a lo cual disminuyeron los casos de muerte y heridas causadas a esos animales. En el sitio de Luxor, en Egipto, las autoridades señalaron que mediante explicaciones a los turistas sobre los problemas de gestión habían logrado distribuir de manera más pareja los movimientos del público. Los programas de interpretación y educación pueden tardar algún tiempo en surtir efecto, pero son preferibles a la instalación de infraestructuras porque es menos probable que modifiquen la experiencia de los visitantes y desplacen a los grupos que constituían el objetivo inicial.

Es posible eliminar casi totalmente algunos efectos negativos enseñando a los visitantes ciertas técnicas de reducción del impacto. En Tasmania, en la pista Overland del Parque Nacional Cradle Mountain-Lake St. Clair, los excursionistas regresaban enfermos de gastroenteritis debido a que enterraban sus desechos demasiado cerca de las cabañas, contaminando el agua y los alimentos. Llegó a ocurrir que la mitad de los usuarios se enfermaran. Para corregir la situación, los administradores del parque escribieron a

clubes de excursión, grupos ambientalistas y tiendas de material de acampar, señalando el problema y sugiriendo que los excursionistas enterraran sus desechos al menos a 100 metros de las cabañas, carpas y corrientes de agua. En el verano siguiente se informó de que solamente el 10 por ciento de los usuarios habían contraído gastroenteritis. Se han conseguido resultados similares mediante campañas de educación que fomentan la observación de la vida salvaje con pocas repercusiones, así como otras prácticas ecológicamente adecuadas, por ejemplo, utilizar cocinas o estufas en lugar de fogatas, envolver los desechos y no dar alimentos a los animales. La mayor parte de los especialistas en protección de monumentos también preconizan la educación de los turistas como parte de la estrategia de lucha contra ciertos problemas como el vandalismo.

7.5.2 Las campañas de interpretación y educación no son necesariamente muy costosas.

Las metas deben ser evaluadas críticamente para determinar si se pueden alcanzar tal cual efectivamente con recursos modestos. En lugar de dedicar importantes sumas a grandes proyectos de infraestructura como complejos centros de recepción, las soluciones menos onerosas pueden ser más eficaces, por ejemplo, un programa que implique el contacto entre los visitantes y el personal de gestión. En algunas situaciones un equipo puede recorrer los diversos sitios para actualizar y mejorar las instalaciones y materiales de interpretación, e impartir formación a administradores y guardas locales. Se pueden llevar a cabo campañas de educación e interpretación con un gasto mínimo. Por ejemplo, en un corto itinerario pedestre natural pueden bastar unos letreros con los nombres comunes y científicos de la flora, reservando los carteles más grandes a temas generales.

7.5.3 Modificar el comportamiento de los visitantes no es un proceso sencillo.

Las campañas de interpretación y educación surgen de un deseo de modificar el comportamiento de los visitantes, una noción teóricamente sencilla pero compleja en la práctica. Se ha determinado que muchos factores influyen en ese comportamiento, entre ellos los siguientes:

Los visitantes quieren conocer las razones por las cuales se les pide que hagan algo. Declarar simplemente que una zona es de utilización reducida no aporta información suficiente.

El programa de interpretación debe atenerse a la realidad concreta; de lo contrario se producirán confusiones. Por ejemplo, las fotografías y descripciones publicadas en materiales de promoción pueden no corresponder a la experiencia del visitante. Una situación de este tipo se produjo cuando la Comisión Forestal de Tasmania puso de relieve, en sus materiales de promoción y educación, las atracciones recreativas de sus bosques. La reacción de los visitantes demostró que no esperaban poder ver el desmonte desde los itinerarios y las zonas de merienda. Una solución consistió en incluir imágenes de la producción forestal en los materiales de promoción.

El comportamiento del personal, comprendido el de mantenimiento, debe respaldar los valores expresados en los materiales de educación e interpretación.

La experiencia y los conocimientos previos de los visitantes pueden influir en la eficacia de los materiales pedagógicos, que según las investigaciones dan mejores resultados en turistas con poca experiencia o información en relación con un sitio. Debe prestarse especial atención al contenido y a la exposición de materiales cuando se trata de visitantes repetidores. Los especialistas recomiendan que, si no es posible preparar dos versiones de los materiales, puede ser más conveniente ignorar al público experimentado.

Los visitantes deben tener la convicción de que un determinado problema es real e importante, de que ciertas medidas son necesarias, y de que ellos pueden contribuir a que algo cambie. Los materiales deben presentar un problema junto con información sobre la manera de abordarlo, vinculando la experiencia de los visitantes con las medidas futuras. Los materiales podrían incluir información sobre agrupaciones de ambientalistas, otros lugares para visitar y aprender acerca de un tema, u otra información adicional.

Las personas deben sentir que son capaces de contribuir a una solución, por ejemplo sembrando una semilla en un proyecto de reforestación o ayudando en una excavación arqueológica. Las recompensas individuales pueden ser financieras pero al mismo tiempo "psicológicas"; a menudo la gratificación derivada de motivos altruistas es más significativa.

7.5.4 Varios otros factores intervienen en la presentación eficaz de programas de interpretación y educación. Se necesitan metas y objetivos claros para determinar lo que se debe interpretar, para quién y de qué manera, y quién elaborará las estrategias de interpretación. Se dice que la etapa crucial en la determinación de los mensajes fundamentales y los públicos destinatarios es el eslabón más débil del proceso de elaboración de conceptos y temas.

Los materiales deben centrarse en el tipo de visitante cuyo comportamiento se considera más importante modificar. El mensaje debe describir claramente los problemas críticos y los comportamientos que se recomiendan.

Las campañas de educación más eficaces recurren a una combinación de métodos concebidos para determinados grupos de usuarios y mensajes. Están basados en perfiles específicos de visitantes que consideran la edad, los antecedentes, los intereses, el origen (foráneo o local), el grado de destreza en las actividades que ofrece el sitio, las necesidades especiales, la forma de acceso al sitio (carretera o vía fluvial, público o privado). Los perfiles también toman en cuenta si los visitantes han ido por su cuenta, en pareja o en familia, o si forman parte de un grupo organizado.

Los criterios de interpretación pueden variar con los cambios sociales tales como las modificaciones de la composición

étnica o de los niveles locales de educación. Estos cambios pueden necesitar nuevos mensajes, quizá en lenguas diferentes. Una exposición debe satisfacer las expectativas de los turistas ocasionales así como las de los residentes locales o los visitantes que vuelven. Los signos "estratificados" ofrecen información detallada en caracteres pequeños con el fin de despertar el interés de esos visitantes.

Los estudios revelan la necesidad de un minucioso análisis de los intereses de los visitantes. Muchas personas visitan sitios del Patrimonio Mundial sin tener un interés especial por el patrimonio. La mayor parte de los visitantes de los sitios del Patrimonio Mundial tienen pocos conocimientos o intereses especializados; los detalles de un castillo u otro sitio histórico tienen una importancia secundaria.

Los programas de interpretación deben ser evaluados considerando si cumplen o no las metas y los objetivos de la gestión. En caso negativo, constituyen una mala inversión de recursos escasos, a expensas de otros programas y de la reputación de los administradores. Los expertos advierten contra la tendencia a producir nuevos programas antes que examinar los existentes, sin presentar argumentos en favor de unos u otros.

El procedimiento más fácil y común para evaluar la eficacia de un programa de interpretación como una exposición consiste en estimar su capacidad de atraer y conservar la atención de los visitantes. En este caso una exposición se juzga por el número de personas que se detuvieron y por el tiempo que pasaron mirando o leyendo el material. La intuición del personal respecto de los cambios de actitud es generalmente fiable y puede contribuir a los estudios de evaluación.

Las maneras de llegar al público destinatario pueden variar según el tipo de material presentado. En general, los visitantes que dependen del transporte público o de servicios ofrecidos por la administración del sitio son un público cautivo. El personal puede informar a los turistas acerca de los reglamentos del parque y proporcionar consejos de seguridad e indicaciones de orientación.

Para estimular a los turistas a regresar al sitio, es necesario renovar regularmente las exposiciones o programar ocasionalmente exposiciones especiales. El Museo Real de Columbia Británica, en Vancouver, registró una merma de las visitas anuales debido a que las exposiciones no se renovaban por falta de fondos. A su vez esto produjo una reducción de los ingresos, complicando aún más el problema.

Los guías pueden aportar una valiosa contribución a la entrega de información educativa a los visitantes. Por ejemplo, en los grandes bosques tropicales, los turistas que no van acompañados de excelentes guías pueden pasar largo tiempo sin divisar animales salvajes. De 80 a 95 por ciento de los turistas alojados en cabañas de las selvas tropicales de una región del Perú señalaron que la observación de la vida natural no había sido una experiencia satisfactoria.

La participación de los guías en la etapa de planificación de programas de educación e interpretación ayuda a mantener la coherencia de la información que se entrega a los visitantes. Los guías y el personal del sitio deben trabajar en relación estrecha de modo que los primeros no compitan con las metas del sitio y que su información sea correcta y pertinente.

7.5.5 Los métodos de presentación tienen una capacidad variable para atraer a los visitantes y modificar los comportamientos. Se ha determinado que son eficaces los materiales a que se refieren los párrafos siguientes.

El Departamento de Parques de Tasmania observó que los materiales de presentación más eficaces eran no sólo divertidos sino también de lectura fácil y rápida. Los vídeos resultaron ser el método más popular y eficaz. Como presentan la información en vivo y muestran la manera en que las técnicas funcionan en la práctica, son especialmente adecuados para su uso en las escuelas y con grupos inexperimentados. También han demostrado su eficacia los carteles divertidos, los materiales audiovisuales y las presentaciones multimedia.

Una vez que los materiales han atraído la atención de los visitantes, la mejor manera de modificar los comportamientos es añadir el contacto personal. Por ejemplo, es más fácil convencer a los excursionistas que no usen calentadores cuando los guardas forestales les comunican personalmente los reglamentos a fin de reforzar una campaña de educación. La simple instalación de carteles que dicen “usar sólo calentadores a petróleo” es mucho menos eficaz.

En ausencia de guardas se puede capacitar a los guías para que presenten la información interpretativa. En talleres para guías turísticos comerciales se pueden abordar las técnicas de reducción de impacto y otros temas relativos a la gestión. Los guías locales de Nan Madol, una isla del Pacífico Sur que tiene un importante sitio arqueológico, cumplen una importante función en la educación de los turistas y el control de los “graffiti” y otras formas de vandalismo.

Los programas interpretativos interactivos son muy prometedores. Las exposiciones participativas gustan más que las estáticas y son muy eficaces como técnica de modificación del comportamiento de los visitantes. La participación activa parece fomentar una actitud positiva, especialmente si se combina con una experiencia gratificante. Las técnicas interactivas que ofrecen oportunidades para recoger las reacciones del público recurren a personal itinerante o situado en ciertos lugares para dar información, pronunciar conferencias u organizar discusiones, presentar espectáculos como títeres, obras de teatro o comedias musicales, u organizar actividades como la fabricación y medición de objetos, juegos y re-creaciones de hechos históricos. Las publicaciones, las señales, las actividades autodirigidas, los centros de visitantes, los aparatos audiovisuales, y las exposiciones al aire libre como los paseos a pie o en vehículo y los itinerarios de buceo de superficie en los parques marítimos, son menos interactivos, pero exigen menos tiempo al personal.

Los talleres prácticos pueden combinarse con viajes al terreno y giras de observación. Un profesor de ciencias de Puerto Rico señaló que los ecosistemas costeros se comprenden mejor mediante viajes al terreno en los cuales los participantes pueden hacer preguntas e interactuar con el especialista. El Museo Tropen de Ámsterdam propone un programa en el cual los participantes pueden consultar a viajeros experimentados acerca de los eventos del momento en un determinado país y los diversos comportamientos aconsejados o desaconsejados.

Cada vez más populares son las exposiciones auténticas basadas en actividades económicas, que presentan aparatos y materiales verdaderos. Por ejemplo, en el Centro Nacional de Pesca en Grimsby, Inglaterra, ex tripulantes de barcos pesqueros relatan sus experiencias al público y estimulan la participación enseñando a los visitantes a hacer nudos en líneas de pesca. Con creciente frecuencia, los centros del patrimonio ofrecen auténticas experiencias mediante imaginativas interpretaciones de la historia local. Desde los años ochenta, los viejos museos tradicionales, gracias a las nuevas tecnologías, ofrecen tanto entretenimiento como educación, borrando la distinción entre parque temático y experiencia museística.

La historia oral es un recurso de investigación particularmente valioso y una importante fuente de material interpretativo. El proceso supone la participación de la población local y la hace sentirse representada, lo que es especialmente importante si la interpretación local difiere de la de los materiales del sitio. La incorporación de los habitantes en los programas de interpretación les da un papel central, lo que propicia el apoyo popular.

7.6 Ofrecer incentivos para practicar ciertas actividades

7.6.1 Se puede reorientar a los visitantes mediante una programación. Por ejemplo, se puede abrir un sitio muy temprano para los observadores de aves o cerrarlo temprano para limitar otros tipos de visitantes. La Reserva de Bosque Nuboso Monteverde, en Costa Rica, abre temprano para que los visitantes puedan disfrutar de su actividad con relativa tranquilidad. Ampliar los horarios de apertura de un sitio puede depender de si se cuenta con suficientes recursos para pagar al personal las horas suplementarias. El aumento del gasto puede compensarse mediante un aumento de las tarifas de entrada o mayor publicidad.

7.6.2 Proporcionar o no infraestructuras para ciertas actividades puede influir en el tipo de actividad que se practica. La construcción y emplazamiento estratégicos de infraestructura pueden alentar el uso de ciertas zonas en lugar de otras. La señalización puede promover más un sitio que otro, en tanto que suprimirla puede desalentar el uso. En zonas donde pueda haber conflictos entre diferentes grupos de usuarios o donde la separación de los grupos pueda enriquecer la experiencia de los visitantes, la instalación de infraestructuras de bajo costo puede

estimular la separación: por ejemplo, una señalización que dirija a los campistas fuera de las zonas utilizadas por quienes visitan por el día.

7.7 Cambiar los tipos de actividad mediante reglamentos

7.7.1 Los reglamentos que limitan las actividades y/o la manera en que se las practica puede influir radicalmente en los impactos ecológicos y sociales. Algunas actividades recreativas tienen más repercusiones que otras. Los tipos de actividades practicadas por los visitantes pueden limitarse. Por ejemplo, prohibir los vehículos todo terreno y motocicletas para reducir la erosión del suelo, como lo hace el uso de caballos. Para limitar los problemas de tráfico y contaminación, Bermuda ha resuelto no reconocer las licencias de conducir extranjeras, lo que imposibilita el alquiler de autos. Del mismo modo, se han prohibido los autobuses de no residentes en las islas italianas de Capri, Ischia y Procida.

A fin de minimizar los efectos negativos de los encuentros entre turistas y ballenas en Glacier Bay, Alaska, las autoridades han puesto límites al número de buques de crucero que entran en la bahía y establecido reglamentos que fijan en 400 metros la distancia mínima que ha de mantenerse entre las naves y los cetáceos. También se han impuesto normas de observación de ballenas a los guías locales de la bahía El Vizcaino, en Baja California.

Una vez más, para aplicar esas disposiciones reglamentarias hacen falta recursos suficientes. Las medidas indirectas complementarias pueden ir en apoyo de las directas. Por ejemplo, en algunos parques de caza del África los chóferes desobedecen con frecuencia las normas de distancia aceptable respecto de los animales. Para remediar este problema se pueden excavar zanjas a lo largo de las carreteras para impedir que los vehículos se aparten de ellas.

7.8 Modificar el entorno social del sitio reduciendo los conflictos con los visitantes

7.8.1 Separar las actividades conflictivas reduce los conflictos. Asignar determinadas actividades a ciertas zonas reduce los conflictos entre diferentes tipos de visitantes. Por ejemplo, grupos como los adeptos del buceo superficial y los pescadores deportivos pueden oponerse si tratan de utilizar los mismos recursos. La idea de separar a los grupos de usuarios tiene relación con la técnica del Espectro de Oportunidades de Esparcimiento (ROS en su sigla inglesa). Uno de los aspectos clave de su uso es asegurar que las diferentes zonas para diferentes actividades permanecen en buenas condiciones ambientales en el largo plazo. Se podría advertir a los visitantes y operadores turísticos de que si una zona que se les ha asignado sufre daños, no se les propondrá otra.

7.8.2 Elaborar programas de interpretación y educación en estrecha cooperación con la comunidad puede evitar alienarse a los habitantes que, de otro

modo, podrían sentir que su identidad cultural está mal representada. El sentido de la significación del lugar y la fuerte espiritualidad e identidad que los pueblos tradicionales experimentan por su tierra no es fácil de transmitir a los visitantes. Para la comunidad local, la memoria, el apego y el simbolismo son generalmente de primera importancia. Por otra parte, puede dar la impresión de que los visitantes, al ser atraídos por lo inusual, lo exótico y lo pintoresco, desconsideran los valores locales. Si se elaboran en estrecha cooperación con la comunidad, los programas de interpretación y educación pueden ayudar a prevenir el desmerecimiento de los valores locales tradicionales.

7.9 Distribución de beneficios a las comunidades afectadas por el sitio

7.9.1 Es más probable que la población local participe en la conservación cuando está asociada a un mejoramiento de sus condiciones de vida. Los administradores del Parque Nacional de Ujung Kulon, en Java Occidental, informan de que las actividades de turismo, gestión de recursos y protección que generan ingresos estimulan el apoyo local a la protección de los parques y los esfuerzos de conservación. Por sí solos, los programas de conservación y educación no darán los resultados esperados. En Gambia, en África Occidental, la expectativa de recibir una parte de los beneficios económicos del turismo fue suficiente para inducir a la comunidad local a aceptar el nuevo Parque Nacional de Kiang West.

Empero, los crecientes beneficios locales (por ejemplo, la formación de guías locales) no necesariamente orientan a la población hacia actividades de conservación y protección. La experiencia ha demostrado que es preciso vincular la conservación y el desarrollo económico. Por ello habría que reclutar guías que ya tienen un interés en la conservación o la participación comunitaria. Las evaluaciones de la formación de guías locales en Costa Rica indicaron que era necesario aplicar un proceso de selección amplio, procurando hallar no sólo aptitud sino además conciencia ambiental y comunitaria.

7.9.2 La experiencia enseña que los proyectos turísticos comunitarios son sostenibles cuando la gente invierte en ellos su trabajo y sus ahorros. Los proyectos tienen éxito cuando la gente tiene intereses en ellos. Cuando pueden ver los beneficios que engendran, estarán dispuestos a ofrecer su trabajo o su dinero. En el marco del proyecto de conservación de la zona del Annapurna, en Nepal, se espera que los habitantes contribuyan a los proyectos de desarrollo comunitario con dinero o trabajo. Los propietarios de alojamientos que renuevan sus instalaciones reciben asistencia técnica y formación, así como ayuda para establecer sus normas.

7.9.3 Los programas comunitarios de turismo pueden ser más eficaces si se introducen paulatinamente y en conjunción con otros programas de desarrollo económico. Se recomienda la ejecución gradual en vista de las posibles repercusiones sociales y económicas negativas.

tivas. Las comunidades necesitan tiempo para adaptarse a las realidades de la industria, para hacer frente a los problemas derivados de la afluencia de visitantes y para planificar maneras eficaces de captar y mantener los beneficios económicos del turismo.

A menudo las expectativas de la comunidad en relación con los beneficios económicos se frustran debido a las condiciones locales inadecuadas. Por ejemplo, los turistas extranjeros pueden exigir estándares de alojamiento y alimentación superiores a los que la comunidad está en condiciones de ofrecer en lo inmediato. Así, la población puede comenzar a percibir los beneficios económicos directos sólo después de que se hayan solucionado algunos problemas básicos. La ejecución gradual puede exacerbar el problema, a medida que la gente se impacienta en espera de los beneficios.

Esos problemas son menos acusados cuando simultáneamente se llevan a cabo otros programas generadores de ingresos y la comunidad no está orientada únicamente al turismo. Por ejemplo, muchos proyectos en áreas protegidas comprenden programas de explotación agroforestal o de otros recursos, que pueden generar beneficios económicos como cosechas y madera para leña. Esas opciones pueden atenuar la necesidad de un desarrollo más rápido del turismo.

7.9.4 La capacidad del turismo para dar beneficios a la población local depende de los recursos y las competencias que se pueden utilizar para generar ingresos.

Los programas comunitarios de turismo podrían empezar con una evaluación de los recursos y las competencias locales que correspondan a esas actividades. Por ejemplo, en muchos casos se necesita apoyo de transporte para las actividades turísticas, o hay necesidad de conocimientos locales debido a lo accidentado del terreno, como en el Parque Nacional de Corcovado, en Costa Rica, donde el transporte al Parque es difícil y la vía aérea es más cara. Otras actividades que podrían necesitar guías y transporte locales son el montañismo, las expediciones a pie, la pesca deportiva, el submarinismo y las cabalgatas. Otras actividades más especializadas como la observación ornitológica y la navegación fluvial en balsa generalmente exigen más capacitación y entrenamiento. Las posibilidades de practicar estas actividades dependen a menudo de la existencia de programas de formación impartidos por organismos públicos o no gubernamentales, así como los operadores turísticos interesados en la participación de personal local.

Encauzar los beneficios hacia la población local mediante oportunidades de trabajo

Cuando el santuario de aves de Keoladeo, en la India, se convirtió en un parque nacional, la nueva reglamentación prohibió la recogida de leña y el pastoreo, lo que afectó gravemente a los habitantes del lugar cuya subsistencia dependía de los recursos naturales del parque. A fin de

compensar algunos de estos efectos, se estimula el turismo como fuente de ingresos. Keoladeo, situado en el itinerario turístico del "Triángulo de Oro" que pasa por Nueva Delhi, Agra y Jaipur, es uno de los sitios naturales más concurridos del Asia, que recibe a 125.000 visitantes anuales, de los cuales 70 por ciento vienen de la India.

Con su abundante población de aves migratorias y residentes, entre ellas grullas de Siberia, Keoladeo está en la lista de atracciones de muchos operadores turísticos especializados. Para aprovechar las posibilidades que ofrece el turismo, el jefe adjunto de guardias del parque concibió una creativa estrategia para generar beneficios locales. El transporte y la interpretación se realizan gracias a 108 conductores de triciclos motorizados y 98 guías de la naturaleza. También hay barcas sin motor conducidas y mantenidas por personal permanente contratado en las zonas adyacentes, lo que constituye otra posibilidad de trabajo. Además, 60 por ciento del personal del parque procede de aldeas vecinas de la zona protegida. El parque busca conductores de triciclos mediante anuncios en el periódico local. Los conductores reciben una formación de tres meses acerca de la historia natural y cultural del parque, así como la de las comunidades locales y las zonas turísticas. Los triciclos autorizados ostentan una credencial metálica de color amarillo, que les autoriza a trabajar dentro y fuera del área del parque. Para evitar discusiones entre los conductores que llevan a los turistas al parque se utiliza un sistema de sorteo de turnos rotatorios.

También se forma a los guías locales en historia natural, aptitudes interpretativas, gestión de los visitantes e idiomas. Las licencias de guía son renovadas en julio de cada año después de haber terminado satisfactoriamente un curso de actualización. En los últimos años la contratación tiende a realizarse en los grupos de bajos ingresos, particularmente jóvenes de las zonas rurales. Aproximadamente un tercio de los guías proceden de las comunidades circundantes. Al principio se exigía que los guías tuvieran un diploma de una escuela de habla inglesa, pero ahora se acepta a los guías que hablan hindi ya que 70 por ciento de los visitantes son del país.

Problemas financieros de temporada

Aunque los conductores de triciclos pueden tener ingresos sustanciales durante la temporada turística en Keoladeo, cuando la frecuentación disminuye al ritmo de las migraciones de las aves sólo unos pocos conductores pueden seguir trabajando. En tanto que muchos tienen trabajo en la zona durante la temporada baja, otros son contratados para eliminar el jacinto acuático (una hierba) de las zonas acuáticas del Parque.

La tasa ecológica

Los operadores turísticos y los turistas pueden hacer contribuciones directas al Parque Keoladeo y sus proyectos de desarrollo. Del ingreso obtenido por el cobro de entradas

y las donaciones, 75 por ciento se destina a un fondo especial de proyectos administrado por la Sociedad de Desarrollo del Parque Nacional de Keoladeo, que está integrada por las autoridades del Parque, la administración del distrito y los representantes de la comunidad de la aldea, organizaciones no gubernamentales locales y representantes de los departamentos encargados de la agricultura, la ganadería, la educación, la irrigación, el turismo y las obras hidráulicas. El éxito del sistema depende de la transparencia y de la clara definición de las respectivas funciones de los integrantes.

7.9.5 Los costos del trabajo deben ser evaluados con realismo a la hora de analizar el potencial de la comunidad.

Si no se necesita capital, o muy poco, para establecer un albergue, por ejemplo cuando las habitaciones antes ocupadas por los hijos se convierten en habitaciones de huéspedes, el proyecto puede ser atractivo. Además, si el tiempo que se invierte en empresas turísticas no se puede aprovechar en otras ocupaciones, por ejemplo, si existen pocas posibilidades de trabajo fuera del turismo, un proyecto turístico comunitario puede valer la pena aún si la remuneración es baja.

7.9.6 La experiencia ha demostrado que a menudo el turismo es incapaz de generar beneficios económicos locales cuando los guías locales están subutilizados.

Las empresas turísticas y los hoteles tienden no suelen recurrir a guías locales. En algunos países y en determinadas zonas protegidas se les pide que utilicen guías locales poco cualificados, en los que a menudo se ve una carga financiera.

Este problema puede ser atenuado mediante la formación intensiva de guías locales en aptitudes lingüísticas y de interpretación. Las empresas turísticas aceptan mejor a los guías más cualificados. A medida que los operadores turísticos y las autoridades se percatan de que la protección del sitio y la salud del negocio turístico dependen del apoyo local, comienzan a darse cuenta de que les conviene respaldar la contratación y capacitación de personal local.

7.9.7 Aumentar el ingreso del sitio para producir beneficios locales.

Los costos y beneficios de la infraestructura y de las soluciones de alta tecnología deben ser examinados a la luz de la meta de producir beneficios locales. Los planificadores de las ruinas maya de Copán, en Honduras, se dieron cuenta de que generalmente los hoteles de lujo están lejos de los centros urbanos, lo que limita las oportunidades de la población local. Observando que la mayoría de los visitantes del país tienen recursos financieros modestos y prefieren los alojamientos locales, recomendaron que se modernizaran la infraestructura y los servicios conexos. También estimaron que las instalaciones turísticas concentradas y modestas pero de buena calidad, podían arrojar más beneficios para las comunidades locales que los hoteles, restaurantes y servicios de guía de clase superior y altos precios. Esos servicios suelen utilizar personal foráneo, están controlados por capital extranjero y

son emplazados voluntariamente fuera de las comunidades locales.

No se deberían adoptar soluciones de alta tecnología para los problemas de gestión sin antes examinar a fondo sus costos, beneficios y aplicabilidad en el terreno. En algunos países donde el desempleo ya es elevado, estas medidas pueden privar de trabajo aun a más gente. Puede ser aconsejable e igualmente eficaz recurrir a mano de obra local para construir y mantener techos de hojas de palmera para proteger objetos de piedra del deterioro, en lugar de utilizar productos químicos. Del mismo modo, las máquinas de cortar césped motorizadas son más eficientes que el corte a mano, pero esas máquinas necesitan repuestos que hay que importar.

El derecho de acceso que pagan los visitantes puede ser una fuente de beneficios tanto para las zonas protegidas como para las comunidades locales. La mayor parte de los estudios sobre la gestión de zonas protegidas recomiendan la adopción de políticas públicas que autoricen el cobro de esos derechos para compensar los costos. Se pueden cobrar derechos de acceso en parques o monumentos, y por diferentes actividades tales como buceo y excursionismo, así como por alojamiento y servicios de rescate.

El sistema de derechos de acceso es justo porque las personas que utilizan el sitio pagan por ello. Las tarifas de acceso a zonas públicas tales como parques y museos se mantienen bajas para facilitar el acceso de una proporción más amplia de la población. Para captar más divisas e ingresos, algunos sitios cobran más a los turistas extranjeros que a los nacionales (por ejemplo, en las ruinas maya de Copán, en Honduras, se cobra 5,25 dólares a los extranjeros y 60 centavos a los hondureños). En los países donde esta doble tarifa es ilegal, se puede pedir a los turistas y a las empresas turísticas que hagan donaciones. Vale la pena señalar que uno de los problemas crónicos de muchos sitios que cobran entrada es que el dinero obtenido es ingresado en una tesorería central y no se destina al funcionamiento del sitio.

Los expertos señalan que la industria turística puede resistirse al cobro a los visitantes aún cuando éstos estén dispuestos a pagar más cara la entrada. Los visitantes tienden a aceptar los aumentos de tarifas si saben que los fondos se utilizarán en la protección y conservación del sitio, pues desean saber a qué se destina el dinero. Se pueden reunir datos sobre las preferencias de los visitantes para apoyar un aumento de las tarifas al que algunos interesados podrían oponerse.

Los derechos de concesión que se cobran a los individuos o grupos autorizados a prestar servicios a los visitantes pueden también constituir un ingreso para los sitios y las comunidades locales. Las concesiones comunes comprenden la alimentación, alojamiento, transporte, guías y comercio minorista. Los derechos y regalías percibidos en concepto de concesiones pueden ser una fuente importante de ingresos en los sitios muy visitados. Como las tarifas de las concesiones suelen ser relativamente bajas en

relación con los niveles de beneficio, los negociantes podrían estar dispuestos a pagar tarifas más elevadas.

Las estancias más prolongadas pueden aumentar los ingresos y al mismo tiempo mantener el número de visitantes en un nivel manejable. La disponibilidad de una serie de servicios para los visitantes puede aumentar la duración promedio de la estancia en un sitio. En Copán se logró aumentar la duración promedio de la estancia de los visitantes gracias a la creación de un programa de interpretación, la instalación de nuevos itinerarios y de un centro de visitantes, el desarrollo de los servicios de guías privados y la presentación de programas audiovisuales nocturnos. En los sitios culturales que tienen excelentes recursos naturales, los programas de interpretación pueden realzar las atracciones naturales.

Los operadores turísticos podrían estar dispuestos a extender sus trayectos para incluir otras atracciones y servicios y de este modo incrementar los beneficios locales. Se podría añadir a una base de operaciones, por ejemplo un centro turístico, algunas atracciones adicionales que los turistas pueden visitar en una jornada. Las atracciones secundarias brindarían a los visitantes nuevas experiencias.

La contratación de personal local puede mejorar la gestión del sitio y generar beneficios locales. Las experiencias en Australia han demostrado la importancia de ofrecer trabajo y formación a la población nativa que cumple tareas de vigilancia, de asesoramiento policial y de enlace.

Autorizar a la población del lugar a vender productos puede contribuir a la economía local, pero también crear problemas. Los turistas pueden sentirse amenazados por vendedores ambulantes agresivos, o los habitantes que no pueden pagar por la concesión de privilegios pueden utilizar zonas no autorizadas en un sitio. En el Parque Nacional del Gran Cañón, en los Estados Unidos, los nativos solían vender objetos artesanales cerca de la entrada y en otros lugares estratégicos; como solución sustitutiva se instaló en el lugar un mercado indígena.

7.10 Consecuencias y recomendaciones

- En la búsqueda de soluciones a problemas de gestión el primer paso consiste en analizar todos los indicadores y determinar las razones por las cuales no se satisfacen las normas. Obtener información acerca de los grupos que causan problemas (por ejemplo, los usuarios del día frente a los turistas que permanecen más tiempo) puede ayudar a centrar los esfuerzos.
- Al evaluar las medidas posibles, puede ser útil considerar los diversos métodos directos e indirectos. Se pueden obtener elementos valiosos pasando revista a las metas y objetivos del sitio en conversaciones con el personal y los miembros del consejo consultivo, considerando al mismo tiempo los resultados que podría tener la aplicación de diferentes estrategias y medidas. Hay que comenzar por estudiar estrategias indirectas como las campañas de educación e interpretación para pasar luego gradualmente a medidas directas tales como la imposición de obligaciones, las multas, las licencias, etc.
- Las medidas indirectas pueden ser adecuadas en un comienzo para abordar problemas que no son inmediatos, por ejemplo, cuando no es necesario clausurar una zona potencialmente peligrosa, o cuando la frecuentación no aumenta demasiado rápido. Antes de imponer medidas más restrictivas conviene evaluar los efectos de las medidas aplicadas. Es posible que un sitio con personal y recursos financieros limitados sólo pueda permitirse aplicar medidas indirectas.
- Para obtener mejores resultados podrían combinarse medidas. Por ejemplo, una campaña de información puede combinarse con un plan de Espectro de Oportunidades de Esparcimiento (ROS) que contemple la separación de los usuarios. Una campaña de educación puede alentar a muy diversos grupos de usuarios a practicar sus actividades en zonas separadas. Por ejemplo, se puede recomendar buenas pistas a los ciclistas de montaña y pedirles que eviten las zonas usadas por los observadores de aves.
- El cálculo del costo de las diferentes medidas sobre la base del personal disponible y otros recursos también permitirá hacerse una idea acerca de la eficacia potencial de determinadas medidas.
- No deben adoptarse medidas de gestión sin proceder previamente a un minucioso análisis y estudio de la importancia sociocultural e individual de un sitio para los miembros de la comunidad, por ejemplo cuando se construye una infraestructura en un lugar sagrado.
- Se puede crear una atmósfera positiva para aplicar medidas de gestión incorporando a los interesados a la planificación. La asociación con éstos propicia el diálogo con un grupo causante de un problema o afectado por un problema. Se puede exponer a estos grupos las necesidades del sitio y las razones que explican ciertas políticas. La comisión asesora es un eficaz mecanismo para incorporar a diversos interesados a aspectos relacionados con la gestión de visitantes. Además, los reglamentos que se vayan a adoptar en el futuro necesitarán apoyo público para que su aplicación tenga éxito.
- En general, en los sitios naturales con recursos limitados conviene propiciar estrategias destinadas a concentrar a los visitantes. Se deben evitar las estrategias de dispersión a menos que se disponga de recursos suficientes para llevar a cabo campañas educativas y controles reglamentarios. Si es necesario abrir una zona para un nuevo grupo de usuarios, por ejemplo una nueva pista para ciclistas de montaña, hay que emprender al menos un diálogo amistoso con los nuevos visitantes, que evite la confrontación.
- En los sitios culturales, la dispersión puede ser eficaz con suficiente personal para garantizar la protección de los recursos.
- La integración de los interesados en las medidas de gestión puede ayudar en el proceso de aplicación. Los propie-

tarios de hoteles podrían estar dispuestos a colaborar en la aplicación de programas educativos y a distribuir a los usuarios información sobre las prácticas de impacto reducido. Los grupos escolares pueden contribuir con trabajo manual. El personal podría establecer contactos con los medios de comunicación y emprender campañas educativas con la asistencia de este colaborador, difundiendo noticias sobre políticas y actividades de gestión del sitio.

- Las relaciones de colaboración pueden también contribuir a los esfuerzos en favor del cumplimiento de las medidas. Los colaboradores de las comunidades locales favorables a los programas de protección y preservación son la mejor defensa contra las actividades ilegales. Los agentes de represión como los guardabosques o las patrullas de seguridad en los sitios arqueológicos pueden tener un alto costo. En cambio, se puede contar con que los lugareños aliados del sitio señalarán cualquier actividad ilegal. Educar a los residentes locales acerca de los esfuerzos del sitio para combatir las actividades ilegales tal vez no sea una panacea, pero permite ganar amigos y estimular la cooperación para localizar a los infractores.

- Individualizar las aptitudes y capacidades locales ayudará a determinar cuáles son las actividades viables. Obsérvese que no es preciso que todos se beneficien directamente; los ingresos de un proyecto pueden servir para apoyar otras actividades de desarrollo comunitario. El vínculo entre un proyecto turístico, sus beneficios y las actividades de conservación deben ser obvios.

Actividades recomendadas

1. Si las normas no se satisfacen, determinar los motivos.

- Evaluar la lista de indicadores y los factores conexos de causa y efecto.
- Si el impacto es causado por los turistas, identificar al grupo o los grupos responsables.
- Establecer un diálogo con el grupo y decidir las medidas de gestión.
- Evaluar los efectos de las diversas medidas directas e indirectas sobre un impacto, incluidos los factores sociales, culturales y económicos; comenzar por las medidas indirectas y pasar paulatinamente a las estrategias directas.
- Discutir con el personal y los miembros de la comisión asesora los resultados hipotéticos de las diferentes medidas.
- Calcular los costos de las distintas medidas, tomando en cuenta las necesidades de personal, y determinar si es posible combinar varias medidas.

2. Comunicar a los interesados las medidas adoptadas.

- Recurrir a la comisión asesora turística como plataforma para discutir las medidas propuestas.
- Dialogar con aquellos que puedan ser afectados, para explicar las necesidades del sitio, las razones por las que

es preciso tomar ciertas medidas, y la manera en que se han de aplicar.

- Procurar establecer acuerdos de colaboración e incorporar a las partes interesadas en la ejecución de las medidas de gestión.

Lecturas recomendadas

Chase-Harrell, Pauline. *"The use of interpretive techniques to increase visitor understanding and reduce pressure on fragile resources: The West Bank of the Nile at Luxor,"* in: *International Perspectives on Cultural Parks: Proceedings of the First World Conference*, Mesa Verde National Park, Colorado, 1984

Cole, David N., Margaret E. Petersen y Robert C. Lucas. *Managing wilderness recreation use: common problems and potential solutions, General Technical Report INT-230*, U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Intermountain Research Station, Ogden, Utah, 1987

Fielden, Bernard M., y Jukka Jokilehto. *Management guidelines for World Heritage Cultural Sites*. Roma. ICCROM, 1993

Glasson, John, Kerry Godfrey and Brian Goodrey, con Helen Absalom y Jan Van der Borg. *Towards visitor impact management: visitor impacts, carrying capacity and management responses in Europe's historic towns and cities*, Avebury, Aldershot, England, 1995

Hammitt, William E., y David N. Cole. *Wildland recreation, Ecology and Management* (rev. ed.), John Wiley & Sons Inc., January 1999

Leave No Trace Programme Publications, c/o The National Outdoor Leadership School, Lander Wyoming USA

Leclerc, Antoine. *"User fees in Natural Parks: issues and management,"* in: *Parks*, vol. 4, no. 2, pp. 2-12, Junio 1994

Murphy, Peter E. (red.). *Quality management in urban tourism*, John Wiley & Sons, 1997

Swarbrook, John. *The development and management of visitor attractions*, Butterworth-Heinemann Ltd., 1995

Wells, Michael, Scott Guggenheim, Asmeen Khan, Wahjudi Wardoyo y Paul Jepson. *Investing in biodiversity: a review of Indonesia's integrated conservation and development projects*, World Bank East Asia Region, World Bank, 1999

Promoción de un sitio



Taj Mahal, India

© UNESCO

La promoción puede desempeñar un papel esencial para alcanzar las metas financieras y educativas. Si un sitio puede acoger un número mayor de visitantes y posee un mecanismo para retener las ganancias procedentes del turismo, se lo puede promover a fin de que atraiga aun más turistas y genere así mayores ingresos para financiar actividades, resolver problemas de gestión y lograr las metas y objetivos que el sitio se ha fijado. Es posible emprender actividades de promoción sencillas y de bajo costo; el administrador puede seleccionar aquellas que correspondan a la capacidad operativa del sitio. Además, muchos de los materiales y técnicas que intervienen en esta actividad coinciden con los que se utilizan en los programas de interpretación.

8.1 Promoción de un sitio para ayudar a financiar actividades de gestión

8.1.1 Habría que reservar una parte de los ingresos obtenidos con las entradas para financiar actividades de promoción. Así comenzará el ciclo de atraer a más turistas y obtener de ese modo más ingresos para financiar actividades. Se puede idear un mecanismo para retener parte de las ganancias. Ello creará el incentivo necesario para promover las visitas. Aunque dispongan de un mecanismo de ese tipo, algunos sitios tal vez necesiten financiación externa para empezar a elaborar materiales de promoción; es posible recurrir a organizaciones internacional para ese tipo de asistencia.

8.1.2 El administrador debería decidir sobre la base de la política y los objetivos de gestión del sitio el tipo de visitantes al que apunta una campaña de promoción. Algunos tipos de turismo se ajustan mejor que otros a las metas y objetivos de un sitio. Como en cualquier otra actividad de gestión, la campaña de promoción debería reflejar la política y los objetivos expresamente formulados. Por ejemplo, si en un sitio natural el objetivo es el desarrollo económico de la comunidad, los administradores tal vez deseen promover actividades como la observación de aves y el senderismo en las que los lugareños pueden ser contratados como guías o chóferes. En un sitio arqueológico afectado por el saqueo de objetos destinados al tráfico de obras robadas, tal vez sea posible concebir un programa de promoción que atraiga a visitantes más adinerados y dispuestos a pagar una tarifa extra para financiar una cooperativa de producción artesanal de réplicas de alta calidad. Luego esas réplicas podrían venderse para satisfacer una parte de la demanda alimentada por el tráfico.

8.1.3 La clasificación de los visitantes en categorías según sus características, referidos a los segmentos del mercado, permite a los administradores encauzar correctamente las relaciones de promoción con los diferentes usuarios y organismos. Este proceso exige el estudio de las características y preferencias de los visitan-

tes que tal vez deseen visitar un sitio. Entre los distintos segmentos de usuarios podrían figurar aquellos que pertenecen a asociaciones de museos u organizaciones de protección de la vida silvestre. Reconocer al público con motivaciones y necesidades similares permite al administrador determinar con precisión el tipo de material que necesita. Un ejemplo sencillo: si se trata de gente de edad, los materiales de promoción han de estar impresos en caracteres más grandes y tal vez indicar servicios especiales para la tercera edad.

A fin de ser seleccionado para una actividad de gestión, un segmento de mercado ha de reunir tres características:

- ser mensurable,
- ser fácilmente accesible mediante los sistemas de distribución de promoción, y
- garantizar un incremento de las ganancias superior al costo que han supuesto los materiales de promoción destinados a él.

8.1.4 Saber cómo los turistas se han informado acerca del sitio que desean visitar ayudará a determinar dónde concentrar los esfuerzos de promoción. Por ejemplo, como la mayoría de los "ecoturistas" que desean ver osos polares en Manitota, Canadá, buscan información a través de agencias de viaje, los administradores del sitio tienen el buen criterio de enviar sus materiales de promoción a esas agencias. Sin embargo, como son pocas las agencias que pueden o desean almacenar la enorme variedad de folletos existentes, una medida más eficaz sería enviarles primero un folleto y luego establecer un contacto personal e informarles acerca de las atracciones del sitio y del modo de llegar a él.

8.1.5 La formulación de un tema basado en una característica esencial del sitio ayuda a elaborar los materiales de promoción y marketing. La combinación de los elementos más atractivos del sitio para crear eslóganes o frases pegadizas facilitará el diseño y la creación de folletos así como de pancartas para las actividades de interpretación. Por ejemplo, un parque podría ser "el secreto mejor guardado del Caribe" o el lugar donde "millones de años de naturaleza se dan cita con siglos de historia".

8.1.6 Un análisis de los puntos fuertes y débiles, de las oportunidades y amenazas (SWOT en la sigla inglesa) puede servir para detectar las carencias de la estrategia de promoción con respecto a las tendencias turísticas. Un análisis de este tipo constituye un instrumento de marketing para evaluar la capacidad de promoción de un sitio examinando los puntos fuertes y débiles de su organización, de sus recursos financieros y humanos y de la estrategia de promoción existente. Los puntos fuertes y débiles son factores sobre los que el sitio puede ejercer cierto control, mientras que las oportunidades y amenazas son exteriores. El análisis desemboca en una matriz comparativa de los resultados.

Los puntos fuertes y débiles comprenden:

- la forma en que se lleva a cabo el marketing y el presupuesto de que se dispone, las evaluaciones de rendimiento y el grado y tipo de participación del personal en las tareas de marketing
- los productos turísticos del sitio, que incluyen la calidad del servicio, la imagen y la reputación del sitio
- un perfil de los visitantes habituales
- los proveedores y la calidad de los bienes y servicios que suministran
- las personas que se ocupan de cualquier aspecto del marketing y la imagen del sitio que promueven, por ejemplo, la forma en que los operadores turísticos lo presentan en comparación con los propios materiales de promoción del sitio

Las oportunidades y amenazas engloban:

- los factores políticos, incluida la legislación gubernamental
- los factores económicos
- los factores sociales
- la competencia, identificando a los competidores y analizando sus puntos fuertes y débiles

Un inconveniente conocido de este tipo de análisis es que se lleva a cabo en un momento preciso pero determina la política a seguir durante un largo periodo en el que probablemente se producirán cambios tanto internos como externos que exigirán modificaciones del plan estratégico.

8.1.7 Los administradores que no disponen de tiempo o de personal suficiente para llevar a cabo las tareas de promoción tal vez consideren la posibilidad de pedir asistencia exterior. Tareas como escribir a redactores de guías, revistas y periódicos a fin de que publiciten las atracciones del sitio y al mismo tiempo ocuparse de la gestión diaria consumen mucho tiempo y se disputan la atención del administrador. Una solución podría ser recurrir a un organismo de promoción independiente que represente diferentes grupos de interés. Un organismo de ese tipo puede analizar el mercado turístico del sitio y los aspectos concretos de gestión. Posee además la ventaja de ser independiente por lo que puede allanar las diferencias entre grupos con intereses encontrados.

Una ONG vinculada al sitio y con conocimiento del negocio turístico, por ejemplo, o un grupo gubernamental con el mandato de coordinar a todos los interesados, podrían desempeñar esta función. Un organismo independiente constituido con el fin de favorecer el turismo y la promoción del parque en el lago Baikal, Rusia, publicó una guía con los nombres de los operadores turísticos y guías locales y se encargó de su distribución en América del Norte, Europa y Japón.

Si se solicita la colaboración de un organismo exterior, es indispensable impartir instrucciones claras a fin de que su contribución refleje las metas y los objetivos del sitio. Si una meta es ayudar a los empresarios locales, por ejemplo los operadores turísticos, el organismo debería asegurar la

promoción tanto de los pequeños como de los grandes operadores locales así como de las compañías regionales o nacionales.

8.1.8 La definición de la “identidad turística” de un sitio es un elemento esencial de una estrategia de promoción. Esa identidad, que se basa en las metas y objetivos del sitio así como en el mercado potencial, queda asociada con el sitio en la mente de visitantes potenciales. Por ejemplo, se puede elegir la imagen de un famoso fresco o de una especie amenazada y utilizarla como logo en las actividades futuras de promoción.

8.2 Estrategias de promoción de un sitio

8.2.1 Las guías de turismo internacionales pueden ser un recurso gratuito de promoción. Las guías son una fuente muy popular de información cuando se planea un viaje y existen para casi todos los países y regiones del mundo. Como la información cambia constantemente, las ediciones se ponen al día con regularidad y los redactores están a menudo dispuestos a publicar informaciones gratuitamente. Ello proporciona la oportunidad de difundir información acerca de un sitio y las atracciones y servicios locales a un vasto público.

Ejemplo de “hoja informativa” enviada a los redactores de guías, revistas y periódicos

El Proyecto _____ es una nueva iniciativa turística en el Sitio del Patrimonio Mundial de _____ con la participación de miembros de la comunidad local y de organizaciones no gubernamentales. La idea del proyecto es crear una ruta histórica que atraviesa _____ (nombre de la comunidad), lo que atraerá a los turistas y generará puestos de trabajo e ingresos para la comunidad local. Se espera que los beneficios económicos derivados del proyecto constituyan un incentivo para que la comunidad preserve el rico patrimonio cultural de la región.

La comunidad se encuentra a sólo _____ kilómetros de _____. La ruta comienza en la entrada principal y serpentea a través de las viejas callejuelas y plazas de _____ (nombre de la comunidad), dando así a los turistas la posibilidad de visitar un conjunto de casas históricas y de templos budistas. A lo largo del trayecto los mercados locales ofrecen a la venta productos artesanales de alta calidad.

Acceso

El acceso a _____ (nombre de la comunidad) es relativamente sencillo. Se encuentra a sólo a media hora de (nombre del pueblo, ciudad cercanos) _____ y puede llegarse fácilmente en taxi o alquilando un auto. En (nombre del pueblo, ciudad) _____ se puede alquilar un taxi en el hotel de _____ por \$ _____. Para los viajeros que deseen usar el transporte público, los

autobuses _____ y _____ salen con regularidad de la plaza principal.

Alojamiento

Para los turistas que deseen pernoctar, hay dos pensiones de propietarios locales, la _____ y la _____. El alojamiento es sencillo pero pulcro. Los precios son _____ por una habitación individual y _____ por una doble. Se puede reservar llamando o enviando un fax al número indicado más abajo. La comunidad cuenta también con dos restaurantes impecables que sirven productos frescos y sanos.

Esfuerzos de preservación

Debido a que el proyecto está centrado en la preservación y la protección, los miembros de la comunidad a cargo de la ruta histórica manifiestan preocupación por los impactos negativos del turismo en los edificios históricos así como en la cultura local. Se incita a los visitantes a respetar y apreciar los valores de la cultura de la comunidad y a seguir ciertas reglas sencillas cuando visitan los monumentos y templos. Se da preferencia a los grupos reducidos a fin de cumplir con la meta que nos hemos fijado de ofrecer una experiencia tranquila y sin presiones. El proyecto es también objeto de una estricta vigilancia (impactos negativos en los edificios históricos, en la cultura local, etc.) a fin de garantizar la protección del sitio. El personal local se encarga de la venta de las entradas de (por ej. US\$5) al comienzo de la ruta. La tarifa incluye un folleto sobre la ruta y una guía de la comunidad. La recaudación se destina directamente a las tareas de preservación y protección. Actualmente, con el producto de las entradas también se está financiando un proyecto de educación cultural en la escuela de la comunidad. (Dar ejemplos concretos de proyectos realizados con los ingresos obtenidos.)

La reserva de guías locales puede realizarse llamando a: (nombre)

Tel. _____

Para obtener más información:

Nombre _____

Teléfono _____

Fax _____

Correo electrónico _____

8.2.2 Otra forma rentable de promover el sitio consiste en facilitar información a revistas de viajes, periódicos, radio e Internet. Las revistas de viajes y los periódicos publican gratuitamente información sobre atracciones turísticas, y las emisoras de radio y televisión locales difunden esa información como un servicio público. Todas éstas pueden ser fuentes útiles de publicidad gratuita para el sitio. Las revistas de las compañías

aéreas llegan a un público muy vasto y, como por lo general son bimestrales o trimestrales, los artículos permanecen en circulación durante largos periodos. La mayoría de estas publicaciones así como otras informaciones pueden consultarse en Internet.

Ejemplo de comunicado de prensa

(Nombre de proyecto)

(Dirección, ciudad, estado, código postal, país del sitio del Patrimonio Mundial)

PARA DIFUSION INMEDIATA

Contacto: _____

Teléfono: _____

Fax: _____

(Título)

(Ciudad, País, Fecha)

La comunidad de _____ (ciudad, estado, código postal, país), parte del sitio del Patrimonio Mundial de _____ invita a los visitantes interesados a admirar las atracciones culturales de su antiguo centro religioso. En virtud de una nueva iniciativa de preservación, _____ (nombre del proyecto), se ha creado un itinerario histórico a través de la comunidad a fin de generar fondos y de incentivar la conservación y la protección del rico patrimonio cultural de la zona.

La ruta histórica atraviesa el centro de esta comunidad poseedora de una gran riqueza cultural. Algunos tramos de la ruta pasan frente a antiguos monumentos budistas en madera finamente tallada y pintados de oro. Su recorrido conduce también a varias casas especialmente restauradas, muchas de ellas adyacentes a los templos más hermosos.

La entrada (p.ej. US\$ 5) se paga al comienzo de la ruta, situada en la entrada principal del pueblo. Los beneficios de las entradas se destinan a financiar trabajos de preservación y protección. Actualmente también contribuyen a sostener los permanentes esfuerzos de restauración y la educación cultural en las escuelas locales. Como complemento del proyecto, varios residentes proporcionan alojamiento sencillo y pulcro en algunas de las casas tradicionales restauradas. Un folleto con el recorrido está disponible en inglés, francés, alemán y japonés. Guías locales que hablan esas lenguas están a disposición de los visitantes.

_____ (nombre de la comunidad) está a sólo media hora de la principal área turística de _____ y se puede llegar desde allí con un taxi o un auto de alquiler. Es posible organizar el viaje por anticipado en las oficinas de _____ en _____. Dirigirse a

_____ (nombre), teléfono _____, fax _____, correo electrónico _____ . Se puede obtener más información y folletos en la Oficina de Turismo de _____ (p.ej., Nueva York, París, indicar dirección, teléfono).

8.2.3 Los folletos pueden servir para difundir información entre un público más vasto. Se pueden enviar por correo al mismo tiempo que la información de promoción destinada a los operadores turísticos, periódicos, revistas, emisoras de radio y televisión y también ser distribuidos en los hoteles. No obstante, a diferencia de otro tipo de material de promoción, los folletos suponen una gran inversión y su información ha de conservar validez durante largo tiempo. La mayoría de la gente que recibe folletos los lee. No obstante, las investigaciones han demostrado que probablemente los folletos influyen más en aquellos que no han visitado antes el sitio y, en cambio, atraen menos a visitantes repetidores.

Concepción y diseño de un folleto

1. El tamaño y la maqueta de un folleto dependen de su finalidad. Por ejemplo, si el folleto está destinado a la distribución internacional su formato será el del correo internacional estándar de 21 por 10 cm. y en papel liviano para ahorrar gastos de envío. Si va a ser expuesto en el mostrador de las agencias de viaje de Estados Unidos, el tamaño estándar es de 10x9 pulgadas (o sea 10,16 x 22,86 cm.). Si contiene un mapa u otras informaciones prácticas para el turista, debería caber en un bolsillo o en un bolso de mano. Los formatos más grandes pueden utilizarse cuando el folleto, en vez de ser enviado por correo, se distribuye en el sitio mismo. El más común es el formato de un pliego vertical desplegable en tres paneles externos y tres internos.

2. El material gráfico, fotografías y títulos deberían estar pensados para atraer la atención del lector. Se recomienda utilizar frases breves, sugestivas pero sinceras, para describir la comunidad y sus atractivos, haciendo hincapié en los principales puntos de interés, por ejemplo, "los restos mejor conservados de decoración taraceada de la cultura Mogul" o "un magnífico itinerario bien señalizado de doce kilómetros de marcha fácil a través del bosque".

3. El folleto debería describir brevemente las atracciones y los puntos de interés del sitio. Si alguna atracción cercana puede realzar el interés de la visita, habría que mencionarla.

4. Si el folleto se va a exhibir en un mostrador, el título debería colocarse en la parte superior de la cubierta con un subtítulo que incite al visitante potencial a leer el resto del folleto. Por ejemplo, un folleto podría titularse "Parque Nacional de Royal Chitwan" con el subtítulo "un paraíso de la vida silvestre". Hay que redactar cuidadosamente los

títulos, subtítulos y textos para que el folleto sea realmente eficaz. La disposición de los blancos, fotos y dibujos es también sumamente importante. Antes de decidir el formato final sería conveniente solicitar la opinión de varias personas. En la hoja posterior del folleto por lo general figura información detallada sobre los hoteles locales así como sobre otros servicios turísticos.

5. La primera plana del folleto debería captar el interés del público al que se apunta, transmitiendo una imagen favorable del lugar de destino e incitando a echar otro vistazo. Los folletos que no lo logran son lo que se limitan a hacer un catálogo de las atracciones. Lo que hace falta, en cambio, es poner de relieve los puntos fuertes excepcionales del sitio teniendo en mente el segmento de mercado al que se dirige el folleto. Habrá que coordinar los esfuerzos de fotógrafos, diseñadores y redactores, así como de los propios administradores, a fin de que el texto complemente y realce las fotografías. El folleto debería hacer una descripción veraz de las condiciones del sitio y de los cambios de temporada pues los turistas pueden sentirse desilusionados si visitan el lugar en temporada baja después de haber visto fotos que lo mostraban en condiciones más favorables.

6. No es necesario que un folleto sea exhaustivo; el collage de muchas pequeñas fotos no ayuda a comprender las características importantes de un sitio. También hay que evitar un tono formal y autoritario. La publicidad acerca de un sitio turístico no suele leerse de cabo a rabo como una novela. Por lo general, el lector recorre los títulos, echa un vistazo a las fotos y lee las leyendas antes de decidirse a entrar en el texto.

7. Directrices clave:

- Utilizar siempre los formatos internacionales estándar.
- Es mejor una sola buena fotografía en la cubierta a menos que una multiplicidad de fotos sea una razón de fuerza mayor.
- El folleto debería incluir un mapa que señale los puntos de referencia, ciudades y otros lugares turísticos cercanos al sitio.
- Los números telefónicos y las direcciones de los contactos deberían incluir los códigos internacionales y, si viene al caso, las oficinas en el extranjero.

8.2.4 El contacto directo con los operadores turísticos es un medio eficaz de despertar su interés por el sitio. Los operadores turísticos siempre están al acecho de nuevas atracciones para sus clientes. Los operadores, en particular las compañías especializadas en las actividades que el sitio propone, apreciarán recibir un folleto y todo tipo de información acerca de la comunidad. El contacto directo con los operadores turísticos evita pasar por las agencias de viaje y aumenta la probabilidad de una respuesta positiva.

Ejemplo de guía para los visitantes

Una guía de bolsillo destinada a los visitantes de los sitios indígenas en Alberta y en la Columbia Británica, Canadá, describe las actividades comerciales a cargo de comunidades y empresarios indígenas, así como de asociaciones entre la población indígena y no indígena. La guía contiene también información acerca de atracciones conexas que no necesariamente están dirigidas por la población nativa, por ejemplo los museos. También da consejos prácticos sobre cómo y dónde disfrutar de contactos positivos con la cultura aborígen canadiense.

8.2.5 La producción de un paquete informativo sobre las atracciones y servicios de la región puede redundar en beneficio directo de los residentes. Si una de las metas del programa turístico de un sitio es beneficiar a la comunidad local, una hoja informativa multilingüe puede ser un valioso medio de promoción. Puede servir para dirigir a los visitantes hacia destinos y atracciones de los alrededores, ofrecer una descripción detallada de las ofertas de la región, que incluya informaciones sobre restaurantes, tiendas y alojamiento. Ese paquete informativo es particularmente útil para atraer a viajeros independientes y puede ser distribuido en puntos clave como hoteles de las principales ciudades, oficinas nacionales de turismo o embajadas en el extranjero. Si el sitio está conectado a Internet, la información puede difundirse por ese medio. La comunidad también puede publicar una guía con ayuda de la administración del sitio. Tal vez una ONG local podría poner gratuitamente a disposición de la comunidad un ordenador y servicios de traducción. La venta de la guía, incluso si se trata de un recurso muy sencillo, puede contribuir a sufragar los gastos de futuras reproducciones.

Programas de financiación externa

La industria turística ha mostrado un interés creciente por la financiación de actividades de gestión, a través de programas como la reciente "Iniciativa de Tour Operadores" respaldada por el PNUMA, la OMT y la UNESCO. Ello tendrá como consecuencia una mayor implicación de los operadores turísticos en la financiación de actividades de gestión de los sitios del Patrimonio Mundial.

Por lo tanto, se incita a los administradores a proponer al Centro del Patrimonio Mundial proyectos de gestión de visitantes y turismo; un documento con estas propuestas podría presentarse a los operadores turísticos que buscan oportunidades de financiar proyectos del Patrimonio Mundial.

Tal vez lo único que se necesite para empezar sea una guía de unas diez páginas de reproducción fácil y económica. Un ejemplar del folleto puede conservarse en un ordenador a fin de actualizarlo fácilmente cada vez que sea nece-

sario. En el caso de que la atracción turística se vuelva más popular, se podría redactar una guía más elaborada que se venderá para cubrir los gastos de publicación.

Esquema para redactar una guía

Introducción

Mencione la finalidad de la guía, señalando los problemas de conservación y preservación histórica de los sitios del Patrimonio Mundial, y la importancia del turismo para el desarrollo de la comunidad local.

Antecedentes

- breve presentación de la historia cultural y natural del sitio, insistiendo en los hechos más salientes
- lista de actividades potenciales, como excursionismo, paseos en barca, rafting, observación de aves, fotografía de la vida silvestre, visita de edificios históricos y de sitios arqueológicos
- información acerca de la mejor temporada para la visita, describiendo las estaciones e indicando la pluviosidad y las temperaturas en grados Celsius y Fahrenheit.

Acceso

- carreteras, modo y frecuencia del transporte al sitio y a las comunidades locales, con una estimación veraz de seguridad y fiabilidad
- lugares en la ciudad capital donde se pueden obtener mapas de la región

Detalles sobre el sitio

- qué se ofrece: atracciones culturales e históricas, observación de aves, fotografía, arqueología, etc.
- la tarifa de entrada y por qué se cobra entrada
- comportamiento recomendado en el sitio
- seguridad del visitante
- guías locales, transporte
- un mapa sencillo de la ruta
- vestimenta y equipo recomendados para las diferentes actividades
- fauna y flora excepcionales
- reglas para la observación de la vida silvestre, de las ruinas y los edificios históricos, comprendidas sugerencias acerca de técnicas de poco impacto

Detalles sobre la comunidad local

- costumbres, tradiciones y reglas de cortesía locales
- festivales regionales y locales
- lugares donde alojarse, indicando precios actualizados, calidad de los servicios, número de habitaciones y camas disponibles
- restaurantes, cafeterías, etc., aconsejando qué comer y qué evitar
- condiciones sanitarias (ser sincero), precauciones que deberían tomar los visitantes
- atención médica
- lugares donde abastecerse de comida, de equipo y otros productos de consumo

- lugares donde comprar productos locales y artesanías
- guías e intérpretes que hablen inglés, alemán, francés, japonés, etc.

Cómo pueden los visitantes contribuir a los esfuerzos de preservación y protección del sitio

8.2.6 Las oficinas nacionales de turismo y las embajadas pueden ser un medio gratuito y eficaz de distribución de materiales de promoción. Habría que tener en cuenta que aunque estos organismos oficiales tal vez estén dispuestos a distribuir folletos, guías y hojas informativas, probablemente necesiten la autorización de, por ejemplo, el Ministerio de Turismo para incluir este material de promoción en los paquetes informativos destinados a los turistas. Convendría pues enviar una muestra de los ejemplares al Ministerio para obtener su aprobación. Tal vez un funcionario del gobierno estatal o regional pueda facilitar este contacto.

8.2.7 Dedicar un día a la prensa puede ser un medio eficaz de presentar un sitio a los medios de comunicación. Tal vez sea conveniente programar un día que coincida con una celebración cultural del sitio o con un acontecimiento anual que marque el comienzo de la temporada turística. Puede solicitarse la participación de operadores turísticos, propietarios de hoteles y funcionarios de gobierno que forman parte de la comisión asesora del sitio. Estos grupos a menudo tienen contactos en la prensa y probablemente les interese dar a conocer sus actividades o negocios.

Las oficinas nacionales de turismo suelen organizar viajes de familiarización para escritores especializados en viajes cuyos gastos son sufragados por el gobierno y por grandes compañías turísticas. No es fácil lograr que un sitio se incluya en un viaje de familiarización pero el administrador puede presentar el material de promoción a un organismo ministerial o tal vez a una cadena de hoteles. Si no se consigue financiación externa, los propios interesados tal vez proporcionen apoyo financiero o ayuden a recaudarlo. Si se invita a la prensa extranjera, las empresas locales se muestran más dispuestas a contribuir con tiempo y recursos al acontecimiento.

Las visitas de familiarización destinadas a los medios de comunicación internacionales tienen más éxito si los intereses de los periodistas invitados coinciden con las actividades del sitio, por ejemplo teatro o protección marina. Un método para detectar a los periodistas más idóneos consiste en buscar sus artículos en la prensa internacional.

8.3 Consecuencias y recomendaciones

- Un examen de las metas políticas y de los objetivos imprimirá una dirección a la campaña de promoción. Las cuestiones que se planteen durante la elaboración de un programa de promoción deberían reflejar aquellas que han surgido durante la formulación de la política y los objetivos de gestión.

- El conocimiento de la manera en que un segmento o grupo de mercado busca sus destinos turísticos ayuda al administrador a decidir dónde ha de concentrar sus esfuerzos de promoción. Las discusiones con la comisión asesora y otros contactos turísticos permitirán determinar los mejores medios de desarrollar una campaña de promoción destinada a ese mercado específico y dónde hay que enviar el material.

Ejemplo de carta a un operador turístico

(Utilizar una carta con membrete)
(Fecha)

(Dirección del operador turístico)
Ciudad, estado, código postal, país)

Estimado Sr. o Sra.:

Tengo el placer de invitarlo a visitar una nueva iniciativa turística emprendida recientemente en el sitio del Patrimonio Mundial de _____. La iniciativa _____ (ruta del patrimonio cultural) es un proyecto de desarrollo económico respaldado por las autoridades municipales y regionales y financiado en parte por _____ (p.ej. la UNESCO). El objetivo del proyecto es proporcionar a los residentes un incentivo económico que los estimule a preservar y conservar el rico patrimonio cultural de la región.

La _____ (nombre de la ruta) atraviesa la comunidad histórica de _____, que se encuentra dentro del área del sitio del Patrimonio Mundial. Los arqueólogos estiman que esta zona encierra algunos de los templos budistas mejor conservados del periodo _____. La ruta comienza en _____ y atraviesa la localidad a lo largo de 2,5 kilómetros (1.5 millas), con señalizaciones de los sitios históricos y los templos. Existe un breve folleto en inglés, francés, alemán y japonés, y guías locales que hablan esas lenguas están a disposición de los visitantes. A lo largo de la ruta el visitante encontrará lugares para explorar y también para comprar objetos de artesanía. Además, varios miembros de la comunidad proponen alojamiento en (p.ej., pequeños hoteles, pensiones).

Se adjunta _____ ("hoja informativa", folleto, y guía de la región) que ponen de relieve las principales atracciones. Me complacerá suministrarle información adicional acerca del sitio, la comunidad o la región. Además, si desea visitar el sitio y descubrir la ruta, nos ofrecemos a alojarlo sin costo alguno de su parte.

No dude en ponerse en contacto conmigo en la dirección indicada más abajo o por teléfono a _____ (número de teléfono). A la espera de sus noticias y confiando en que apoyará nuestros esfuerzos por lograr un equilibrio entre conservación y desarrollo económico.

Atentamente,

_____, Director

_____, Sitio del Patrimonio Mundial

- Un análisis del mercado potencial debería comenzar con un nuevo examen de las atracciones del sitio y de sus recursos. ¿Es necesario aumentar primero las visitas dirigiéndose al mercado de viajeros independientes o el sitio está preparado para contactar operadores turísticos que apuntan a una actividad especializada, por ejemplo la observación de aves? ¿Poseen el sitio y las zonas circundantes atracciones e infraestructura suficientes para atraer un mercado turístico más general? ¿Puede el sitio servir como atracción de un día incluida en un viaje general de la región, en cuyo caso habría que ponerse en contacto con empresas interesadas en este tipo de atracciones adicionales? En segundo lugar, habría que analizar los datos disponibles o recién obtenidos acerca de los visitantes para tener una idea más clara de los segmentos de mercado y determinar en consecuencia el tipo de material de promoción necesario. Si se han seguido los pasos indicados en este Manual, la mayor parte de esta información ya estará disponible. Un examen de los datos de segmentación del mercado y un análisis SWOT ayudarán a los administradores a adoptar decisiones y planificar estrategias para penetrar en esos mercados.

- Si un sitio recibe pocos visitantes y cuenta con fondos limitados, el esfuerzo de promoción debería dirigirse a los viajeros independientes, en particular por medio de las carteleras en las guías de viaje. Los viajeros independientes constituyen un valioso canal de difusión informal de datos y recomendaciones que pueden ser captadas por operadores especializados. Hay que mantener al día las direcciones de los redactores de guías de viaje a fin de enviarles un nuevo paquete de información todos los años.

- Una hoja informativa debería presentar una breve historia del sitio y describir las comunidades circundantes, la fauna y la flora dignas de interés, las características geológicas y arqueológicas sobresalientes, así como las actividades que se ofrecen al turista. Debería proporcionar también una visión general de las atracciones y servicios, comprendidos los medios de transporte, el alojamiento, los restaurantes o cafeterías, y detalles como el tiempo que toma llegar al sitio desde los centros de población más cercanos. Es indispensable presentar los servicios locales de manera realista y veraz y precisar, si es el caso, que el alojamiento es rústico o que los guías no hablan lenguas extranjeras. Idealmente, se debería mencionar el nombre de una persona que habla varias lenguas en el país del público al que apunta la promoción pues los visitantes potenciales son reacios a llamar al extranjero para solicitar información.

- Los esfuerzos de promoción deberían concentrarse en la elaboración de la identidad turística del sitio, que se reflejará en el material de promoción por medio de un logo, una mascota o un eslogan que contribuya a crear una imagen del sitio. Los profesionales del turismo familiarizados con los mercados internacionales, como los operadores turísticos, pueden asesorar en esta materia.

- Tal vez convenga enviar a los operadores turísticos una hoja informativa, un folleto y una guía, junto con una carta de presentación, a fin de ofrecer una visión completa de las atracciones del sitio y sus alrededores. Este correo debería dirigirse a los operadores turísticos cuyos intereses coinciden con las atracciones del sitio, por ejemplo, agencias especializadas en la observación de aves. Los propietarios de restaurantes y pensiones tal vez puedan ofrecer a los operadores turísticos alojamiento y comida gratuitos a fin de aumentar el atractivo de la visita. Es posible que un operador turístico esté dispuesto a colaborar organizando encuestas o difundiendo información en su sitio Web.

- Un folleto puede resultar un instrumento útil de promoción tanto para el sitio como para las comunidades circundantes. El folleto ha de enviarse por correo postal o electrónico a las oficinas nacionales de turismo, los operadores turísticos y los redactores de periódicos y revistas. También puede ser expuesto en hoteles y pensiones de centros turísticos, pueblos y ciudades de los alrededores y capitales extranjeras. Si el sitio cuenta con muchos visitantes repetidores, habría que actualizar el folleto periódicamente o imprimir encartes con la descripción de las nuevas atracciones. Si el desarrollo económico local es una prioridad, el folleto tendría que destacar el carácter único tanto del sitio como de las comunidades cercanas.

- Se debería orientar la guía turística de una comunidad hacia el apropiado segmento de mercado, ya se trate de viaje independiente, especializado o general, y adaptar su estilo en consecuencia. Por ejemplo, una guía sobre una comunidad montañesa del Nepal puede poner de relieve los servicios disponibles para viajeros de aventura. Se podrían enviar ejemplares gratuitos por correo postal o electrónico a los redactores de guías de viaje, revistas y periódicos así como a operadores turísticos. La guía puede ponerse en venta en otros lugares a fin de pagar los gastos de reproducción.

- El contacto directo con los operadores turísticos puede incitarlos a visitar el sitio a fin de evaluar su potencial turístico y aumentar así considerablemente el renombre del lugar. También se debería informar de las actividades del sitio a los operadores en la ciudad capital pues suelen estar en relación con operadores turísticos en el extranjero. Se puede recurrir a los científicos que realizan investigaciones en el sitio o en los alrededores para que atraigan a visitantes especializados.

- El correo que se envía a los redactores y a la sección de viajes de revistas y periódicos, y de ser posible también a las emisoras de radio y televisión, debería contener una carta de presentación y un comunicado de prensa, de preferencia en el idioma del público que se trata de captar. El envío de material por fax o correo electrónico, de ser posible, es más seguro.

- Un comunicado de prensa no tendría que contener más de cuatro párrafos para simplificar su utilización. Las frases cortas y el listado de puntos específicos son preferibles a

las largas descripciones. Tanto mejor si se pueden incluir fotografías de gran calidad encargadas a un profesional.

- Se puede compilar una lista de direcciones de la prensa local y de las emisoras de radio y televisión a partir de las páginas amarillas bajo las siguientes rúbricas:

Nuevos servicios
 Periódicos y revistas
 Radio
 Televisión
 Sistemas vía satélite y cable
 Emisoras de radio
 Emisoras de televisión
 Televisión por cable
 Editoriales de libros y revistas
 Editoriales de directorios y guías

Las direcciones de las revistas de compañías aéreas pueden obtenerse llamando a sus oficinas locales. Se debería contactar a aquellas líneas cuya ruta pasa por Estados Unidos y Europa, por ejemplo China Airlines y Thai Airways. Los redactores de periódicos y revistas aprecian historias con algún interés humano, por ejemplo un artículo que presente a un guía local o a un miembro del personal del sitio.

Un viaje de prensa debería organizarse a través de invitaciones formales. Alguno de los ejemplos de carta presentados más arriba puede modificarse con ese fin. Los operadores locales que forman parte de la comisión asesora tal vez estén dispuestos a hacer algunas llamadas telefónicas de seguimiento. Una comida o un cóctel a cargo de un restaurante local dará a los periodistas y escritores la posibilidad de discutir sobre la visita y de conversar entre ellos.

Actividades recomendadas

1. Hacer un esquema de la campaña de promoción

- Examinar las metas políticas y los objetivos de gestión y determinar de qué manera un segmento de mercado en particular elige su destino turístico y hace las reservas correspondientes.
- Volver a examinar el potencial turístico del sitio y realizar un análisis SWOT. Discutir con la comisión asesora y otros contactos la mejor manera de elaborar los materiales de promoción para esos mercados y dónde enviarlos.

2. Ponerse en contacto con los redactores de guías turísticas

- Utilizar el ejemplo de carta de este manual como guía.
- Adjuntar una hoja informativa a la carta o correo electrónico.

- Mantener al día una lista de direcciones y enviar todos los años un nuevo paquete informativo.

3. Crear un folleto

- Describir los servicios y atracciones de la comunidad.
- Incluir un ejemplar del folleto en toda correspondencia.
- Exhibir los folletos en hoteles y pensiones.

4. Escribir una guía turística de la comunidad

- Indicar los servicios que la comunidad puede ofrecer a cada segmento de mercado turístico.
- Proporcionar información exacta y veraz.
- Enviar un ejemplar por correo postal y electrónico a redactores de guías de viaje, revistas y periódicos, así como a operadores turísticos.

5. Ponerse en contacto con operadores turísticos

- Enviar a operadores turísticos especializados por correo postal y electrónico un paquete de promoción, que incluya una carta de presentación, una hoja informativa, un folleto y una guía.
- Ponerse en contacto con operadores en la capital y con científicos que llevan a cabo investigaciones en el lugar o cerca del sitio a fin de informarles de las actividades existentes.
- Hablar con propietarios de restaurantes y pensiones en las comunidades cercanas acerca de la oferta gratuita de alojamiento y comida a los operadores turísticos de visita.

6. Ponerse en contacto con redactores de revistas, periódicos, televisión y radio especializados en turismo

- Redactar un comunicado de prensa y una carta de presentación sirviéndose de los ejemplos de este manual.
- Enviar ese material por correo postal y electrónico o por fax.

7. Proponer un artículo a revistas que se distribuyen en los vuelos de las compañías aéreas

- Ponerse en contacto con la oficina local de la línea aérea.
- Concentrarse en las líneas cuyas rutas pasan por América del Norte y Europa.
- Presentar historias con interés humano.
- Organizar un viaje de prensa, seleccionando aquellos periodistas que pueden tener un interés especial en el sitio.
- Modificar el ejemplo de carta de la página 00 y enviar una invitación formal.
- Persuadir a los operadores locales de la comisión asesora que aseguren el seguimiento mediante llamadas telefónicas.

Lecturas recomendadas

Hall, C. Michael, y Simon McArthur. *"Heritage management: an introductory framework,"* in: C. Michael Hall y Simon McArthur (reds.), *Heritage management in New Zealand and Australia, visitor management, interpretation and marketing*, pp. 1-17. Auckland, Oxford University Press, 1993

Jefferson, Alan y Lickorish, Leonard. *Marketing tourism, a practical guide* (2a ed.). Essex, Longman UK Ltd., 1991

Seaton, A.V., y M.M. Bennett. *The Marketing of tourism products: concepts, issues and cases*. London, International Thomson Business Press, 1996

Weber, Sanda, y Blajnka Vrdoljak. *"The Need for quality evaluation of destination brochures,"* in: Proceedings from the Twenty-Fifth Annual Conference, Travel Tourism Research Association, octubre 1994

Zhou Zongqing. *"A different approach to measuring the effectiveness of brochures,"* in: *Destination Marketing, It's Showtime for Tourism: New Products, Markers and Technologies: Twenty-Seventh Annual Conference*, Junio 16-19, 1996, Nevada, pp. 351-358. Kentucky, Travel and Tourism Research Association, 1996

Encuestas sobre turistas: técnicas y ejemplos



Venecia y su laguna, Italia

© Patrick Werquin

MOMENTO OPORTUNO Y LOGÍSTICA

El momento oportuno para realizar encuestas o entrevistas depende de las pautas de viaje estacionales, semanales o diarias de los visitantes. Es posible evitar las distorsiones estudiando las pautas de los visitantes durante todo un año, y luego realizando proporcionalmente más encuestas durante los periodos de mayor actividad que durante los de calma. Si ello no es posible, los resultados han de ser ponderados estadísticamente.

Las entrevistas o encuestas deberían llevarse a cabo en un ambiente relajado sin tensiones ni presiones exteriores, como por ejemplo la presencia de vendedores locales. El lugar en donde se lleve a cabo la entrevista personal o se complete un cuestionario debería garantizar también una muestra fiable y un índice de respuestas suficientemente alto.

- Las entrevistas destinadas a reunir información sobre las características de los visitantes pueden efectuarse antes o después de la visita del sitio.
- Las entrevistas que solicitan a los visitantes que formulen opiniones deberían realizarse después de la visita.
- Las entrevistas que buscan determinar los motivos por los que los visitantes han ido al sitio proporcionarán una información más exacta si se realizan con anterioridad a la visita.
- Los cuestionarios que sondean la evaluación del sitio por los visitantes deberían ser distribuidos a la salida. Si el sitio no tiene una salida oficial, habría que determinar mediante observación sus salidas "naturales".
- Los cuestionarios pueden ser distribuidos junto con la entrada o especialmente por un empleado. Se indicará mediante instrucciones claras dónde devolver el formulario.

EL MARCO DEL MUESTREO

La muestra objetivo de una encuesta depende de la finalidad del ejercicio. Para obtener un perfil completo del visitante tipo, habrá que encuestar una muestra representativa del público que concurre al sitio. Si se trata de aspectos más específicos, la encuesta puede limitarse a determinados grupos, por ejemplo hombres con una cámara fotográfica. El marco del muestreo se determina en función de las características específicas de un visitante, y una unidad de muestreo es el individuo que posee esas características, por ejemplo un turista procedente de Alemania o una mujer que forma parte de un grupo organizado. Las entrevistas o los cuestionarios se entregan a la enésima persona que atraviesa la entrada. Sin embargo, para evitar distorsiones, es indispensable establecer directrices sobre qué personas han de ser entrevistadas. Encuestar a cada décima persona que entra tal vez no sea válido con grupos numerosos. Es probable que las entrevistas a visitantes que se proponen voluntariamente no resulten representativas.

El tamaño de la muestra probablemente se decida teniendo en cuenta algunos factores:

- el grado de exactitud que se pretende
- las exigencias de los métodos estadísticos
- los recursos disponibles
- el índice previsto de respuestas

El margen de error depende del tamaño y de la representatividad de la muestra.

DISEÑO DE LA ENCUESTA

Las preguntas que se plantean en las entrevistas o en los cuestionarios completados por el interesado pueden ser abiertas o cerradas.

Las preguntas cerradas ofrecen una serie fija de respuestas posibles. Las respuestas a preguntas cerradas se tabulan fácilmente, y el cuestionario es de elaboración más rápida y económica que otros métodos de encuesta. En los cuestionarios, se pide al encuestado que marque una casilla, y en las entrevistas personales las diversas opciones se leen en voz alta o se muestran en una ficha. Las preguntas cerradas son particularmente apropiadas para obtener informaciones concretas acerca del visitante como edad, sexo, educación, medio de transporte, alojamiento, etc. Son también una manera discreta de obtener datos estadísticos sobre el nivel de ingresos. Incluso en cuestiones que podrían motivar más que un simple sí o no, las preguntas cerradas pueden ofrecer una lista de opciones preestablecidas. Sin embargo, la falta de espontaneidad de este tipo de cuestionario puede irritar a los encuestados. Además ciertos detalles se pierden ya que las opciones preestablecidas limitan las respuestas.

Las preguntas abiertas no presentan opciones predeterminadas y permiten a los encuestados expresar una gran variedad de puntos de vista. Son útiles para evaluar las percepciones y reacciones de los visitantes y resolver algunos interrogantes, por ejemplo por qué los turistas no visitan determinada área de un sitio del Patrimonio Mundial. Una ventaja clave de las preguntas abiertas es que los encuestados pueden ser espontáneos y dar respuestas detalladas. Estas pueden constituir la fase exploratoria de una encuesta con respuestas cerradas. La desventaja estriba en que las respuestas abiertas son más difíciles de tabular y analizar. Registrarlas lleva más tiempo y el riesgo de distorsión por parte del entrevistador es mayor.

La formulación de las preguntas puede minimizar las distorsiones y maximizar el índice de respuestas. Los cuestionarios deberían ser atractivos, de uso fácil y exigir un tiempo mínimo para ser completados. Cuanto más sencilla es la pregunta menos posibilidades hay de malas interpretaciones. No obstante, las preguntas de una encuesta no deberían ser demasiado generales. Por ejemplo, preguntas como "con qué frecuencia" o "cuánto" o "cuán

lejos" pueden dar resultados que no es posible comparar. Las preguntas orientadas o que parten de un supuesto también deberían evitarse. Un cuestionario piloto puede descubrir problemas potenciales de redacción o de contenido y tantear la reacción general del visitante hacia la encuesta. Las entrevistas pueden ayudar a distinguir entre indiferencia y la indecisión y a afinar la redacción de las preguntas de una encuesta. Cuando se traduce el cuestionario a una lengua local vale la pena consultar con el traductor para asegurarse de que la traducción no distorsiona el resultado.

El orden de las preguntas debería estar pensado para maximizar el índice de respuestas. Las entrevistas y encuestas han de comenzar sin excepción con una explicación de su objetivo y una garantía de confidencialidad. La primera pregunta debería captar la atención del encuestado, en tanto que las preguntas más embarazosas deberían dejarse para el final. Los detalles personales también se preguntan en último término y se confirmará al encuestado que sus respuestas tienen carácter confidencial. Es mejor plantear las preguntas importantes hacia la mitad de la encuesta o entrevista, evitando los saltos de un tema a otro.

EJEMPLO DE CUESTIONARIOS

Establecer el perfil de un visitante

¿En cuál de los siguientes grupos se sitúa usted?

- Residente
- Turista en viaje independiente
- Turista en viaje organizado
- Visita de amigos/parientes
- Negocios
- Otro _____

Si está de vacaciones, desde comienzos del año, son éstas

- ¿sus únicas vacaciones?
- ¿una de sus dos principales vacaciones?
- ¿vacaciones poco importantes/secundarias?

¿Cuál es el principal motivo de su visita?

- Ocio, recreación y vacaciones
- Visita de amigos y parientes
- Negocios y razones profesionales
- Motivos de salud
- Religión / peregrinación
- Otro _____

¿Forma parte de un viaje organizado? Sí No

¿Cuántas noches ha previsto permanecer en la región?

- 0 (visita de un día) 1-3 4-7 8-28
- 29-91 92-365

¿Es ésta su primera visita? Sí No

¿Cuántas personas de 15 años y más, incluido usted mismo, forman parte de su grupo más cercano?

- 1 2 3 4 5 más _____

¿Cuántos niños de 15 años o menos forman parte de su grupo?

- 1 2 3 4 5 más _____

Determinar los motivos de la visita

¿Cuáles son las principales características del sitio que han motivado su visita (clasifique por orden de prioridad las tres primeras)?

- Accesibilidad Interés histórico Paz y tranquilidad
- Entretenimiento y recreación Calidad del alojamiento
- Paisaje y campiña
- Actividades particulares Cordialidad/hospitalidad
- Visita de amigos y parientes
- De paso por el lugar Atracciones específicas
- Otras _____

Ejemplo de preguntas sobre medios de transporte

¿Cómo ha llegado a (nombre del país) _____ ?

Por avión

- Vuelo regular Charter Otro

Por mar

- Línea de pasajeros o ferry Crucero Otro

Por tierra

- Tren Autocar organizado Autobús público u otro transporte por carretera
- Vehículo privado (hasta 8 personas) Auto alquilado
- Otros medios de transporte

Ejemplo de preguntas sobre actividades y atracciones visitadas en el sitio

En una entrevista, el encuestado puede indicar en un mapa las partes del sitio que ha visitado, y el entrevistador puede registrar las respuestas. En un cuestionario se puede presentar la lista de todas las atracciones con casilleros que el encuestado debería marcar. Si el cuestionario puede ser rellenado antes o después de la visita, la pregunta debería

presentar la opción "tiene la intención de visitar" o "ya visitado" para evitar distorsiones. Una tercera posibilidad puede ser "ha oído hablar". Podría utilizarse el siguiente formulario:

	Ha oído hablar intención	Ya visitado	Tiene la de visitar
Atracción A			
Atracción B			
Atracción C			
Atracción D			
etc.			

La participación en espectáculos de un sitio cultural puede registrarse mediante las siguientes preguntas:

Durante su estancia en el sitio _____ del Patrimonio Mundial, ¿ha asistido a alguno de estos espectáculos?

- Teatro Danza Festival etc.

En un sitio natural, la variedad de actividades puede presentarse mediante la siguiente pregunta:

Durante su estancia en el sitio _____ del Patrimonio Mundial, ¿cuáles de las siguientes actividades ha realizado?

- Escalada/montañismo Marcha
 Pesca Vela/esquí acuático etc.
 Ninguna Otra (especificar) _____

Ejemplo de preguntas sobre alojamiento

¿Dónde se ha alojado durante su visita del sitio _____ del Patrimonio Mundial?

- Hotel/motel/hostería/ Pensión
 Pensión con desayuno/alojamiento rural
 Alquiler con cocina propia Caravana Camping
 Multipropiedad Albergue de juventud
 Casa de amigos/parientes Residencia secundaria
 Otro

¿Dónde hizo la reserva?

- Centro de información turística u oficina de turismo
 Directamente en el lugar donde se aloja
 Agencia de viajes
 Servicio central de reservas
 Otros

¿Cuándo hizo su reserva?

- Antes de partir (¿cuándo?) _____
 Al llegar

Ejemplo de preguntas para evaluar los materiales de promoción

¿Cuál de los siguientes factores ha influido en su decisión de visitar este sitio?

- Visita previa Consejo de amigos/parientes _
 Consejo de un centro de información turística
 Folleto Guías turísticas Artículos de periódicos/revistas en el país de origen
 Publicidad en periódicos/revistas en el país de origen
 Artículos de periódicos/revistas en _____
 (nombre del país) Publicidad en periódicos/revistas en (nombre del país) _____
 Programa de radio (¿dónde?) _____
 Programa de TV (¿dónde?) _____
 Otro: _____

Si obtuvo información (panfletos, folletos) acerca del sitio con anterioridad a su visita, ¿dónde? _____

- Agencia de viajes en el país de origen Agencia de viajes en (nombre del país) _____ Tour operador antes de la partida Amigos/parientes _
 Exposición sobre turismo/vacaciones En el avión
 Centro de información turística en otro lugar del país

¿Cuándo (qué mes) comenzó a pensar seriamente en venir a (nombre del país)? _____

¿Cuándo (qué mes) comenzó a pedir información?

¿Cuándo hizo su reserva? _____

Ejemplo de preguntas sobre los gastos de los visitantes

Se solicita información acerca de los gastos sólo al finalizar la encuesta. El encuestado ha de especificar el número de personas que integran su grupo. Las instrucciones acerca del tipo de gastos que hay que tener en cuenta deberían ser claras, por ejemplo, pagos anticipados, pagos hechos en su nombre (p.ej. por el empleador), costos de la reserva, pagos con tarjeta de crédito.

Con respecto a su visita, ¿cuánto dinero han desembolsado usted mismo y otros miembros de su grupo hasta el momento?

Alojamiento (si no estaba incluido) _____

Comidas y bebidas _____

Transporte _____

Recreación, actividades culturales y deportivas

Compras _____

¿Qué productos de los bienes y servicios locales ha adquirido durante su visita?

En las entrevistas personales, la pregunta podría formularse en los siguientes términos: "¿Cuánto estima que ha gastado aproximadamente en ciertos rubros? Al final de la entrevista se adicionan todos los rubros y se pide al entrevistado que apruebe el total.

Ejemplo de cuestionario para evaluar la visita

A fin de obtener una evaluación del sitio es posible utilizar preguntas cerradas, por lo general con una escala de cinco puntos, de 1 (muy bueno) a 5 (muy deficiente). Las cuestiones abiertas pueden servir para completar las cerradas solicitando explicaciones acerca de las puntuaciones deficientes, de la siguiente manera:

Si ha utilizado cualquiera de las siguientes instalaciones y/o visitado cualquiera de las siguientes atracciones del sitio, ¿cuál sería su evaluación?

- 1 Muy bueno 2 Bueno 3 Regular 4 Deficiente
- 5 Muy deficiente

Instalación A _____
 Instalación B _____
 Instalación C _____
 etc.

Atracción 1 _____
 Atracción 2 _____
 etc.

Si ha atribuido la nota Deficiente o Muy deficiente a cualquiera de los ítems, explique sus motivos:

¿Algún otro comentario?

¿Qué probabilidad existe de que retorne al sitio en el futuro?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Muy improbable
- No sabe

Si ha respondido Poco probable o Muy improbable, por favor explique los motivos:

Otras cuestiones abiertas podrían ser:

¿Existe alguna forma específica de que mejoremos el sitio para que la visita sea más placentera?

¿Cuál ha sido la parte más placentera de su visita a (nombre del sitio)?

¿Cual ha sido la que menos ha disfrutado?

¿Recomendaría el sitio a otras personas?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es No, por favor explique el motivo:

¿Qué probabilidad hay de que recomiende (nombre del sitio) a otras personas?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Muy improbable
- No sabe

Preguntas personales

Algunos encuestados que temen ofender respondiendo a las preguntas anteriores más directas, probablemente se muestren más francos en esta sección. Esta parte del cuestionario debería plantearse en último lugar con una nueva explicación acerca del uso que se dará a la información. La introducción puede formularse en los siguientes términos:

Le agradeceríamos que respondiera a las breves preguntas personales que siguen. Esta información nos permitirá comparar los puntos de vista y las experiencias de diferentes grupos de personas que visitan el sitio. Toda la información que suministre conservará un carácter estrictamente confidencial.

Sexo:

- Femenino Masculino

Grupo de edad:

- 15-24 25-34 35-44 45-54
- 55-64 65

Estado civil:

- Soltero Casado/En pareja Viudo
 Divorciado/separado

Por favor indique cuál de las siguientes categorías corresponden a su situación:

- empleado a tiempo completo (30 horas semanales)
 empleado a tiempo parcial (< 30 horas semanales)
 estudiante
 desocupado
 jubilado
 ama de casa
 otra (por favor especifique) _____

Las preguntas acerca de los ingresos pueden formularse proponiendo diversos niveles, como con los grupos de edad. El dólar estadounidense es la divisa más utilizada en la industria turística y del viaje pero algunos encuestados tal vez prefieran referirse a su propia moneda.

Consejos para el trabajo de encuestas y entrevistas

Son los visitantes insatisfechos los que utilizan más a menudo los cuestionarios completados por el interesado.

Es indispensable capacitar a los entrevistadores para garantizar calidad y coherencia. Habrá que examinar cuidadosamente las preguntas para evitar cualquier mala interpretación; los entrevistadores deberían estar familiarizados con los objetivos y la metodología de la encuesta, en particular con las directrices que determinan a quiénes encuestar.

Los entrevistadores deberían evitar:

- Conversar acerca de otros temas
- Inducir a error acerca de la extensión o el contenido del cuestionario
- Comentar las respuestas de los encuestados
- Permitir al encuestado que vea el cuestionario
- Entrevistar a niños sin la autorización apropiada

Las causas más comunes de distorsión son:

- Falseamiento – el entrevistador puede falsificar los datos inventando las respuestas
- Influenciar a los entrevistados, especialmente cuando se trata de preguntas delicadas; el aspecto del entrevistador también puede influir en el entrevistado
- Cometer errores al plantear las preguntas
- Cometer errores al registrar las respuestas – descuido al marcar las casillas y/o registro inexacto o incompleto de las preguntas abiertas

Análisis de los datos

El procesamiento de los datos no debería ser complicado. Unos cálculos sencillos de porcentaje pueden suministrar informaciones sumamente valiosas sobre la situación del sitio. Al igual que en la supervisión, el procesamiento de los datos tendría que realizarse con regularidad durante un largo periodo de modo que sea posible observar las tendencias. Antes de comenzar el ejercicio habrá que establecer una cota que determine el porcentaje mínimo de cuestionarios completados necesario para considerar que la encuesta es válida.

Estadísticas

Las estadísticas son el resultado de cálculos específicos con datos cuantitativos. Muchos programas informatizados pueden llevar a cabo análisis estadísticos pero exigen el conocimiento de las principales nociones y técnicas de análisis.

Carta Internacional sobre Turismo Cultural



París, Catedral de Notre-Dame de París, Francia

© Art Pedersen

Principio 1

Desde que el turismo nacional e internacional se ha convertido en uno de los más importantes vehículos para el intercambio cultural, su conservación debería proporcionar oportunidades responsables y bien gestionadas a los integrantes de la comunidad anfitriona así como proporcionar a los visitantes la experimentación y comprensión inmediatas de la cultura y patrimonio de esa comunidad.

1.1 El patrimonio natural y cultural es al mismo tiempo un recurso material y espiritual y ofrece una perspectiva de desarrollo histórico. Desempeña un papel importante en la vida moderna y el público en general debería tener acceso tanto físico como intelectual y/o emotivo a este patrimonio. Los programas para la protección y conservación del patrimonio natural y cultural en sus características físicas, en sus valores intangibles, expresiones culturales contemporáneas y sus variados contextos, deberían facilitar a la comunidad anfitriona y al visitante, de un modo equilibrado y agradable, la comprensión y el aprecio de los significados de este Patrimonio.

1.2 Los aspectos individualizados del patrimonio natural y cultural tienen diversos niveles de significación, algunos de valor universal, otros de importancia nacional, regional o local. Los programas de interpretación deberían presentar estos significados de manera relevante y accesible para la comunidad anfitriona y para el visitante, usando métodos apropiados, atractivos y actuales en materia de educación, medios informativos, tecnología y desarrollo personal, proporcionando información histórica, cultural, además de información sobre el entorno físico.

1.3 La interpretación y presentación de los programas debería proporcionar un alto nivel de conciencia pública y el soporte necesario para la supervivencia del patrimonio natural y cultural a largo plazo.

1.4 Los programas de interpretación deberían proporcionar el significado de los sitios del patrimonio y de sus tradiciones y prácticas culturales así como ofrecer sus actividades dentro del marco tanto de la experiencia del pasado como de la actual diversidad cultural de la comunidad anfitriona y de su región, sin olvidar las minorías culturales o grupos lingüísticos. El visitante debería siempre estar informado acerca de la diversidad de los valores culturales que pueden adscribirse a los distintos bienes patrimoniales.

Principio 2

La relación entre los sitios con patrimonio y el turismo es una relación dinámica y puede implicar valoraciones encontradas. Esta relación debería gestionarse de modo sostenible para la actual y para las futuras generaciones.

2.1 Los sitios con patrimonio tienen un valor intrínseco para todo el mundo por constituir la base de la diversidad cultural y del desarrollo social. La protección y conservación a largo plazo de las culturas vivas, de los sitios con patrimonio, de sus variados objetos, de su integridad física y ecológica y de su contexto medioambiental, debería ser un componente esencial en el desarrollo de las políticas sociales, económicas, políticas, culturales y turísticas.

2.2 La interacción entre los recursos o valores del patrimonio y el turismo es dinámica y está en continuo cambio, generando para ambos oportunidades y desafíos así como potenciales situaciones conflictivas. Los proyectos turísticos, sus actividades y su desarrollo deberían conseguir resultados positivos y minimizar los impactos negativos para el patrimonio y para los modos de vida de la comunidad anfitriona, al mismo tiempo que deberían responder a las necesidades y expectativas del visitante.

2.3 La conservación, la interpretación y los programas de desarrollo turístico deberían basarse en la diáfana comprensión de los aspectos específicos y significativos del Patrimonio en cada sitio en particular, a menudo complejos y conflictivos. Es importante la continua investigación y el asesoramiento para lograr una permanente comprensión y aprecio de estos significados.

2.4 Es importante conservar la autenticidad de los sitios del Patrimonio y de la variedad de sus objetos. La autenticidad constituye un elemento esencial del significado cultural expresado a través de los materiales físicos, del legado de la memoria y de las tradiciones intangibles que perduran del pasado. Los programas deberían presentar e interpretar la autenticidad de los sitios y de sus experiencias culturales para mejorar el aprecio y la comprensión del patrimonio cultural.

2.5 Los proyectos e infraestructuras y los proyectos para el desarrollo turístico deberían tomar en cuenta la dimensión social, estética y cultural, los paisajes naturales y culturales, las características de su biodiversidad, así como los amplios contextos visuales de los sitios con patrimonio. Deberían utilizarse preferentemente los materiales propios de cada localidad y tomar en cuenta los estilos de la arquitectura local y de la tradición vernacular.

2.6 Antes de que un creciente turismo promueva o desarrolle sitios con patrimonio, los planes de

gestión deberían sopesar los valores naturales y culturales de estos recursos. Los planes de desarrollo deberían establecer límites adecuados para que el cambio sea asumible, sobre todo en relación al impacto que un excesivo número de visitantes puede producir en las características físicas del patrimonio, en su integridad ecológica, en la diversidad del sitio, en los sistemas de transporte y acceso y en el bienestar social, económico y cultural de la comunidad anfitriona. Si el previsible nivel de cambio es inaceptable, deberían modificarse los planes de desarrollo que se propongan.

2.7 Deberían elaborarse programas de evaluación continua para valorar los impactos progresivos de las actividades turísticas y de los planes de desarrollo en cada sitio o comunidad.

Principio 3

La planificación de la conservación y del turismo en los sitios con patrimonio debería garantizar que la experiencia del visitante le merezca la pena y le sea satisfactoria y agradable.

3.1 Los programas de conservación del patrimonio y los del turismo deberían ofrecer contenidos de máxima calidad para optimizar la comprensión del visitante acerca de las características significativas del patrimonio y la necesidad de su protección, haciéndole capaz de disfrutar adecuadamente de su visita.

3.2 Los visitantes deberían poder experimentar los sitios con patrimonio de modo tranquilo y a su propio ritmo, si éste es su deseo. De todos modos, pueden ser necesarios itinerarios especiales de circulación de visitantes para minimizar los impactos sobre la integridad y constitución física del sitio y de sus características naturales o culturales.

3.3 El carácter sagrado de los sitios con significación espiritual así como sus prácticas y tradiciones constituyen un importante punto de reflexión para los gestores de los sitios, los visitantes, los legisladores, los planificadores y los operadores turísticos. Se debe animar a los visitantes para que se comporten como huéspedes bienvenidos, respetando los valores y el estilo de vida de la comunidad anfitriona, rechazando el producto de posibles robos o el comercio ilícito de propiedades culturales, comportándose de manera que inciten a ser nuevamente bienvenidos si alguna vez regresan.

3.4 La planificación de actividades turísticas debería ofrecer al visitante posibilidades adecuadas de confort, seguridad y de sentirse a gusto, de modo que aumente el disfrute de la visita sin impacto negativo para las características significativas o ecológicas del sitio.

Principio 4

Las comunidades anfitrionas y los pueblos indígenas deberían involucrarse en la planificación de la conservación del patrimonio y en la planificación del turismo.

4.1. Deberían respetarse los derechos e intereses de la comunidad anfitriona, local y regional, así como a los propietarios y a los pueblos indígenas implicados que ejercen derechos o responsabilidades tradicionales sobre su propio territorio y sitios significativos. Todos ellos deberían involucrarse en el proceso de establecer objetivos, estrategias, políticas y métodos para la identificación, conservación, gestión, presentación e interpretación de sus propios recursos patrimoniales, de sus prácticas culturales y de sus actuales expresiones culturales, dentro del contexto turístico.

4.2 Cuando el Patrimonio de un sitio o región concretos pueda tener una dimensión universal, deberían respetarse las necesidades y los deseos de las diversas comunidades o pueblos indígenas para restringir o administrar la región y el acceso físico, espiritual o intelectual a determinadas prácticas culturales, conocimientos, creencias, actividades, objetos o lugares.

Principio 5

Las actividades del turismo y de la conservación del patrimonio deberían beneficiar a la comunidad anfitriona.

5.1. Los legisladores deberían promover medidas para una equitativa distribución de los beneficios del turismo de modo que éstos sean repartidos entre los diversos países o regiones, aumentando los niveles de desarrollo económico y contribuyendo a erradicar la pobreza cuando así sea necesario.

5.2 La gestión de la conservación del patrimonio y de las actividades turísticas debería proporcionar beneficios equitativos de carácter económico, social y cultural a los hombres y mujeres de la comunidad anfitriona, a todos los niveles, a través de la educación, la formación y la creación de oportunidades de empleo a tiempo completo.

5.3. Una parte significativa de la renta proveniente de los programas turísticos en sitios con patrimonio, debería dedicarse a la protección, conservación y presentación de los propios sitios, incluyendo sus contextos naturales y culturales. Cuando así sea posible, los visitantes deberían ser informados acerca de esta distribución de la renta.

5.4 Los programas turísticos deberían alentar la formación de los intérpretes y guías del sitio provenientes de la propia comunidad anfitriona, para

umentar la capacidad de la población local en la presentación e interpretación de sus propios valores culturales.

5.5 Los programas educativos y de interpretación del patrimonio entre las personas de la comunidad anfitriona deberían involucrar a los intérpretes locales. Los programas deberían promover el conocimiento y el respeto de su patrimonio, animando a los hombres y mujeres de la comunidad a interesarse en el cuidado y la conservación del mismo.

5.6 La gestión de la conservación del patrimonio y de los programas de turismo debería incluir la educación y posibilidades de formación para los legisladores, planificadores, investigadores, diseñadores, arquitectos, intérpretes, conservadores y operadores turísticos. Los participantes en estos programas de formación deberían ser incitados para comprender y ayudar a resolver los puntos de vista, a menudo conflictos, y los problemas a los que se enfrentan el resto de sus colegas.

Principio 6

Los programas de promoción del turismo deberían proteger y ensalzar las características del patrimonio natural y cultural.

6.1 Los programas de promoción del turismo deberían producir expectativas reales e información responsable en los visitantes potenciales, acerca de la cultura específica y de las características patrimoniales del sitio o de la comunidad.

6.2 Los sitios y las colecciones de diversos objetos de significación patrimonial deberían promocionarse y gestionarse de modo que se proteja su autenticidad y aumente la vivencia del visitante, diluyendo los flujos de visita pública en las llegadas al sitio y evitando el excesivo número de visitantes al mismo tiempo.

6.3 Los programas de promoción del turismo deberían proporcionar correcta distribución de beneficios y amortiguar la presión sobre los sitios más visitados animando al visitante a experimentar otros diversos aspectos del patrimonio cultural y natural de la región o localidad.

6.4 La promoción, distribución y venta de recuerdos locales y otros productos deberían ofrecer una razonable contrapartida social y económica a la localidad anfitriona y asegurar al mismo tiempo que no se degrade su propia integridad cultural.

Editoriales de guías, revistas y periódicos



Valle del Rin medio superior, Alemania

© UNESCO/Straeter

Nota: Los nombres y las direcciones pueden haber sufrido modificaciones desde que se elaboró esta lista.
(La especialización de la publicación se indica entre paréntesis)

GUÍAS

■ EN AUSTRALIA:

(dirección postal del Managing Editor)

Lonely Planet Publications

A.C.N. 055 607 983
PO Box 617
Hawthorn, Victoria 3122
Australia
correo electrónico: talk2us@lonelyplanet.com.au
sitio Web: www.lonelyplanet.com

■ EN EL REINO UNIDO:

(dirección postal del Managing Editor)

(para mochileros)

Bradt Publishing

41 Nortoft Rd.
Bucks, SL9 0LA
UK

Insight Guides

P.O. Box 7910
London SE1 8ZB
UK
correo electrónico: insight@apaguide.demon.co.uk
sitio Web : www.insightguides.com

Lonely Planet Publications

Spring House
10A Spring Place
London NW5 3BH
UK
correo electrónico: go@lonelyplanet.co.uk
sitio Web: www.lonelyplanet.com

(para viajeros independientes)

Mexico and Central American Handbook

Trade and Travel Publications Ltd.
6 Riverside Court
Riverside Road
Bath BA2 3DZ
UK

Moorland Publishing Co.

Moor Farm Road,
Airfield Estate
Ashbourne DE6 1HD
UK

(para viajeros independientes)

Rough Guides UK

62-70 Shorts Gardens
London WC2H 9AB
UK
sitio Web: www.roughguides.com

■ EN CANADÁ:

(dirección postal del Managing Director)

Blue Guides

10 Alcorn Avenue
Toronto
Ontario, M4V 3B2
Canada

(dirección postal del Rédacteur en chef)

Ulysse, Editeur du voyage

Rigole
4176, rue Saint-Denis
Montreal, Quebec, H2W 2M5
Canada
correo electrónico: info@ulyse.ca
sitio Web: guidesulyse.com

■ EN FRANCIA:

(dirección postal del Rédacteur en chef)

Guides Autrement

Editions Autrement
17 rue du Louvre
75001 Paris
France

(para viajeros independientes)

Guides Bleus Evasion

Courrier des lecteurs
43, quai de Grenelle
75905 Paris Cedex 15
France

Guides Michelin

46, av de Breteuil
75324 Paris Cedex 07
France
sitio Web: www.michelin-travel.com

Guides du Routard

5 rue de l'Arrivée
92190 Meudon
France
correo electrónico: routard@club-internet.fr
Internet: www.routard.com

Le Petit Futé Country Guide

18 rue des Volontaires
75015 Paris
France
correo electrónico: info@petitfute.com
sitio Web: www.petitfute.com

Lonely Planet Publications

1 rue du Dahomey
75011 Paris
France
correo electrónico: bip@lonelyplanet.fr
sitio Web: www.lonelyplanet.com

Objective Terre

211 bis, av Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
France

Syros

9 bis rue Abel Lovellacque
75013 Paris
France

■ **EN ALEMANIA:**

(dirección postal del Chefredakteur)

Verlag Karl Baedeker GmbH

Postfach: 3162
D-73751
Ostfildern
Germany
correo electrónico: baedeker@mairs.de
sitio Web: www.baedeker.com

Polyglot Press

Neusser Strasse Str. #3
80807 Munich
Germany

Reise Handbook

Velbinges
Verlag Martin Bahnhofstr 106 8032
Grafelfing, Munich
Germany

Reise Know How

Profit Buchvertrieb
Post Fach9
35463 Fernwald, Annevel
Germany

■ **EN SINGAPUR:**

(dirección postal del Managing Editor)

Insight Guide

Hofer Media (Pte) Ltd.
Orchard Point
PO Box 219
Singapore 9123

■ **EN ESTADOS UNIDOS:**

(dirección postal del Managing Editor)

Berkeley Guide

505 Eshleman Hall,
University of California
Berkeley, CA 94720
USA

Blue Guides

WW Norton & Co. Inc.
500 Fifth Ave.
New York, NY 10110
USA

Fodor's Travel, specialty markets

201 East 50th Street
New York, NY 10022
USA
correo electrónico: new@fodors.com
sitio Web: www.fodors.com

Let's Go Publications

Harvard Student Agencies
Harvard University
Thayer Hall-B
Cambridge, MA 02138
USA
sitio Web: www.letsgo.com

Lonely Planet Publications

150 Linden Street
Oakland CA 94607
USA
correo electrónico: info@lonelyplanet.com
sitio Web: www.lonelyplanet.com

Macmillan Travel Guides

1633 Broadway
New York, NY 10019
USA

(para viajeros independientes)

Moon Publications

722 Wall Street
Chico, CA 95928
USA
correo electrónico: travel@moon.com
sitio Web: www.moon.com

Penguin Books USA Inc.

375 Hudson Street
New York, NY 10014
USA
sitio Web: www.penguin.com

Rough Guides USA

345 Hudson Street
New York, NY 10014
USA
sitio Web: www.roughguides.com

The Real Guide Series

Prentice Hall Press
15 Columbus Circle
New York, NY 10023
USA

REVISTAS

■ **EN FRANCIA:**

(dirección postal del Rédacteur en chef)

(viaje por el mundo)

Geo France

6 rue Daru
75379 Paris Cedex 08
France

(mercado general francés)

Grands Reportages

6, rue Ivory
38027 Grenoble Cedex 1
France

correo electrónico: infos@grands-reportages.com

sitio Web: grands-reportages.com

(para caminantes/senderistas)

SRLA La Marche

21 bis, av Sainte-Marie
Saint-Mande 94160
France

(conservación de la naturaleza)

Nature Magazine

15 rue Cassette
Paris 75006
France

(conservación de la naturaleza)

Randonnée Magazine

26 rue des Amandiers Nanterre,
Paris 92000
France

(naturaleza)

Terre Sauvage

3, rue Bayard
75393 Paris Cedex 08
France

(mercado general francés)

L'art de Voyager

175, rue d'Aguesseau
92643 Boulogne-Billancourt
France

sitio Web: www.voyager.fr

■ **EN ALEMANIA:**

(dirección postal del Chefredaktur)

(viaje de aventura)

Abenteuer & Reisen

Lange Strabe 13
Frankfurt 60055
Germany

(viaje general)

Freizeit & Reisen

Oeverseestraße 24-26
Hamburg 22769
Germany

(viaje por el mundo)

Geo Germany

Postfach 110011
Hamburg 11, 2000
Germany

sitio Web: www.geo.de

(viaje de aventura)

Globo

Ring 212
Munich
Germany 81739

(marcha, senderismo, camping)

Outdoor

Postfach 2160
Weinstadt-Benzach 71371
Germany

Reise & Preise

Postfach 1342
Germany 21603
sitio Web: www.reise-preise.de

(viaje de aventura)

Safari Touristic Aktwel

Martin Berharm Str. #12
Nevisenburg, 63263
Germany

■ **EN ESPAÑA:**

(aire libre, aventura)

Aire Libre

P. Marques de Monistrol 7
28011 Madrid 479 86 61
Spain

■ **EN ESTADOS UNIDOS:**

(dirección postal del Managing Editor)

Backpacker Magazine

Rondale Press, Inc.
33 E. Minor
Emmaus, PA 18098
USA

Birders' World

21027 Crossroads Circle
P.O. Box 1612
Waukesha, WI 53187-1612
USA
sitio Web: www.birdersworld.com

Birdwatchers Digest

P.O. Box 110
Marietta, OH 4875
USA
correo electrónico: bwd@birdwatchersdigest.com
sitio Web: www.birdwatchersdigest.com

(general travel)

Conde Nast Traveler

360 Madison Ave.
New York, NY 10017
USA
<http://condenet.com/mags/trav/>

(aventura al aire libre, ecoturismo general)

EcoTraveler Magazine

9560 S.W. Nimbus
Beaverton, OR 97008
USA

(aventura al aire libre, ecoturismo general)

Escape Magazine

PO Box 5159
Santa Monica, CA 90409-5159
USA

Fancy Publications, Inc.

WildBird
3 Boroughs
Irvine, CA 92718 USA
sitio Web: www.wildbirdmagazine.com

(aventura al aire libre, ecoturismo general)

Outside Magazine

400 Market St.
Sante Fe, NM 87501
USA
sitio Web: www.outsidemagazine.com

(viaje general)

Travel Holiday

28 West 23rd St.
New York, NY 10010
USA
sitio Web: www.travelholiday.com

(viaje general)

Travel & Leisure

1120 Ave. of the Americas
New York, NY 10036
USA

(conservación de la naturaleza)

Wildlife Conversation

Bronx Zoo Conservation Park
Bronx, NY 10460
USA
sitio Web: www.wildlifeconservation.com

PERIÓDICOS

■ EN CANADÁ:

(dirección postal del Managing Editor o del Rédacteur en chef)

La Presse

7 rue St. Jacques
Montreal, Quebec H2Y 1K9
Canada

The Gazette

250 rue St. Antoine W.
Montreal, Quebec H2Y 3R7
Canada
sitio Web: www.gazette.com

The Globe & Mail

444 Front St. West
Toronto, ON M5V 2S9
Canada
correo electrónico: Newsroom@GlobeAndMail.ca
sitio Web: www.globeandmail.ca

The Toronto Star

One Young St.
Toronto, ON M5E 1E6
Canada
correo electrónico: city@thestar.ca
editorial@thestar.ca
sitio Web: www.torontostar.ca

The Vancouver Sun

200 Granville Street
Vancouver, BC V6C 3N3
Canada
sitio Web: www.vancouver.sun.com

■ EN FRANCIA:

(dirección postal del Rédacteur en chef)

Le Figaro

37 rue du Louvre
75081 Paris cedex 02
France
sitio Web: www.lefigaro.fr

Le Monde

21 bis rue Claude-Bernard
75242 Paris, cedex 05
France
sitio Web: www.lemonde.fr

■ EN ALEMANIA:

(dirección postal del Chefredaktur)

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH

60267 Frankfurt am Main
Hellerhofstr 2-4
Frankfurt
Germany

Frankfurter Rundschau

Frankfurt am Main
Germany 60266

Frankfurt-Verl Bild an Sonntag

(Travel Department)
Emil-Von-Behring Str. #6
Frum
Germany 60439

Herausgeber und Chefredakteur

Abenteuer & Reisen
Lange Strabe 13
Frankfurt
Germany 60311

Der Tagesspiegel

Berlin
Germany 10785

Die Welt

Kochstr. 50
Berlin
Germany 10888
sitio Web: www.diewelt.de

■ **EN ESTADOS UNIDOS:**

(dirección postal del Managing Editor)

The New York Times

229 W. 43rd St.
New York, NY 10036
USA
sitio Web: www.newyorktimes.com

The Washington Post

1150 15th St. N.W.,
Washington, DC 20071
USA
sitio Web: www.washingtonpost.com

Chicago Tribune

435 N. Michigan Ave.
Chicago, IL 60611
USA
sitio Web: www.chicagotribune.com

Houston Chronicle

PO Box 4260
Houston, TX 77210
USA

Los Angeles Times

Times Mirror Square
Los Angeles, CA 90053
USA
sitio Web: www.latimes.com

Seattle Times

Fairview Ave. N. & John
PO Box 70
Seattle, WA 98111
USA
sitio Web: www.seattletimes.com

The Arizona Republic

200 E. Van Buren St.
Phoenix, AZ 85004
USA
sitio Web: www.arizonarepublic.com

The Boston Globe

135 Morrissey Blvd.
P.O. Box 2378
Boston, MA 02109
USA
sitio Web: www.bostonglobe.com

The Dallas Morning News

Communications Center
PO Box 655237
Dallas, TX 75265
USA
sitio Web: www.dallasnews.com

The Miami Herald

One Herald Plaza
Miami, FL 33132-1693
USA
sitio Web: www.miamiherald.com

The Oregonian

1320 S.W. Broadway
Portland, OR 97201
USA
sitio Web: www.oregonian.com

The Philadelphia Inquirer

400 N. Broad St.
PO Box 8263
Philadelphia, PA 19101
USA
sitio Web: <http://inq.philly.com>

Agradecimientos

Deseo expresar mi reconocimiento a varias organizaciones y numerosas personas que han hecho posible la publicación de este Manual.

A la empresa Tema Reiser de Estocolmo, Suecia, por su asistencia financiera, y en particular a Lotta Sand, de esa empresa, por el apoyo constante que brindó a este proyecto.

Al Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – División de Tecnología, Industria y Economía, en París, Francia, y en especial a Jacqueline Aloisi de Lardere, por haber proporcionado ayuda adicional al proyecto.

A Jeff Marion del US National Park Service, David Cole del Aldo Leopold Wilderness Center, Steve McCool de la Universidad de Montana, Paul Eagles de la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza, y a Oliver Hillel y Giulia Carbone del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – División de Tecnología, Industria y Economía, por sus comentarios técnicos.

Deseo manifestar mi especial reconocimiento a Natarajan Ishwaran, jefe de la sección de Patrimonio Natural, y a Junko Taniguchi, especialista de programa de la región de Asia y el Pacífico y de Proyectos especiales para la Unidad Ciudades, del Centro del Patrimonio Mundial, por la contribución técnica y el sostén moral.

Gina Doggett, quien puso todo su empeño en organizar y revisar este manuscrito dándole una forma y una redacción coherentes, es merecedora de mi profunda gratitud. Gracias Gina por su colaboración y orientación.

Doy también las gracias a George, Felix y Jewel por su hospitalidad y fiel apoyo a lo largo de todo el proyecto.

Al expresar mi agradecimiento a éstas y otras personas por sus esfuerzos, no dejo por ello de asumir la total responsabilidad de este Manual y de todos sus defectos y errores. En un proyecto de estas dimensiones los errores son inevitables y su revisión es imprescindible para mantenerlo al día. Aliento, pues, al lector a escribirnos y comunicarnos las correcciones e informaciones que consideren de interés para los lectores de posibles futuras ediciones. Les advierto, no obstante, que por razones de tiempo, no podremos responder a toda la correspondencia. Gracias por su comprensión y colaboración.

Arthur Pedersen
Septiembre 2002
París, Francia

Patrimonio Mundial manuales



Para obtener más información:

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
División de Tecnología, Industria y Economía

Tour Mirabeau, 39-43 Quai André Citroën
75739 Paris - Cedex 15, France
Tel : 33 (0)1 44 37 14 50
Fax : 33 (0)1 44 37 14 74
Correo electrónico: uneptie@unep.fr
<http://www.uneptie.org/tourism/home.html>



Para obtener más información:

Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO

7, place de Fontenoy
75352 Paris 07 SP France
Tel : 33 (0)1 45 68 18 76
Fax : 33 (0)1 45 68 55 70
Correo electrónico: wh-info@unesco.org
<http://whc.unesco.org>