

# 04

Fecha de presentación: enero, 2020

Fecha de aceptación: marzo, 2020

Fecha de publicación: mayo, 2020

## TURISMO

EN LAS LOMAS DE LÚCUMO: UNA APROXIMACIÓN HACIA SU GESTIÓN

### **TOURISM IN THE LOMAS DE LÚCUMO: AN APPROXIMATION TOWARD ITS MANAGEMENT**

Álvaro Fernando Valdez Roca<sup>1</sup>

E-mail: [alvarovaldez84@gmail.com](mailto:alvarovaldez84@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2595-5183>

Alberto Valdez Barboza<sup>1</sup>

E-mail: [elmolineroavb@gmail.com](mailto:elmolineroavb@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2352-2293>

<sup>1</sup> Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición):

Valdez Roca, A. F., & Valdez Barboza, A. (2020). Turismo en las lomas de Lúcumo: una aproximación hacia su gestión. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 27-36.

#### RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo central describir cómo se ha gestionado la actividad turística en las lomas de Lúcumo. Para lograr dicho objetivo, se trabajó dentro del marco de una investigación cualitativa en la que se utilizó un diseño etnográfico. La muestra estuvo conformada por seis individuos que forman parte de la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo, y para esta se recurrió al muestreo bola de nieve. En cuanto a la técnica e instrumento de recolección de datos se usó la entrevista a profundidad y el cuestionario semiestructurado respectivamente. Se concluyó que los miembros de la asociación han estado gestionando el turismo y la conservación de las lomas de manera planificada y organizada, además, de manera paralela, han venido realizando esfuerzos orientados al desarrollo de su comunidad. Varias de estas actividades se han materializado gracias al apoyo de organizaciones y personas externas a la asociación. Cabe destacar la presencia de dos personas, cuyas cualidades los han convertido en líderes de la organización. Se recomienda profundizar la investigación, específicamente sobre esta peculiar forma de liderazgo que existe.

**Palabras clave:** Gestión, turismo comunitario, lomas de Lúcumo.

#### ABSTRACT

The main objective of this research was to describe how the tourist activity in the hills of Lúcumo has been managed. To achieve this objective, we worked within the framework of a qualitative research in which an ethnographic design was used. The sample was made up of six individuals who are part of the Lomas de Lúcumo Ecotourism Circuit Association, and snowball sampling was used for this. Regarding the data collection technique and instrument, the in-depth interview and the semi-structured questionnaire were used, respectively. It was concluded that the members of the association have been managing tourism and the conservation of the hills in a planned and organized way, in addition, in parallel, they have been making efforts aimed at the development of their community. Several of these activities have materialized thanks to the support of organizations and people outside the association. It is worth noting the presence of two people, whose qualities have made them leaders of the organization. Further research is recommended, specifically on this peculiar form of leadership that exists.

**Keywords:** Management, community-based tourism, lomas de Lúcumo.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad económica que, cuando se desarrolla en un determinado espacio geográfico, requiere de la implementación de un conjunto muy variado de bienes y servicios para satisfacer las diversas necesidades de los visitantes que llegan al destino. Para cumplir con este objetivo, es esencial la presencia de todo tipo de recursos, los cuales, deben ser manejados de la forma más adecuada para que puedan beneficiar, no solo a los visitantes, sino también a todas aquellas personas y organizaciones que participan en esta actividad. En este contexto cobran importancia los aspectos relacionados con la gestión.

La palabra gestión puede definirse, según al Real Academia Española (2014), como la *“acción y efecto de administrar”* (p. 1102). Una definición de administración, de acuerdo con Certo (2001), es *“el proceso de alcanzar las metas de la organización, trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales”* (p. 6). Chiavenato (2004), por otro lado, señala que *“la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr los objetivos organizacionales”* (p. 10); el autor resalta que *“la tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente”*. (Chiavenato, 2004, p. 10)

Finalmente, el mismo autor agrega que la administración interviene en cualquier tipo de organización. De las dos definiciones anteriores se desprende que la administración está vinculada con procesos, metas y uso de recursos.

Es preciso resaltar que administrar no solo involucra planear, organizar, dirigir y controlar como se señaló en el párrafo anterior, sino que, según Fayol (1950), citado por Chiavenato (2004), también existen otras funciones que se realizan dentro de una organización, tales como las comerciales, las contables, las de seguridad y las financieras. Como administrar involucra el manejo de personas, eso podría ocasionar el surgimiento de conflictos dentro de la misma organización. Ante este hecho, Robbins (1999), señala que este fenómeno puede ser visto como algo natural que se presenta en toda organización y que debe ser eludido o incluso; todo lo contrario, como un elemento dinamizador que debe ser fomentado. Todas estas actividades y posibles discrepancias que puedan surgir en una organización determina que el administrador este en constante toma de decisiones, y que en palabras de Certo (2001), esta es *“el proceso de escoger la mejor opción para alcanzar los objetivos”*. (p. 144)

Se debe añadir que las organizaciones no son elementos aislados, pues interactúan siempre con su entorno, en este sentido, Machuca (2009) detalla que *“las organizaciones toman insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía) del ambiente externo, los transforman en productos o servicios y, después, los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de productos”* (p. 99). La autora agrega que en este ambiente existen una serie de grupos (proveedores, clientes, competidores, otros) y fuerzas (ambientales, políticas, tecnológicas, económicas y socioculturales) con los que tiene que interactuar una organización.

Hitt, Black & Porter (2006), enfatizan que *“los administradores eficaces deben monitorear el ambiente de manera constante con la finalidad de detectar los cambios que se presentan”* (p. 101). De esta interacción que tiene una organización con su entorno se desprende el tema de la responsabilidad social, donde según los mismos autores, las empresas tienen que velar no solo por sus intereses particulares sino también por los de la sociedad donde se desenvuelven debido a que es gracias a ella que existen.

Existen investigaciones que versan sobre aspectos relacionados con la gestión en el campo del turismo, específicamente, en el turismo basado en la comunidad, por ejemplo, a nivel internacional, Trejos, Nora & Huang (2008), resaltaron el rol que desempeñan las ONG's en la conducción de algunos proyectos turísticos en Costa Rica; Fernández, Castillejos & Ramírez (2012), hallaron problemas en el capital humano en varias empresas sociales ubicadas en Bahías de Huatulco (México) aspecto que afectaba sus emprendimientos turísticos; Cardozo, et al. (2016), al estudiar tres comunidades en Brasil, hicieron notar que la organización ayuda a tener una mejor gestión en el ámbito del turismo. A nivel nacional se encuentran, específicamente en la zona de estudio (lomas de Lúcumo), escasas investigaciones sobre el tema. Se puede citar a Valdez (2012), que pudo resaltar, dentro de las fortalezas que posee la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo (ACELL), el liderazgo de sus directivos.

De acuerdo con Nieuwland & Mamani (2017), *“las lomas son oasis de neblina de alta diversidad florística en medio de un entorno árido, formadas gracias a las precipitaciones de las nieblas invernales provenientes del océano Pacífico”*. (p. 110)

Las lomas de Lúcumo, cuya extensión es de 1597,36 hectáreas, están ubicadas en los distritos de Pachacamac, Lurín y Villa María del Triunfo; todos ellos localizados en la provincia de Lima, departamento de Lima, Perú (Perú. Ministerio de Agricultura y Riego, 2013). Estas lomas, en los meses de invierno (junio-setiembre), se tornan verdes

por la vegetación que crece sobre ellas, la especie de flora más representativa es el Amancay (*Ismene amancaes*). En una parte de las faldas de estas lomas se encuentra el Centro Poblado Rural (CPR) Quebrada Verde, localizado en el distrito de Pachacamac; y que, en el año 2017, según J. Retes (comunicación personal, 4 de marzo de 2018), residente en este CPR y actual presidente de ACELL, su población estuvo conformada por 2032 personas. Es una población cuyos habitantes han venido dedicándose a la agricultura, la ganadería, el comercio y el turismo.

Según la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo (2018), en Perú, los primeros pasos para desarrollar la actividad turística en la zona empezaron en 1996 bajo la dirección de una comisión que posteriormente se convirtió en asociación en el 2009. En la actualidad, la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo cuenta con 56 socios, y la asociación, durante todo este tiempo, ha tenido que ir manejando un creciente número de visitantes, cuya cifra ya superó las 20 mil personas para finales del 2017 (Tabla 1). A partir de ello surge un abanico de interrogantes relacionadas con temas de planificación, organización, liderazgo, relación con el entorno, resolución de conflictos y toma de decisiones, financiamiento y comunicación; interrogantes que aún no tienen respuestas claras debido a la escasez de investigaciones sobre estos temas realizados en esta localidad. Es por ello que la presente investigación busca describir cómo ha venido gestionándose la actividad turística en las lomas de Lúcumo.

La importancia de la presente investigación radica en otorgar una mejor comprensión sobre la gestión turística, como lo ha venido realizando esta experiencia basada en la comunidad. Este entendimiento podrá ayudar a futuros emprendimientos similares a tomar como ejemplo algunas prácticas que ha venido trabajando ACELL, para que puedan adaptarlas y aplicarlas a su propia gestión.

Tabla 2. Características de los entrevistados.

Entrevistados	Edad	Años viviendo en Quebrada Verde	Años desarrollando el turismo en lomas de Lúcumo (Quebrada Verde)	Cargos ocupados en ACELL
Jacinto Mendoza Flores	51	51	22	Presidente (2010-2013)
Andrés Arias Retes	24	20	11	Presidente (2014-2017)
Jonathan Retes Vargas	29	24	13	Presidente (2018-2019)
María Guillén Pérez	52	52	22	Secretaría de Economía (2018-2019)
Cinthy García Mejía	26	20	10	Primer vocal (2018-2019)
Claudia Núñez Sánchez	20	20	5	Secretaría de actas (2018-2019)

Tabla 1. Número de visitantes por año.

Año	N° de visitantes	Año	N° de visitantes	Año	N° de visitantes
2003	1 648	2008	7 449	2013	15 855
2004	1 176	2009	7 107	2014	16 363
2005	3 017	2010	7 369	2015	17 865
2006	3 430	2011	9 745	2016	18 642
2007	4 507	2012	13 882	2017	22 493

Fuente: Perú. Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo (2018).

## MATERIALES Y MÉTODO

La presente investigación se desarrolló dentro del marco de un enfoque cualitativo y bajo un diseño etnográfico. Para la realización de este estudio primero se recurrió a fuentes secundarias como libros, tesis y artículos científicos vinculados al tema de gestión turística. Luego se hizo una visita al CPR Quebrada Verde en el mes de enero del 2018 para solicitar a los miembros de la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo autorización para realizar la presente investigación. Una vez aprobada la solicitud, se realizaron las entrevistas a profundidad, en los meses de febrero, marzo y abril. Estas entrevistas duraron entre 36 a 55 minutos, bajo un cuestionario semiestructurado que fue el instrumento utilizado para recolectar los datos, el cual, estuvo basado en preguntas abiertas elaboradas en función a categorías previamente construidas. Además, se debe tener presente que esta muestra estuvo conformada por seis miembros de la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo (la saturación de categoría fue la base para llegar a esta cifra) que fueron seleccionados bajo el criterio de haber tenido o tener un rol en la junta directiva de la asociación (Tabla 2), dicha muestra se fue conformando poco a poco utilizando el muestreo tipo bola de nieve. Finalmente, se realizó el análisis cualitativo de datos para ser posteriormente interpretados.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En cuanto a los resultados y discusiones de la investigación, estos giraron en torno a un eje temático denominado experiencia en gestión turística, del cual se desprendieron seis subejos temáticos: planificación y organización, liderazgo, relación con el entorno, resolución de conflictos y toma de decisiones, finanzas y comunicación.

### Planificación y Organización

De este subeje temático se desprendieron cuatro categorías: uso y elaboración de planes, características de los socios, creación y asignación de funciones y reglamento de conducta.

### Uso y elaboración de planes

A los entrevistados cuando se le preguntó si en la actualidad dentro de la asociación se viene trabajando con planes para el manejo del turismo y la conservación de las lomas de Lúcumo, todos respondieron que vienen trabajando de manera planificada: *“Anualmente nosotros trabajamos un plan de manejo donde se puede visualizar todas las actividades que se van a realizar durante toda una temporada”* (A. Arias, comunicación personal, 15 de marzo de 2018)<sup>1</sup>. Lo cierto es que, según algunos entrevistados, el turismo en las lomas de Lúcumo ya se venía trabajando de esta forma, aunque era algo superficial: *“Nosotros empezamos a trabajar desde el año 96... lo primero fue como una capacitación ... vinieron unos expertos que ya conocían o trabajaban en este tema, entonces ellos nos orientaron”* (M. Guillén, comunicación personal, 25 de febrero de 2018); *“Nosotros a partir de que nos hemos constituido como asociación, desde ese momento, empezamos ya a planificar todo, anterior a eso hemos trabajado un poco de manera ambigua”* (J. Mendoza, comunicación personal, 27 de febrero de 2018). Todos estos hechos indicarían la posibilidad de que algunos miembros de la asociación ya tendrían una idea sobre la utilidad de la planeación, y es justamente la Organización Mundial del Turismo (1998), la que resalta las virtudes de esta actividad al hacer énfasis en que esta genera un mejor uso de los recursos.

A la hora de diseñar un plan, Certo (2011), indica que las personas que elaboran este documento deben apoyarse en empleados clave que laboren en diferentes áreas de la empresa, ya que poseen información valiosa capaz de nutrir esta herramienta. Este parece ser el caso de ACELL, porque al preguntar a los entrevistados cómo han elaborado estos documentos, ellos respondieron que era

de manera participativa con otros miembros de la organización: *“Se elabora (los planes) mediante una asamblea general con todos los socios y la junta directiva donde se trabaja todos los puntos estratégicos que vamos a utilizar para la temporada, porque toda nuestra planificación la hacemos para un año”* (A. Arias, comunicación personal, 15 de marzo de 2018). Se debe resaltar que dentro de la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo no solo se elaboran los planes con apoyo de sus integrantes, sino que lo han realizado gracias a la ayuda de asesoría externa según lo indicaron algunos entrevistados: *“Bueno, hemos trabajado con personas que conocen sobre el tema”* (J. Mendoza, comunicación personal, 27 de febrero de 2018); *“En un inicio fue gracias al apoyo de las personas que venían de las ONG's”* (J. Retes, comunicación personal, 4 de marzo de 2018)

### Características de los socios

Se preguntó a los entrevistados qué características poseen las personas que conforman la asociación. Las respuestas que se obtuvieron de ellos estuvieron relacionadas con las etapas de vida, educación y género. Respecto a las etapas de vida, los entrevistados indicaron que la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo está conformada por personas jóvenes y adultas: *“hoy en día es mixto, tenemos personas adultas, tenemos jóvenes ... en el año 2017 también han trabajado señoras que se han capacitado durante el año 2016 y han empezado a trabajar porque tenemos puestos de trabajo”* (M. Guillén, comunicación personal, 25 de febrero de 2018). En cuanto a educación, un grupo de entrevistados comentó que dentro de la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo se encuentran personas que tienen formación universitaria: *“Tenemos por ejemplo a la señora María Guillén, a la señora Luz Guillén y a la señora Rosario Guillén, que son tres hermanas que son contadoras, tenemos a la señorita Fiorella Mendoza que es obstetra, tenemos a la señorita Liliana Conde que es médico veterinario, tenemos a la señorita Vanessa García que está estudiando psicología, bueno yo que estoy estudiando contabilidad junto con Patricia Perales, tenemos también a la señorita Cinthia García que ya terminó la carrera de ingeniería ambiental, tenemos al señor Cristian Tuca que es profesor de historia, tenemos al señor Gonzalo Guzmán que es arquitecto, tenemos a la señorita Silvana Ramírez que es administradora y tenemos una cantidad de carreras que enriquece a lomas de Lúcumo”* (C. Sánchez, comunicación personal, 1 de abril de 2018)

Respecto al género, solo un entrevistado mencionó que el mayor número de socios pertenece al género femenino: *“la mayor cantidad de las personas que están*

<sup>1</sup> Se editaron los comentarios para reducir su extensión, pero su contenido se mantuvo.

*involucradas son mujeres*” (J. Mendoza, comunicación personal, 27 de febrero de 2018). Este resultado muestra que existe una fuerte participación de personas de este género dentro de la asociación. Además, este no parece ser el único caso, en el estudio realizado por Díaz (2010), sobre la Reserva de la Biosfera de Los Tuxtlas (México), se concluyó que, a pesar de mantenerse los roles tradicionales y valores patriarcales dentro del área de estudio, las iniciativas ecoturísticas han generado que cada vez más mujeres ganen espacio en actividades que solo eran consideradas para varones (como el guiado) y desarrollen una autoestima más sólida.

### *Creación y asignación de funciones*

Ante la pregunta ¿Cómo se han organizado para el desarrollo del turismo? es decir ¿qué puestos han creado para gestionar el turismo en la localidad?, es necesario indicar que uno de los entrevistados enfatizó que el emprendimiento turístico en las lomas de Lúcumo inició con un único puesto, el de guía, el cual tenía a su cargo múltiples funciones: *“Al inicio como te dije, todo esto empezó con guías; el guía era la persona que, aparte de subir a guiar, atendía en la boletería, recibía al visitante, vendía el ticket, armaba los grupos, barría y dejaba todo limpio, así empezó todo ... al siguiente año vimos que el mismo guía no podía hacer todas las funciones, entonces empezamos a delegar”*. (J. Retes, comunicación personal, 4 de marzo de 2018)

Los entrevistados comentaron que con el pasar del tiempo se crearon otros puestos de trabajo para gestionar el turismo, como por ejemplo: mantenimiento, limpieza, control, caja, recepción, guardabosques, orientadores locales, seguridad vehicular, marketing y contabilidad: *“hay otras personas que se encargan del marketing comercial... Tenemos un área operativa, tenemos personas de mantenimiento, de limpieza, guardabosques, personal de caja, personal de control, de recepción, y los orientadores locales (guías)”*. (A. Arias, comunicación personal, 15 de marzo de 2018)

Una investigación realizada por Cardozo, et al. (2016), revela la importancia de la organización como función del proceso administrativo en la gestión del turismo basada en la comunidad. Ellos se fijaron, como objetivo central, estudiar la planificación y gestión turística que realizan tres comunidades en el estado de Paraná-Brasil (Castrolanda, Entre Ríos y Colônia Witmarsum). Los autores señalaron que las comunidades están organizadas en cooperativas para gestionar sus actividades agropecuarias, sin embargo, solo una de ellas (Castrolanda) posee un órgano especializado en tratar los temas relacionados

al turismo, y es justamente esta la que presenta menos problemas de gestión sobre esta actividad.

### *Reglamento de conducta*

Cuando a los entrevistados se les hizo la siguiente pregunta: ¿Han trabajado bajo un reglamento de conducta para los socios?, todos respondieron que sí: *“Sí, nosotros tenemos reglamentos, todo eso está escrito y ellos saben y además está compartido, allí está sus deberes, sus funciones, todo”* (M. Guillén, Comunicación personal, 25 de febrero de 2018). Según Robbins (1999), un reglamento de conducta es un método práctico por su simpleza y menor costo al momento de manejar grupos de personas.

Aunque existe un reglamento interno sobre cómo deben comportarse los socios, los entrevistados dieron a conocer que la asociación aún no cuenta con un reglamento formal similar para los visitantes: *“para los visitantes no tenemos ... por ejemplo, cuando el visitante corta caminos lo único es que el encargado le explica por qué no debería”*. (C. García, Comunicación personal, 8 de abril de 2018)

### *Liderazgo*

Este subtema temático estuvo compuesto por tres categorías: líderes de la asociación, características de los líderes y formación de nuevos líderes.

#### *Líderes de la asociación*

Cuando se les preguntó a los entrevistados sobre las personas a quienes consideraban líderes dentro de ACELL, la mayoría de ellos señaló que a todos: *“Nosotros tenemos la idea de que todos acá somos líderes”* (A. Arias, Comunicación personal, 15 de marzo de 2018); sin embargo, cuando se les pidió que fuesen más específicos, surgieron varios nombres de líderes dentro de ACELL: Jacinto, María, Patricio, Andrés, Jonathan, Patricia, Cinthia, Claudia, Elvira. De todos ellos solo dos sobresalen según las declaraciones de la mayor parte de los entrevistados, el señor Jacinto Mendoza y la señora María Guillén: *“Si tenemos que mencionar nombre y creo que voy a coincidir con muchos de mis compañeros que pudo haber entrevistado, es el señor Jacinto Mendoza y la señora María Guillén”*. (C. Sánchez, Comunicación personal, 1 de abril de 2018)

El liderazgo que han ejercido estas dos personas para el desarrollo del turismo en esta localidad, al parecer, ha sido un factor clave. Existe evidencia empírica de cómo el liderazgo posee un rol crucial en las actividades turísticas comunitarias, por ejemplo: Kontogeorgopoulos, Churyen & Duangsaeng (2014), hallaron que los determinantes del

éxito para el desarrollo del turismo comunitario en la localidad de Mae Kampong (Tailandia) fue su geografía (la ubicación y el clima), el apoyo de diversas organizaciones privadas y estatales, y el liderazgo que ejerce una persona de la localidad.

### *Características de los líderes*

Solo a cuatro entrevistados<sup>2</sup> se les preguntó sobre las características que poseen Jacinto Mendoza y María Guillén para que sean considerados líderes de la asociación. Todos ellos respondieron que ambos poseen cualidades como: tolerancia, respeto, sacrificio, responsabilidad, convicción, compromiso y participación con el trabajo que realizan en la asociación y el desarrollo de la comunidad, comparten sus conocimientos, apoyan a las personas, motivan y generan confianza, y cuentan con experiencia en el manejo del turismo en la localidad: *“la señora María y el señor Jacinto por la experiencia y porque estuvieron allí desde el inicio”* (C. García, Comunicación personal, 8 de abril de 2018); *“ellos son muy tolerantes, muy respetuosos ... ellos te van a apoyar ... ellos van a educarte, con todo el conocimiento que ellos tienen no se lo guardan sino lo comparten”* (C. Sánchez, Comunicación personal, 1 de abril de 2018). *“El trabajo, la responsabilidad, el respeto y la amabilidad que tienen con todas las personas tanto internas como externas y es por eso que se merecen el respeto”* (A. Arias, Comunicación personal, 15 de marzo de 2018).

Cuando se entrevistó solo a estos dos líderes sobre los principales valores que han fomentado en su comunidad, ellos respondieron que ha sido principalmente la identidad: *“Bueno, el fomento sobre todo de la identidad que para nosotros era bastante importante”* (J. Mendoza, Comunicación personal, 27 de febrero de 2018)

*“Mayormente nosotros lo que queremos es la identidad como pueblo ... Hemos trabajado más con lo que son colegios, por ejemplo, los guías los han invitado y los han recibido como si fueran unos turistas, incluso les hemos dado hasta su almuerzo, igual como un turista porque queremos que se sientan bien identificados con el lugar donde ellos viven y que compartan con su familia ... los mandamos con sus mismos profesores para que trabajen sus temas de clase y vean la parte turística ... inclusive se han hecho talleres sobre lo que son leyendas y mitos de la comunidad ... entonces ahora tú les preguntas qué hay en las lomas y te saben responder, pero al inicio no sabían*

*lo que había en las lomas, y eso era porque no conocían el espacio donde vivían, pero hoy en día los alumnos de los colegios ya lo tienen bien identificados”* (M. Guillén, Comunicación personal, 25 de febrero de 2018)

Rojas (2013), en su investigación sobre liderazgo comunitario, destacó una serie de características que poseen los líderes comunitarios vinculada a los casos estudiados: Poseen un fuerte compromiso con la comunidad, se centran en la organización comunitaria y sus resultados, tienen capacidad para inspirar y movilizar a la comunidad, inspiran confianza, tienen flexibilidad y paciencia, resuelven los conflictos de manera constructiva, han adquirido un dominio de la comunicación social, su visión de bienestar colectivo está fundado en valores comunitarios, buscan el beneficio de la comunidad por encima del protagonismo individual. Al comparar estas características con los resultados hallados en esta investigación, se puede resaltar que los dos principales líderes de la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo coinciden con solo dos rasgos: son motivadores y están comprometidos con su comunidad.

### *Formación de nuevos líderes*

El surgimiento de nuevos líderes para la comunidad parece ser de interés en los miembros de la asociación, pues ante la interrogante ¿Qué actividades han venido realizando para formar nuevos líderes dentro de ACELL?, los entrevistados indicaron que las actividades que han venido ejecutando eran capacitaciones orientadas al desarrollo personal y a la administración turística: *“tenemos capacitaciones ... por ejemplo, oratoria, eran talleres que hacían que yo me desenvuelva, que vaya creciendo, y ¡miren!, de ser una niña tímida pasé a ser coordinadora de guías”* (C. Sánchez, Comunicación personal, 1 de abril de 2018); *“nos dieron clases sobre liderazgo, oratoria, primeros auxilios, administración turística ... lo que queremos este año es trabajar con los colegios casi los mismo temas: desarrollo personal, oratoria, primeros auxilios y formación turística”* (J. Retes, Comunicación personal, 4 de marzo de 2018). Aunque no es el caso de ACELL, existe evidencia de varios emprendimientos turísticos a nivel internacional que sufren la carencia de conocimientos en gestión turística, lo que podría afectar negativamente en el avance de sus proyectos. Por ejemplo, en el trabajo de Fernández, et al. (2012), se encuentra este problema en cinco empresas sociales que operan en el ámbito del ecoturismo en Bahías de Huatulco, México.

<sup>2</sup> Las otras dos personas que no fueron entrevistadas para esta subcategoría fueron el señor Jacinto Mendoza y la señora María Guillén, pues no era conveniente que ellos mismo resalten sus cualidades de líderes, sino que sean descritas desde el punto de vista de otras personas.

### Relación con el entorno

Esencialmente se trabajaron dos categorías dentro de este subeje temático, estas son: conservación de las lomas y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

#### Conservación de las lomas

Cuando se les preguntó a los diferentes entrevistados sobre las diferentes actividades que han venido realizando para conservar las lomas, mencionaron que han estado haciendo trabajos de reforestación, riego y concientización ambiental dirigida a los visitantes y a la misma población: *“Principalmente con charlas de sensibilización, primero con población y luego con los turistas, si la población no respeta, peor el turista porque no te va hacer ni caso”* (C. García, Comunicación personal, 8 de abril de 2018); *“Venimos trabajando anualmente mediante reforestaciones, riegos, mantenimiento de las lomas ... además de fomentar la conservación del medio ambiente diciéndoles a los visitantes que no salgan del camino, que recojan su basura, que no pisen las plantas, etcétera”* (A. Arias, Comunicación personal, 15 de marzo de 2018). Se pueden encontrar casos a nivel internacional donde la conservación del medio ambiente es una actividad que ya forma parte en la agenda de trabajo de algunas comunidades, tal es el caso de Celestún e Isla Arena -dos poblaciones ubicadas en la Reserva de la Biosfera Ría Celestún, México- según la investigación de Pinkus & Pinkus (2015).

#### Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad

Cuando consultamos sobre las diferentes actividades que ha venido realizando la asociación para mejorar la calidad de vida de su comunidad, los entrevistados precisaron que han sido varias enmarcadas esencialmente en cuatro sectores: educación, salud, recreación y laboral. En el sector educación se implementó el colegio y se apoyó a ciertas actividades escolares, en el sector salud se ejecutaron obras de mejoramiento a las instalaciones del centro médico, en el sector de recreación se otorgaron premios deportivos y se realizaron fiestas navideñas para los niños, y finalmente, en el sector laboral se crearon puestos de trabajo: *“Para mejorar la calidad de vida en Quebrada Verde lo que se ha venido trabajando es tratar de cubrir algunas necesidades, por ejemplo, apoyando al colegio, en la posta médica, realizándole año a año la navidad a nuestros niños”* (J. Mendoza, Comunicación personal, 27 de febrero de 2018); *“se les crea puestos de trabajo”* (C. Sánchez, Comunicación personal, 1 de abril de 2018). Estas actividades realizadas por los miembros de la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo para el desarrollo de su comunidad es una característica

de la responsabilidad social. Hitt, et al. (2006), explican que *“el argumento de la perspectiva de la responsabilidad social radica en que la sociedad es la que permite la existencia a la empresa, por ende, las empresas tienen responsabilidades y obligaciones con la sociedad en su conjunto”* (p. 174)

#### Resolución de conflictos y toma de decisiones

En este punto se trabajó en base a dos categorías: la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

#### Resolución de conflictos

Entre las diversas respuestas que dieron los entrevistados, sobre cómo han venido manejando los conflictos dentro de ACELL, se pudo rescatar mecanismos como el diálogo, la escucha de las partes, las reuniones de los socios y el cambio de puestos. Asimismo, de las respuestas de algunos entrevistados se pudo sacar a relucir que -al parecer como una forma aprendizaje, y de evitar y mitigar conflictos- realizan reuniones después de la faena diaria para hablar sobre sus inquietudes y problemas, además de apoyar a la persona que está fallando en la realización de una actividad: *“Si tenemos un problema muy fuerte llamamos a reunión a la asociación y de allí buscamos ya la solución”* (A. Arias, Comunicación personal, 15 de marzo de 2018); *“Nosotros siempre al finalizar el día nos reunimos y conversamos acerca de lo qué es lo que nos pasó en el día, qué es lo malo, y de todo eso sacar algo constructivo para mejorar ¿no?”* (M. Guillén, Comunicación personal, 25 de febrero de 2018)

Muchos de los mecanismos que han venido utilizando en la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo para resolver sus conflictos internos, y al parecer también para prevenirlos, están basados en la comunicación, y que de acuerdo con Robbins (1999), *“es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y satisfacción”* (p. 311), además el autor agrega que *“la buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización”* (p. 310). Siguiendo con el mismo autor, este subraya que no todos los conflictos son malos, sino que existen aquellos que fomentan el mayor desempeño de un grupo.

#### Toma de decisiones

Cuando se buscó indagar sobre cómo los miembros de la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo han venido tomando sus decisiones, los seis entrevistados, en forma unánime, coincidieron que se realizó de manera participativa: *“Es participativo, se hace una convocatoria, se hace una reunión”* (J. Mendoza, Comunicación personal, 27 de febrero de 2018). *“Las decisiones la tomamos a*

*través de una reunión de socios*” (A. Arias, Comunicación personal, 15 de marzo de 2018). Cabe señalar que la toma de decisiones realizada de manera grupal, donde exista la participación de los miembros, tiene sus pros y contras. Según Hitt, et al. (2006), una de las ventajas es que existe un mayor aporte de información proveniente de los participantes, mientras que una desventaja es la lentitud en el proceso de la toma de decisiones.

### Finanzas

Como una primera aproximación para la comprensión de esta actividad se eligió trabajar con una sola categoría: fuentes de financiamiento.

#### Fuentes de financiamiento

Acerenza (1995), menciona que la actividad financiera es uno de los ejes centrales para que el turismo pueda desarrollarse. En el caso de ACELL, cuando a los entrevistados se les planteó la interrogante ¿Cómo han venido financiando sus actividades y/o proyectos?, ellos respondieron que han estado utilizando dos tipos de fuentes, la primera, recurriendo a la empresa privada y ONG's, y la segunda, mediante fuentes propias, producto de sus ingresos. Tres entrevistados agregaron que cuando quieren financiar una actividad con fondos externos siempre elaboran, previamente, perfiles de proyectos para que sean presentados a otras organizaciones: *“Lo que se busca siempre es a través de la empresa privada o las ONG's”* (J. Mendoza, Comunicación personal, 27 de febrero de 2018). *“Si son ... pequeños (los proyectos), usamos los ingresos de las lomas, pero si el proyecto ya es grande y si nuestros ingresos no lo cubren, entonces elaboramos los perfiles de esos proyectos y recurrimos a ONG's para buscar financiamiento”* (M. Guillén, Comunicación personal, 25 de febrero de 2018). La Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo no es el único caso que se apoya sobre terceros como las ONG's para financiar sus proyectos, pues existe una investigación realizada por Trejos, et al. (2008), cuyo objetivo fue conocer el rol que juegan algunas organizaciones externas a los proyectos de turismo basado en la comunidad. Los autores pudieron encontrar que dos ONG's (ACTUAR Y COOPRENA) lograron mitigar algunos problemas vinculados a estos proyectos de turismo comunitario tales como: deficiencias en las habilidades y conocimientos relacionados a la gestión de actividades turísticas, y altos costos para iniciar los proyectos turísticos.

### Comunicación

La comunicación en esta investigación se ha tratado solo como un sinónimo de promoción (uno de los elementos

de la mezcla de marketing o también llamado marketing mix), por ello, para un primer acercamiento, se trabajó únicamente con la siguiente categoría: medios de comunicación usados.

#### Medios de comunicación usados

En sus diferentes respuestas a la pregunta ¿Qué medios han venido usando para que lomas de Lúcumo sean conocidas?, los entrevistados manifestaron que varios medios han ayudado a que en la actualidad lomas de Lúcumo sea conocida por un gran número de personas e instituciones. Entre los medios que han utilizado, se encuentra el aparato de comunicación de las ONG's y las amistades que elaboraban publicaciones sobre la zona en medios escritos y que además convocaban a la prensa. Fueron importantes las investigaciones elaboradas por estudiantes, las ferias realizadas por diferentes organizaciones públicas como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y diversas municipalidades, los materiales impresos como folletos y/o trípticos, el internet (específicamente mediante una página web y la red social Facebook), y finalmente el boca a boca:

*“Yo creo que un factor muy fuerte han sido las ONG's y diferentes personas que en un inicio convocaron a la prensa y a diferentes entidades para que nos apoyen, y en la actualidad yo creo que ese cimiento que ellos dejaron los primeros tres, cuatro años es lo que nos da el soporte ahora ... nosotros a los pocos años de haber sido creados ya estábamos en un TRC (la estrategia de Turismo Rural Comunitario del MINCETUR), ya estábamos en el almanaque del Ministerio de Turismo, ya la gente del ministerio invitaba a que vengan en agosto a la apertura de lomas ... luego ya hemos venido acudiendo a los workshops, a los eventos de la Municipalidad de Lima, de la Municipalidad de Pachacamac, a los eventos del MINCETUR ... también como te digo algunas universidades que vienen donde sus alumnos hacen sus tesis sobre lomas”* (J. Retes, Comunicación personal, 4 de marzo de 2018)

En el estudio de Kontogeorgopoulos, et al. (2014), se encontró que uno de los factores de éxito para el desarrollo del turismo comunitario en la localidad de Mae Kampong (Tailandia) fue el apoyo de diversas organizaciones privadas y estatales. En el caso de la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo fue similar, puesto que, según la percepción que tuvieron algunos entrevistados, la ayuda de terceros generó que las lomas de Lúcumo sean conocidas. Esto puede evidenciarse gracias al creciente flujo de visitantes que ha llegado a la zona año tras año (Tabla 1).

## CONCLUSIONES

En la presente investigación se pudo concluir que las personas involucradas en la gestión del turismo en las lomas de Lúcumo trabajado bajo un sistema de actividades planificadas y elaboradas de manera participativa. Asimismo, han puesto en marcha diferentes funciones y mecanismos de regulación de conducta como una forma de ajustarse a las exigencias que ha venido trayendo un creciente número de visitantes a la zona y la conformación de un grupo cada vez más numeroso y heterogéneo de socios. El hecho de que la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo haya logrado que las lomas de Lúcumo gocen de cierto posicionamiento en la provincia de Lima y materializado diversos proyectos, es gracias, en parte, al apoyo de diferentes organizaciones y personas externas a la asociación. Por otro lado, como toda organización debe su existencia a su entorno, ha creado una relación de armonía y de equilibrio con este mediante actividades de conservación de las lomas y de mejoramiento de la calidad de vida de la población de Quebrada Verde. De esta manera, la asociación mantiene y devuelve todo lo que su entorno le ha brindado, un espacio natural de recreación y de fuente de ingresos, y personas dispuestas a gestionar el turismo y a conversar las lomas. Finalmente, dentro de la Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo se pudo encontrar la presencia de dos líderes, cuyos valores y trabajo orientado al desarrollo de su comunidad han originado que sean aceptados por los socios, aunque no vengán ocupando la presidencia de la asociación.

En una investigación cualitativa, para lograr una mayor riqueza en los datos, se debe recurrir a las percepciones de distintas personas involucradas en el fenómeno de estudio y a una variedad de técnicas de recolección de datos. En el caso de esta investigación, si bien se recurrió a una variedad de actores y se recolectó la información mediante las entrevistas a profundidad, no se pudo complementar con otra técnica como los grupos de enfoque (focusgroup) por motivos de tiempo y recursos. Dentro de futuras líneas de investigación se recomienda profundizar el tema de liderazgo en esta asociación, pues es un caso poco común que exista la presencia de dos líderes en organizaciones dedicadas al turismo basado en la comunidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acerenza, M. (1995). *Administración del turismo. Conceptualización y organización*. Trillas.

- Perú. Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo. (2018). Historia. <http://lomasdelucumo.org.pe/historia.php>
- Cardozo, P., Fernandes, D., Soares, J., & Holm, C. (2016). Cooperación y participación en el proceso de planificación y desarrollo turístico. Un estudio de caso en comunidades étnico-rurales en el estado de Paraná-Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25 (1), 88-109.
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Ed. Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- Díaz, I. (2010). Ecoturismo Comunitario y Género en la Reserva de la Biósfera de Los Tuxtlas (México). *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8(1), 151-165.
- Fernández, M., Castillejos, B., & Ramírez, J. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México. *Diagnóstico de la gestión empresarial. Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(1), 203-224.
- Hitt, M., Black, J. & Porter, L. (2006). *Administración*. Ed. Pearson Educación.
- Kontogeorgopoulos, N., Churyen, A. & Duangsaeng, V. (2014). Success Factors in Community-Based Tourism in Thailand: The Role of Luck, External Support, and Local Leadership. *Tourism Planning & Development*, 11 (1), 106-124.
- Machuca, A. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI- Apuntes de Administración General*. Editorial San Marcos.
- Nieuwland, B., & Mamani, J. (2017). Las lomas de Lima: enfocando ecosistemas desérticos como espacios abiertos en Lima Metropolitana. *Espacio y Desarrollo*, 29, 109-133.
- Organización Mundial del Turismo. (1998). *Introducción al Turismo*. Ed. Egraf.
- Perú. Ministerio de Agricultura y Riego. (2013). Resolución ministerial N° 0274-2013-MINAGRI. <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/1-RM-N%C2%B0-0274-2013-MINAGRI-EF-Loma-Lucumo.pdf>
- Pinkus, M. J., & Pinkus, M. A. (2015). El ecoturismo: Quimera o realidad de desarrollo en la Reserva de la Biosfera Ría Celestún, México. *Revista LimanaR Estudios Sociales y Humanísticos*, 13(1), 69-80.

- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española. Espasa.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Prentice Hall.
- Rojas, R. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para América Latina* 25, 57-76.
- Trejos, B., Nora, L., & Huang, W. (2008). Support Networks for Community-Based Tourism in Rural Costa Rica. *The Open Area Studies Journal* 1, 16-25.
- Valdez, A. (2012). Plan de desarrollo ecoturístico para el Centro Poblado Rural Quebrada Verde, distrito de Pachacamac-Lima. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Agraria La Molina.