

# JORNADAS DE TURISMO Y COOPERACIÓN AL DESARROLLO

## Barcelona, 22 y 23 de mayo de 2003

### PRESENTACION DE CASO

#### PROYECTO: DESARROLLO DEL ECOTURISMO EN RÍO SAN JUAN, NICARAGUA

ACSUR-LAS SEGOVIAS. [www.acsur.org](http://www.acsur.org)

### 1.- JUSTIFICACIÓN

El estudio de este caso reviste particular interés por:

- Se trata de uno de los escasos proyectos realizados por una ONGD española en el ámbito del desarrollo turístico.
- Al que se ha aplicado un considerable volumen de recursos, en total más de millones de pesetas de inversión directa, además de un considerable esfuerzo en la gestión.
- Está localizado en un área de gran interés histórico, medioambiental, paisajístico, cultural y por tanto ecoturístico.
- Permite evaluar las debilidades para el sostenimiento de proyectos que, a pesar de responder a prioridades de desarrollo local en el ámbito del ecoturismo, deben responder a las dificultades propias de una zona deprimida y con múltiples problemas socioeconómicos, en un país con elevado índice de pobreza, políticamente inestable y con grandes debilidades institucionales.
- Durante este período, además de ACSUR y sus contrapartes, otros organismos (Instituciones locales y nacionales, ongs, agencias de cooperación) han llevado a cabo actuaciones complementarias o paralelas en la zona.
- Su ejecución y seguimiento ha durado casi una década, lo que permite una visión global del proceso y el análisis de los resultados medio plazo.

## 2.- FICHA DEL PROYECTO

La intervención de ACSUR en Río San Juan se ha realizado, principalmente, a través de la ejecución de dos proyectos aprobados por la SECIPI en las convocatorias del IRPF correspondientes a los años 1990 y 1993.

El primero, en 1990, se centró en la construcción en el Municipio de El Castillo, de un Albergue ecoturístico y era uno de los componentes del PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL EN RÍO SAN JUAN, que incluía, además, otros tres relativos al cultivo de raicilla, ganadería y granos básicos. Este proyecto se ejecutó en Consorcio con SOLIDARIDAD INTERNACIONAL que llevó a cabo actuaciones de carácter agroforestal y de mejora de la infraestructura urbana e higiene ambiental del Municipio de El Castillo.

El segundo se dedicó exclusivamente al sector turístico. El componente principal fue la construcción de un CENTRO DE INTERPRETACIÓN DE LA NATURALEZA y algunas otras acciones complementarias.

En las intervenciones de ACSUR y Solidaridad Internacional se contemplaron presupuestos específicos para fortalecimiento de las capacidades de gestión local, a través de la contraparte nicaragüense: la Asociación de Municipios de Río San Juan.

A propuesta de las correspondientes delegaciones de ACSUR, otros organismos contribuyeron con aportaciones específicas:

*Principado de Asturias:* Elementos para la exposición del Centro de Interpretación  
*Universitat de Girona:* Levantamiento cartográfico por satélite  
*Ayuntamiento de Bullas (Murcia):* Material de promoción

### Cuadro básico de financiadores y componentes

	SECIPI	Prinp. Asturias	Univ. Girona	Ay. Bullas	AC SUR	Contra parte	Total
Construcción albergue	25,5				1,7	6,5	33,7
Apoyo al desarrollo turístico	33,5				5,5	1,5	40,5
Aportación a contenidos del Centro		4,0			2,0	1,0	7,0
Levantamien- to cartográfico			1,0				1,0
Edición folletos				0,5			0,5
Total	59,0	4,0	1,0	0,5	9,2	9,0	82,7

Además de la AMURS, Asociación de Municipios de Río San Juan, también jugó un papel importante la ONG local ASODELCO, Asociación para el Desarrollo y a Cooperación, radicada en San Carlos.

### Otras actuaciones

Paralelamente al desarrollo de estos proyectos la AECI financió y llevó a cabo, a través de su OTC de Managua, la rehabilitación integral de la Fortaleza de la Inmaculada Concepción, uno de los atractivos turísticos de El Castillo, que se hallaba en extremo estado de deterioro. En ella instaló un pequeño Museo Histórico y una Biblioteca para los escolares de la población.

En total la AECI invirtió en la zona, incluyendo actuaciones diversas en los municipios de San Carlos, Morrito, San Miguelito y El Castillo más de \$ 1 millón. Este proceso generó, además, que otros organismos (Cooperación danesa, austriaca, etc.) apoyaran el esfuerzo de AMURS que gestionó entre 1990 y 1996 una inversión de unos \$ 5 millones en el conjunto de la Región.

### 3.- EL MUNICIPIO DE EL CASTILLO Y LA REGIÓN DE RÍO SAN JUAN



El Castillo (12.000 hab. incluyendo Boca de Sábalo, que es la cabecera municipal) se halla ubicado en la ribera derecha del Río San Juan (desaguadero del Lago de Nicaragua) a unos 60 km de su inicio San Carlos y a 140 Km. de su desembocadura en el Caribe. Hasta el momento no tiene acceso terrestre por lo que todo el transporte debe realizarse por el río, navegable sólo para embarcaciones de escaso calado, debido a la existencia de algunos tramos de "rápidos". El curso del río determina en todo su recorrido la línea fronteriza con Costa Rica, aunque la ribera derecha hasta El Castillo pertenece a Nicaragua.

Pocos kilómetros río abajo de El Castillo, en la confluencia con el río Bartola) empieza la Reserva Biológica Indio-Maíz, una de las áreas naturales (bosque tropical húmedo) más importantes de Centroamérica. Recientemente y con la intención de facilitar el desarrollo turístico, toda la ribera desde el Bartola hasta el mar ha sido desgajada de la Reserva Natural y catalogada como Refugio de Vida Silvestre, una figura de menor protección.

Al principio de la década de los 90 la región de Río San Juan era una de las más pobres y olvidadas de Nicaragua. Las tierras de la frontera agrícola e incluso de la propia Reserva fueron el destino de un gran número de desplazados de la guerra que se instalaban en ellas a precario viviendo al límite de la subsistencia. Las múltiples carencias de esta población se veían agravadas por la inexistencia de caminos en buen estado, especialmente en época de lluvias.

Durante estos años el nivel de los servicios e infraestructuras de la Región llegó a estar bajo mínimos. A su crónica incomunicación (la única carretera que une San Carlos con el resto de país, que no se acabó hasta 1984, tiene, aún hoy, un tramo de 150 Km. sin asfaltar y en mal estado) hay que añadir grandes deficiencias de los servicios básicos. Así, hasta 1992 no llega a El Castillo una precaria red eléctrica (con continuas interrupciones) y hasta 1994 no se refuerza con la instalación de una planta generadora. Por otra parte el servicio telefónico, incluso en San Carlos, es totalmente imprevisible.

Hay que decir que aunque en la actualidad las condiciones generales han mejorado sobremanera, los problemas básicos continúan plenamente vigentes y agravándose otros como los relativos al paso masivo de emigrantes ilegales hacia Costa Rica en busca de trabajo, los conflictos fronterizos por el uso del río, los vertidos las amenazas medioambientales, la deforestación y últimamente la compra masiva de tierras por parte de inversionistas.

#### **4.- ESTRATEGIA DEL PROYECTO**

Cuando en 1990 ACSUR, que ya llevaba cuatro o cinco años de experiencia en el país, decide plantear un proyecto de desarrollo en Río San Juan, identificó de inmediato las potencialidad del desarrollo turístico de la zona y de las posibilidades que ofrecía como factor clave para la dinamización económica y por tanto para mejorar las condiciones de vida de la población local.

Efectivamente, el río San Juan y El Castillo podían desarrollarse como último tramo de un corredor turístico con origen en Masaya y que comprende la ciudad de Granada y alrededores, la isla de Ometepe y el archipiélago de Solentiname, ambos en el Lago de Nicaragua. Este eje dispone de un gran número de recursos turísticos de calidad capaces de conformar un destino específico de elevado interés para el turismo. He aquí un resumen de ellos:

## Recursos turísticos del corredor Masaya-Río San Juan



### **Históricos**

? Restos arqueológicos importantes en la Isla de Zapatera.

? Fortalezas españolas: restos en San Carlos y la Inmaculada Concepción en El Castillo. ? Ciudad colonial de Granada

? Restos de la antigua Greytown, en San Juan del Norte (incluyendo arqueología industrial relacionada con las obras del primer canal)

Al menos cuatro momentos históricos de excepcional interés:

- El descubrimiento del río por los españoles viniendo desde la costa del pacífico y el tráfico colonial.
- Las incursiones corsarias y de los ingleses. Presencia de Nelson
- La ruta del tránsito, que unió las dos costas norteamericanas durante la fiebre del oro en California.
- Los múltiples proyectos canaleros, antecesores del Canal de Panamá

### **Culturales**

? Museos de Ometepe, Solentiname, El Castillo, Granada. Centros de Interpretación en El Castillo, Solentiname, Masaya, Los Guatusos, Varias iniciativas en curso.

? Densa producción literaria de muy elevada calidad y abarcando todas las épocas: cronistas españoles, Mark Twain, Squier, Coronel Urtecho, Cortazar, Cardenal, Sergio Ramirez, Ricardo Pasos, Gioconda Belli..

? Una comunidad de tradición espiritualista: Solentiname que incluye una reconocida escuela de pintura primitivista.

? Tradición y productos artesanos propios: muebles, hamacas, figuras de balsa, máscaras, etc. concentradas en un mercado: Masaya.

? Fiestas populares de gran originalidad y atractivo, especialmente en Masaya

### **Naturales**

? Cuatro recursos que por separado ya disponen de un singular atractivo y que juntos conforman una extraordinaria oferta:

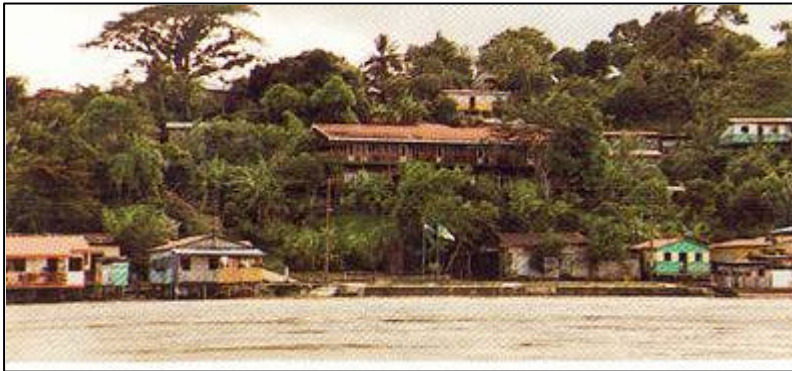
- Media docena de volcanes de primer orden, algunos de ellos en activo
- El mayor lago centroamericano, salpicado de islas
- Un río mítico desembocando en el Caribe, de gran belleza escénica
- Naturaleza en estado puro: bosque tropical húmedo prácticamente virgen, humedales, etc. con lo que ello implica en cuanto a biodiversidad: flora, fauna, etc.

### **Actividades**

Observación e interpretación diversos ecosistemas, avistamiento de fauna, especialmente aves, senderismo, excursiones lacustres y fluviales, pesca, deportes acuáticos, kayaking, parapente, baños en el lago y en los afluentes del San Juan, agroturismo, visitas a Museos y Reservas Naturales, etc.

El componente turístico se incorpora, pues, en un proyecto integral de desarrollo local en el que acorde con los presupuestos y la filosofía de trabajo de ACSUR, la presencia activa y representatividad de la contraparte es una pieza fundamental para garantizar la sostenibilidad y los beneficios para la población local.

El proyecto fue definido en colaboración con la Asociación de Municipios de Río San Juan, entonces recién constituida que aportó tanto el terreno como una buena parte de la mano de obra necesaria para la construcción del hotel. Además, liderada por el Alcalde de El Castillo impulsó una ejemplar labor de sensibilización de la población local que se tradujo en el radical embellecimiento del poblado mediante el pintado de la mayoría de sus casas y en el acondicionamiento y limpieza de sus calles.



La decisión de construir un pequeño hotel o albergue fue la conclusión lógica e imprescindible para iniciar el proceso de desarrollo turístico, ya que a pesar de sus atractivos, no había en toda la zona, ni siquiera en San Carlos, un hotel capaz de ofrecer los mínimos servicios turísticos. La única instalación en condiciones era, en aquel entonces el Hotel Mancarrón, en la Isla de Solentiname.



El hotel se inaugura en octubre de 1.993 y rápidamente se convierte en catalizador de un incipiente desarrollo turístico del río y en el referente para todo tipo de nuevas iniciativas y proyectos.

En una primera fase su gestión fue asumida directamente por la Alcaldía de El Castillo aunque posteriormente se optó por cederla a la iniciativa privada mediante una concesión que supone una notable aportación fija de recursos al Municipio.

Mientras se construía el hotel surgió la necesidad de continuar apoyando el proceso mediante una serie de actuaciones:

- Construcción de un Centro de Interpretación de la Naturaleza, como producto turístico complementario y como centro de documentación, difusión y educación medioambiental sobre la Reserva, al servicio tanto de



los visitantes como de la población local.

- Plan de manejo de áreas de uso turístico, ordenando el crecimiento del pueblo de acuerdo con criterios de sostenibilidad.
- Senderos de observación del bosque, para facilitar los recorridos turísticos por una selva prácticamente impenetrable y con una figura de protección totalmente restrictiva,
- Formación de Guías turísticos para mejorar la atención a los turistas y crear puestos de trabajo
- Promoción de la artesanía local como actividad generadora de recursos económicos y de mejora de la oferta turística.
- Fondo de microcrédito rotativo par facilitar la creación de nuevos servicios y pequeños negocios.
- Mejora del muelle, imprescindible para facilitar el tráfico fluvial



Además junto al Centro de Interpretación y con el apoyo de Amigos de la Tierra un grupo de mujeres construyó y gestiona un mariposario como atractivo turístico y como productor de ejemplares para la exportación.

La presencia de ACSUR en El Castillo finalizó en 1.998, aunque desde la oficina de Managua se ha ido continuando el seguimiento periódico de su desarrollo.

## **5.- PRINCIPALES PROBLEMAS**

### **Situación de partida de extrema precariedad en todos los órdenes**

En 1991, con una democracia incipiente, la situación política, social y económica de Nicaragua era aún muy inestable y se reflejaba intensamente en la actividad cotidiana. La extrema pobreza, el desarraigo y la falta de expectativas generalizadas de la mayor parte de la población componían una situación en la que un proyecto de desarrollo turístico a menudo suscitaba más recelos que entusiasmos. De hecho, al principio, más que un hotel se pensó en construir una especie de galpón para albergar a los campesinos obligados a pasar la noche en el muelle a la espera de la barcaza.

En este contexto, la ejecución de una obra como la construcción de un hotel y de un Centro de Interpretación en El Castillo exigió vencer innumerables resistencias y

dificultades técnicas, logísticas, de suministros, de mano de obra especializada, etc. Sólo con la dedicación de un esfuerzo suplementario y la aportación desinteresada de muchos cooperantes se consiguió llevar a buen puerto el proyecto.

### **Inexperiencia en turismo**

Cuando se acomete el proyecto, la decisión de apoyar al ecoturismo como elemento decisivo para potenciar el desarrollo local era aún una apuesta arriesgada – apenas existían experiencias similares –, y aún menos cuando se trataba de hacerlo en un lugar remoto y con extremas dificultades de comunicación.

### **Absoluta carencia de recursos de los Municipios**

Su a menudo excesiva dependencia de los proyectos de las Ongs, que a veces comprometen la aceptación de la lógica interna de sus proyectos, que en ningún caso pueden sustituir a los presupuestos municipales. Así, en nuestro caso la Alcaldía no disponía de los recursos indispensables para colaborar en la sostenibilidad de algunas aportaciones. Por ejemplo, una lancha donada por la Cruz Roja no podía movilizarse en caso de urgencia debido a la falta de fondos para gasolina, tampoco los había para la vigilancia nocturna del Centro de Interpretación, etc.

### **Debilidad de las instituciones del gobierno central**

Ni el INTUR (Ministerio de Turismo) ni el MARENA (Responsable de los recursos naturales) han sido capaces de aportar los recursos precisos ni de implementar políticas viables y eficaces en sus respectivos ámbitos. Así y en lo que al turismo se refiere, las continuas declaraciones por parte del gobierno de la importancia estratégica del Río San Juan como destino turístico se han quedado siempre en meras palabras y en una política de escaparate.

### **Conflictos políticos y cambios de gobierno**

El partidismo que prevalece en todos los ámbitos de decisión exige un esfuerzo suplementario para reconducir los acuerdos y los términos de colaboración con las sucesivas autoridades.

### **Dificultades de acceso**

La principal rémora para el desarrollo del turismo en el río San Juan ha sido desde siempre la inexistencia de un fácil acceso desde Managua y de medios de transporte por el lago. Durante un período de tiempo 1995-1996 se puso en marcha línea acuática Granada-San Carlos, servida por unos hidrofoils que efectuaban el trayecto en tres horas. Pero el planteamiento de la empresa era inviable y pronto fracasó, con lo que las únicas alternativas para el flujo turístico volvían a ser el largo y penoso trayecto por carretera o el vuelo Managua-San Carlos, de coste muy elevado.

## **Escaso compromiso inicial con el turismo**

Muchos de los nuevos microempresarios turísticos carecían al principio de la sensibilidad precisa para responder a las necesidades del incipiente turismo. Por ejemplo, en el caso de los pangueros que al principio cobraban hasta \$ 200 por realizar el trayecto San Carlos-El Castillo, produciendo un efecto disuasorio y contraproducente, cuando en aquel momento el transporte colectivo era escaso y extraordinariamente lento.

## **Carencia de comercialización**

Pese a las numerosas iniciativas e intentos la comercialización ha sido durante estos años la principal asignatura pendiente para que el flujo turístico alcanzara un nivel aceptable. Junto con el problema del transporte la principal causa hay que buscarla en:

- La práctica imposibilidad de promover comercialmente un destino pequeño y alejado, como es El Castillo y las dificultades para crear instrumentos de asociación profesional capaces de abordar esta tarea.
- La falta de interés o incapacidad de los operadores turísticos de Managua para diseñar un producto atractivo a precios competitivos y venderlo en los mercados internacionales.
- La escasa eficacia de la administración turística para promover la creación de este tipo de productos.

## **Dificultades de explotación del Albergue**

Durante estos años el nivel de ocupación del hotel no siempre ha sido el suficiente como para garantizar una explotación razonablemente holgada, sobre todo en las temporadas bajas, lo que en algún momento causó cierta tensión entre el concesionario y el Ayuntamiento debido a las dificultades para hacer frente a las rentas pactadas.

A los problemas de promoción y comercialización hubo que añadir la competencia creada por las expectativas suscitadas por el propio proyecto, porque de inmediato y fruto de la iniciativa local, surgió una nueva oferta de alojamiento y de restauración, más barata, que lógicamente restó clientela al Albergue. Este, por descontado beneficioso efecto del proyecto, fue uno de los problemas que hubo que asumir desde la gestión del albergue.

Otro problema que pronto se presentó fue que, por falta de perspectiva en el diseño del proyecto, no se contempló la instalación de baños en las habitaciones sino que éstos son colectivos. En su momento se pensó más en un turismo juvenil, cooperante y “mochilero”, que no en un ecoturista medianamente exigente. Sin embargo ésta es la tipología de la demanda que realmente interesa como fuente de recursos económicos directos e indirectos.

### **Puesta en marcha**

Tanto en el caso del Albergue como en el del Centro existían las partidas presupuestarias de reserva suficientes para la puesta en marcha de las instalaciones, gestión inicial, formación específica, promoción etc. En el caso del Albergue se resolvió, en parte, mediante la dedicación durante seis meses de un profesional voluntario que asumió la tarea sin coste. En el del Centro de Interpretación, se llegó a constituir una Fundación a la que la Alcaldía concedió la titularidad del uso del Centro y en la que además de la misma y ACSUR, participaron otras instituciones de la zona como la Ong local ASODELCO, la Fundación del Río, la Universidad de San Carlos y la Asociación Municipal de Empresarios Turísticos de El Castillo, AMET. Sin embargo la falta de recursos comprometió seriamente el trabajo de la Fundación. Finalmente la radicación en El Castillo del Proyecto Araucaria ha dado nueva vida al Centro convirtiéndolo en su base de actuación.

### **Controles y conflictos fronterizos**

El carácter de río-frontera y las reminiscencias de los siempre latentes conflictos entre los dos países tienen como consecuencia la existencia de trabas administrativas para la libre circulación por el río (controles, pago de tasas, etc.) y lo más importante, la inexistencia de los puestos aduaneros y de migración precisos para poder entrar y salir fácilmente de los dos países. La resolución definitiva de estos problemas es decisiva para el futuro turístico por el río máxime por el gran potencial del mercado costarricense y del internacional proveniente de ese país.

## **6.- RESULTADOS**

### **Visión general**

No es fácil analizar con rigor los resultados de unos proyectos de tan largo recorrido, en un sector tan complejo como el turismo en el que intervienen un gran número de factores exógenos y en el que además de las repercusiones inmediatas hay que analizar sus efectos multiplicadores a medio y largo plazo, etc. Está por realizar un estudio –y sería extremadamente útil – global y riguroso, de alcance regional, sobre los resultados del conjunto de las inversiones de cooperación que se han efectuado en la zona durante los últimos 15 años.

En el caso la Región de Río San Juan hay que tener en cuenta que esas inversiones, realizadas en la zona por las ONGs internacionales y por la cooperación bilateral de varios países, aunque no tengan una relación directa con el turismo, han contribuido decisivamente a dinamizar la economía, a aumentar los servicios y a mejorar sensiblemente las condiciones de vida de la población. De ahí la dificultad de análisis cuantitativo y separado de los resultados de los proyectos turísticos en El Castillo.

Desde el punto de vista de la inversión en recursos turísticos no hay duda que la realizada por la AECI directamente en la rehabilitación de la Fortaleza y a través de ACSUR en el Albergue y el Centro han sido estratégicamente decisivas, amén del flujo económico directo generado.

Por otra parte, y en cuanto al desarrollo comunitario un buen indicador es el elevado nivel de identificación de los habitantes de la zona con las estrategias de



desarrollo basadas en el turismo ecológico como fuente de desarrollo local, lo cual se ha traducido en una mejora de la estima y puesta en valor de propuestas ecológicamente sostenibles, tanto en agricultura, como en explotación de bosques.

Esta perspectiva permitió que a principios de 1996 los municipios de la zona, con el apoyo de las organizaciones sociales y pobladores hicieran frente, en debates altamente participativos, a las pretensiones del gobierno central de vender a empresas multinacionales una concesión de explotación de mineral en superficie. Los argumentos de mayor peso: la toxicidad de los procedimientos y la escasa creación de riqueza a nivel local. El caso es que la rotunda negativa de la Alcaldía de El Castillo a conceder la licencia para la exploración minera frenó definitivamente tal pretensión, pese al posterior gobierno liberal.

## **Estado actual**

Desde el punto de vista turístico El Castillo es hoy, sin lugar a dudas, uno de los lugares más atractivos no sólo de Nicaragua sino también de toda Centroamérica y con el resto de la zona tiene, como se ha señalado, un indiscutible potencial para la definición de un destino ecoturístico de primer orden. La ausencia de vehículos le confiere además un especial carácter. Y poco a poco el flujo turístico va aumentando de manera constante.

Tiene sin embargo por resolver los grandes problemas de infraestructuras, por lo demás comunes al resto del país, especialmente:

- Red eléctrica fiable e instalaciones de emergencia en buenas condiciones de uso.
- Alcantarillado y eliminación de aguas residuales, verdadero tendón de Aquiles de un pueblo con tan clara vocación ecoturística. Este problema se va agravando a medida que aumenta la población y el tráfico turístico y su no resolución puede comprometer seriamente el futuro de la zona.

## **Desarrollo turístico**

Se resume a continuación un inventario de las oferta turística actual de El Castillo y zona de influencia.

### *Alojamiento y restauración*

El Albergue, construcción totalmente de madera, de indudable encanto, plenamente integrada en el paisaje y en una ubicación excepcional cuenta con 30 plazas. Las otras instalaciones puestas en marcha den el propio pueblo suman otras 50 plazas. Veinte minutos río abajo, el Refugio Bartola, instalación ecoturística en un lugar privilegiado lindando con la Reserva, dispone de 20 habitaciones con baño.

Frente a Boca de Sábalo 20 minutos río arriba desde El Castillo hace poco más de un año que se inauguró Monte Cristo Resort un complejo ecoturístico de elevado nivel que ofrece unas 50 plazas.

En San Juan del Norte, en la desembocadura del río funciona ya también otro Hotel ecológico de categoría, el Indio Lodge, aunque su desarrollo se basa por ahora en el mercado costarricense. A la espera de la finalización del aeropuerto de San Juan del Norte

### *Transporte*

El transporte por el río ha mejorado sustancialmente durante los últimos años. Actualmente existe un servicio frecuente (varios al día) de transporte rápido de pasajeros, mediante lanchas, entre San Carlos El Castillo, a precios razonables, que garantizan un buen servicio tanto a los habitantes de la zona como a los turistas.

También parece haberse resuelto definitivamente el problema del transporte a través del lago de Nicaragua, tras la puesta en marcha de una línea Granada-Ometepe-San Carlos servida diariamente por catamaranes de unas 40 plazas.

### *Visitas, actividades y otros servicios*

La oferta de actividades ecoturísticas a lo largo del río y desde el lago a El Castillo es hoy considerable, diversa, y de considerable interés: visitas a la Fortaleza y su Museo y al Centro de Interpretación de la Naturaleza, recorridos por la Reserva, paseos fluviales por el río y sus afluentes, en los que la limpieza de las aguas permite el baño, paseos a caballo, pesca, gastronomía local, con la especialidad de los camarones de río.

### **Desarrollo asociativo**

Durante la ejecución de los proyectos y con los lógicos vaivenes se ha ido consiguiendo un buen nivel de sensibilización, participación e involucración de la población local. Desde la primera campaña de limpieza y embellecimiento que se lanzó a la vez que se asfaltaban las principales calles, El Castillo es un poblado relativamente muy limpio y de aspecto ordenado y cuidado.

Uno de los principales instrumentos surgidos durante la ejecución del proyecto es la AMET, Asociación Municipal de Empresarios Turísticos que agrupa a los pequeños empresarios de bares, restaurantes, transporte por el río, guías, etc. La AMET presta servicios de información turística en una caseta ubicada en el muelle y regula la actividad de los prestatarios de servicios.

La constitución de un grupo de mujeres para poner en marcha el mariposario es otro ejemplo de la dinámica asociativa generada en el entorno del proyecto.

En el sector profesional, durante los últimos años la Cámara de la pequeña y mediana empresa turística (CANATUR) está realizando un eficaz labor de asociacionismo y representación frente a la administración central, con activas delegaciones en todas las cabeceras regionales.

## **7.- LECCIONES APRENDIDAS**

### **Visión de conjunto**

La rigurosa planificación de todo el proceso de despegue turístico es indispensable para la correcta ejecución del proceso. Desde el primer momento es preciso definir cada una de las etapas y cuantificar los resultados finales esperados no sólo en cuanto a los beneficiarios sino también en cuanto a creación y/o aumento del flujo turístico y estimación beneficios económicos, programando tanto las inversiones, las mejoras, la capacitación, etc., como todos los aspectos relativos a la comercialización, competencia, análisis de la demanda, etc.

### **Proyectos flexibles**

La rigidez administrativa y los procedimientos de seguimiento y control de los proyectos financiados por la mayor parte de los gobiernos y de la UE, condicionan a veces muy negativamente su ejecución porque limitan la posibilidad de modificar los programas inicialmente aprobados y adaptarse a situaciones cambiantes. Y el turismo es una actividad muy compleja sensible a muchos factores a menudo imprevisibles. Sería preciso encontrar fórmulas de asignación de fondos, administración y rendición de cuentas de los proyectos que sin menoscabo de las garantías sobre el buen uso de los mismos, permitiera al organismo ejecutor responder con flexibilidad y eficacia los problemas concretos de cada momento.

### **Creación de productos y destinos**

La inversión en recursos turísticos, en alojamiento, servicios, puesta en valor de atractivos, etc., es la condición básica para el despegue de cualquier localidad o zona. Pero además es imprescindible articular todas estas actuaciones para crear productos y destinos comercializables. Y una localidad o zona reducida difícilmente puede conseguirlo si no es incorporándose a una red o conjunto capaz de conformar un destino de suficiente entidad como para ser promocionado y comercializado.

### **Comercialización**

Esta es la piedra angular de todo proyecto turístico y de ella depende su éxito o fracaso. Fracaso que en el caso de un proyecto de cooperación es doblemente inadmisibile. En primer lugar porque cuanto supone el desaprovechamiento de fondos públicos y en segundo por la frustración, desconfianza y desánimo que genera en los supuestos beneficiarios. Pero un destino turístico de carácter local apenas tiene capacidad de comercialización más allá del ámbito del turismo nacional. Y para acceder a un público más amplio es imprescindible la existencia de operadores locales inquietos y profesionales capaces de diseñar circuitos y productos interesantes y ofertarlos en los mercados internacionales. Y si no existen la única opción es promover su creación mediante la asociación con otros emprendedores de la zona.

### **Administraciones públicas del sector turístico**

Su actuación es fundamental para la promoción y comercialización de los destinos nacionales pero no debería limitarse, como suele suceder, a la edición de folletería y a una más o menos brillante presencia en las ferias internacionales sino que debiera asumir una función promotora de redes de comercialización efectiva, articulando la oferta y propiciando la creación de productos atractivos. Poco puede hacer para presionar en este sentido un pequeño y aislado proyecto de cooperación en turismo pero sí mediante su participación en asociaciones profesionales a nivel nacional. Sí les correspondería esta labor de presión, exigencia y control a los organismos de cooperación internacional, sobre todo en relación a subvenciones o préstamos para el apoyo al sector turístico nacional.

## **Formación**

La inclusión de programas de formación y capacitación es imprescindible en cualquier proyecto de desarrollo turístico y más aún si plantea desde la perspectiva de la cooperación en beneficio de la población local. Ahora bien, estos programas tienen que diseñarse de manera que respondan plenamente a las necesidades del proyecto a medida que se va ejecutando relacionando la oferta de formación con la de creación de puestos de trabajo reales. En caso contrario se corre el peligro de defraudar las expectativas creadas y de la consecuente desmoralización y pérdida de credibilidad del proyecto.

## **Sostenibilidad**

La sostenibilidad aparece invariablemente en todos los programas y justificaciones de proyectos. Pero no siempre se traduce en un análisis riguroso de las alternativas y opciones existentes y en el establecimiento estricto de las prioridades en función de la sostenibilidad del proyecto.

Por otra parte, para garantizar la sostenibilidad es imprescindible dedicar una parte sustantiva de los recursos a garantizar una gestión eficaz de la actividad económica durante la fase inicial de la puesta en marcha de las instalaciones turísticas que es precisamente la más comprometida y la que más riesgos comporta.