

### APORTES PARA UN MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA REGIÓN ANDINA

**Gabriel Inostroza V.**

Administrador de Empresas de Turismo  
Magíster en Desarrollo Social Rural  
Coordinador Técnico del proyecto  
“Desarrollo Competitivo del Turismo Rural en los Andes”  
Fundación CODESPA, Ecuador  
gabrielinostroza.villanueva@gmail.com

#### RESUMEN

Una nueva modalidad turística, el turismo comunitario, ha aparecido con fuerza en los países de la región andina de Latinoamérica, principalmente en el Ecuador. El presente documento identifica y analiza los aspectos que distinguen al turismo comunitario como modalidad turística, el modelo de desarrollo turístico en el cual se enmarca y los elementos centrales que se debieran considerar para el diseño e implementación de una estrategia de intervención del turismo comunitario, de tal manera de aportar a la construcción futura de un Modelo de Gestión Sostenible del Turismo Comunitario.

**Palabras claves:** turismo comunitario, turismo rural, modelo de desarrollo turístico, estrategia de intervención, desarrollo rural, desarrollo económico local, capital social, concertación de actores.

## **CONTRIBUTIONS FOR A MODEL FOR SUSTAINABLE MANAGEMENT OF COMMUNITY TOURISM IN THE ANDEAN REGION**

**Gabriel Inostroza V.**

Manager of Business Tourism

Master of Rural Social Development

Technical Coordinator of the project

“Competitive Development of Rural Tourism in the Andes”

CODESPA Foundation, Ecuador

[gabrielinostroza.villanueva@gmail.com](mailto:gabrielinostroza.villanueva@gmail.com)

### **ABSTRACT**

A new tourist modality, the community tourism, has strongly appeared in the countries of the Andean region of Latin America, mainly in Ecuador. The present document identifies and analyzes the aspects that distinguish the community tourism as tourist modality, the model of tourist development in which it is framed and the central elements that should be considered to the design and implementation of a strategy of intervention of the community tourism, so as to contribute to the future construction of a Model of Sustainable Management of the Community Tourism.

**Key Words** community tourism, rural tourism, model of tourist development, strategy of intervention, rural development, economic local development, social capital, actors' conciliation.

---

## INTRODUCCIÓN.

El presente documento pretende contribuir con elementos de juicio que aporten al diseño de un *Modelo de Gestión Sostenible del Turismo Comunitario en la región andina*, en el marco del Proyecto “Desarrollo Competitivo del Turismo Rural en los Andes”. El propósito de dicho Proyecto es establecer un modelo de gestión sostenible del turismo rural comunitario en la provincia de Chimborazo, Ecuador, en la zona de Cusco, Perú y en el lago Titicaca, Bolivia. El Proyecto es ejecutado por Fundación CODESPA y cuenta con financiamiento de CODESPA y del Banco Interamericano de Desarrollo BID, por un monto total de \$3.393.860 USD. La duración del Proyecto es desde enero de 2008 hasta diciembre de 2010.

No se pretende definir el concepto ni tampoco identificar los principios del turismo comunitario que ya muy bien han trabajado las organizaciones del Ecuador, como la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE) y la Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo (CORDTUCH). Más bien el objetivo es indagar sobre las especificidades del turismo comunitario, identificando sus principales particularidades y el modelo de desarrollo turístico en el cual se puede enmarcar, para luego detallar los elementos centrales que se deben considerar al momento de diseñar e implementar una estrategia de intervención de un turismo comunitario sostenible para el territorio.

### **Turismo Comunitario y Turismo Rural.**

El concepto de turismo comunitario se encuentra posicionado en el Ecuador, gracias a la organización y gestión de sus pueblos y nacionalidades, que en la actualidad se encuentran agrupados en la FEPTCE, y al reconocimiento del turismo comunitario como uno de los programas a desarrollar en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible del Ecuador, PLANDETUR 2020, herramienta de planificación diseñada recientemente, en forma participativa, por el Ministerio de Turismo del país.

Sin embargo, el turismo comunitario resulta ajeno en otros países de América Latina como Chile y Argentina, en donde más bien se ha desarrollado el concepto de *turismo rural y agroturismo*, que se entiende como cualquier actividad turística desarrollada en el medio rural, independiente a quien la gestione, sea una empresa privada o alguna organización campesina sin fines de lucro. Sin desmedro de lo anterior, se asume al turismo comunitario como una modalidad que forma parte del turismo rural, pues el turismo comunitario se desarrolla en el medio rural a través de diferentes servicios turísticos, pero con la especificidad de ser gestionado bajo modelos de gestión

---

comunitaria, lo que significa que son las asambleas de las organizaciones campesinas o indígenas quienes toman las decisiones, entre ellas, el cómo se reparten las utilidades de la actividad turística.

Asimismo, la participación de la población local es un elemento de primera importancia en el Turismo Rural, pero es en el Turismo Comunitario donde alcanza su máxima expresión, pues éste no sólo considera la participación comunitaria o la generación de beneficios para las poblaciones locales (como se considera, por ejemplo, en las definiciones más actualizadas de ecoturismo), sino que también, y como aspecto fundamental, la autogestión y el control local directo por parte de las comunidades local de la o las iniciativas turísticas que han decidido desarrollar, donde la idea de una iniciativa turística puede originarse en la propia comunidad, aunque muchas veces son los organismos externos los que sugieren la implantación de alguna iniciativa en este último caso, lo importante es que la idea sea una sugerencia y no una imposición, además de que sea apropiada por la comunidad.

El Turismo Comunitario, bajo esta línea, debe asumir una nueva concepción de territorio en el que se ejerza una gestión socio-productiva a nivel de una o varias comunidades, en la que además del aspecto productivo, se fortalezcan las redes y las relaciones sociales de ese espacio. Es decir, no una visión meramente productivista y mercantil, sino también una visión que considere un manejo razonable de los recursos, que sea respetuosa del medio ambiente y responsable con el entorno social (Kay, C. 2007). El turismo comunitario es una buena alternativa para esta nueva mirada del territorio, en donde los recursos pueden ser mucho mejor manejados en forma colectiva que individual, pues, a través de la gestión comunitaria se puede ejercer un mayor “control social” sobre su uso. No obstante, se debe asumir con suma responsabilidad el desafío de que la comunidad sea más eficiente en la gestión del proceso de desarrollo del turismo comunitario, que se traduzca en una mayor eficacia en la toma de decisiones, una mayor responsabilidad al momento de ejecutar lo que se planifica, y en un seguimiento constante y evaluación periódica del trabajo realizado.

De este modo, el turismo comunitario debe ser capaz de promover un desarrollo integral para las comunidades, mitigando la pobreza (material) a través de la generación de empleo e ingresos económicos complementarios, evitando la migración de su población, fomentando una distribución justa de los ingresos y contribuyendo a la conservación del medio ambiente.

---

## Los modelos de desarrollo turístico.

Se entiende por Modelo Turístico a “la forma generalizada de resolver tanto el comportamiento turístico como la oferta que lo acompaña en un destino o región determinada. La presencia repetitiva de ofertas similares, así como la evidencia de comportamientos similares de numerosos turistas, induce a plantear que se está en presencia de un patrón o modelo” (Hiernaux-Nicolas, D, *et alt.* 2002).

En el caso del turismo, se pueden identificar básicamente dos modelos totalmente opuestos entre sí. El primero de ellos corresponde a un **Modelo Segregado**, o más conocido como Turismo de “enclaves”, derivado de otras experiencias productivas, como las maquilas, los cultivos de banano, café y cacao, asociado básicamente a un turismo masivo que encuentra su más clara expresión en el denominado “turismo de sol y playa”. En este modelo la población local se convierte en mano de obra poco calificada, con remuneraciones mínimas, ocupando los cargos de más baja jerarquía. La gran infraestructura hotelera predominantemente está en manos extranjeras y es la gran empresa transnacional o nacional la figura que sobresale. La experiencia turística no se vincula con el medio ni menos con la población local (Hiernaux-Nicolas, D, *et alt.* 2002).

En el Modelo Segregado se aplican al pie de la letra los principios de Taylor y Ford, en cuanto a la división moderna del trabajo y la producción en serie (economías de escala) respectivamente, en donde a mayor producción menor costo, por lo que los destinos, gracias a sus bajos precios, se vuelven alcanzables para un amplio segmento de personas (turismo masivo). Un ejemplo clásico del principio Taylorino aplicados a la hotelería y a otros servicios turísticos, lo constituye Cancún, en el caribe mexicano (Hiernaux-Nicolas, D, *et alt.* 2002).

Las grandes Operadoras han logrado diseñar, de este modo, paquetes de servicios comercializables a bajo costo, vendiendo en forma más o menos organizada y coherente, la transportación, el alojamiento, la alimentación y los diversos servicios recreativos. Hoy en día, resulta más barato adquirir un paquete todo incluido en un *Resort* de una playa del caribe que adquirir un paquete de ecoturismo enclavado en la región amazónica del Ecuador. Dicha industria es bastante competitiva, y de hecho, en la actualidad, los flujos turísticos e ingresos económicos que genera el turismo bajo este modelo son los más significativos a nivel mundial, quedándose, por cierto, la mayor parte de las ganancias en manos de las Operadoras y las grandes empresas.

El otro modelo que se puede identificar es el **Modelo Integrado**, que se asocia generalmente a las pequeñas y medianas empresas. La existencia de un fuerte capital social, entendido este como las relaciones sociales que se dan en un territorio determinado, en las

---

cuales se combinan actitudes de confianza con conductas de reciprocidad y cooperación (Durston, J. 2001) sería un elemento coadyuvante que favorecería el surgimiento y desarrollo de esta forma empresarial. También, se da una vinculación de la experiencia turística con el medio ambiente y la población local, en donde la comunidad participa en la planificación y gestión de la oferta turística. Las poblaciones no sólo entran como asalariadas sino como portadoras de determinadas ideas turísticas expresadas en distintas iniciativas.

Un modelo intermedio corresponde al *Modelo relativamente Integrado*, el cual recoge elementos de los dos anteriores. Combina la gran empresa nacional y extranjera con las pequeñas empresas nacionales y extranjeras. La mayoría de las experiencias centroamericanas y a nivel latinoamericano corresponden a este tipo de Modelo (Hiernaux-Nicolas, D, *et alt.* 2002).

Se puede decir, entonces, que en el Turismo Comunitario el modelo fordista no encaja, pues el turismo comunitario exige una experiencia turística más exclusiva, menos masiva y enfocada hacia destinos emergentes, procurando una cantidad limitada de productos dispersos en el territorio. Además, en el turismo masivo (de sol y playa generalmente) el turista busca la “evasión”, mientras que en el turismo comunitario el turista busca la “integración”, para lo cual resulta fundamental el contacto directo, genuino y sincero entre el turista y el habitante local, lo que supone una cierta sensibilidad del visitante por la particular cultura y modo de vida de las comunidades receptoras. El Turismo Comunitario, de este modo, se enmarca en un modelo integrado de desarrollo, pero considerando no sólo la participación comunitaria sino más bien el control directo de la comunidad en la planificación y gestión de las iniciativas, además de constituirse en la propietaria del negocio turístico.

### **Consideraciones para una estrategia de intervención del Turismo Comunitario.**

#### ***Turismo Comunitario y Desarrollo Rural.***

Un primer aspecto que se debe considerar es que el desarrollo de la actividad turística debe estar subordinado a un modelo de desarrollo rural y no al revés. El turismo en el medio rural debe ser entendido como parte del conjunto de actividades productivas que se llevan a cabo en las localidades campesinas, llegando a ser un importante factor diversificador de la tradicional y dominante economía agraria. Bajo esta lógica, el turismo no se puede convertir en la única fuente de rentas para las familias campesinas. Si lo anterior se produjese, se estaría contraviniendo la tradicional estrategia de diversificación productiva de los campesinos, gracias a la cual han logrado sostenerse a lo largo de la historia. Es por eso que los Tratados de Libre Comercio imperantes en América Latina,

en relación a la agricultura, no consideran al sector campesino, pues asumen como estrategia de desarrollo el fomento de monocultivos y no la diversificación productiva. Precisamente, el contar con diferentes productos agrícolas (papas, quinuas, hortalizas, entre otros), además de criar animales de pastoreo y especies menores, ha permitido al campesino la subsistencia y reproducción de su grupo familiar por generaciones.

Ahora bien, la desintegración familiar de las comunidades causada por el fenómeno de la migración, los bajos precios y la falta de mercado para los productos agropecuarios, las condiciones precarias e insuficiencia de la infraestructura, hacen que la vulnerabilidad social de los sectores campesinos e indígenas sea evidente. En este sentido, en el turismo comunitario no se deben hacer montajes, si el visitante se encuentra con pobreza, es porque lamentablemente existe; no se debe hacer creer al turista que Latinoamérica es sólo un “edén” prodigioso de naturaleza y manifestaciones culturales; es también tierra de pueblos y nacionalidades indígenas, de agricultores campesinos que atraviesan por serios problemas que dificultan su bien vivir (“*sumak kawsay*” en el idioma kichwa del Ecuador), principalmente debido a la falta de servicios básicos (agua, salud, educación, caminos). Así, el turismo en el medio rural debe sortear una serie de obstáculos, como lo es la infraestructura (caminos, agua potable y entubada, comunicaciones, electricidad, recolección de basura, bomberos y policías, hospitales y equipos de emergencia médica) que es generalmente precaria o inexistente. Otro obstáculo es la falta de personal calificado para todo tipo de actividades turísticas y el insuficiente apoyo institucional al desarrollo y la promoción del turismo (políticas, planes, regulaciones). A su vez, existe por parte de las Operadoras de turismo una falta de preparación y a veces de interés en promover y vender productos de turismo rural (Schaerer, J, Sirven, M. 2001).

Todos los inconvenientes descritos anteriormente, hacen necesario clarificar lo siguiente: ***“la calidad en el servicio turístico exige que haya una buena calidad de vida en el territorio donde se da la oferta, por lo que es indudable que se debe avanzar en la mejora de las condiciones de vida de la población local para que el visitante tenga una buena experiencia turística”***.

El segundo elemento clave a considerar es que se debe crear una cultura de protección y uso razonable de los recursos naturales y culturales. Sólo aquellos actores y comunidades que identifiquen y valoren los recursos que poseen, podrán desarrollar esta actividad con posibilidades de futuro, puesto que uno de los principales atributos que el visitante quiere conocer es un medio natural bien conservado en un contexto cultural único y diferente (Inostroza, G. 2000). Sin embargo, tanto la naturaleza como la cultura, que son el soporte de la actividad turística, se encuentran en una situación de extrema fragilidad. La naturaleza está siendo sometida a una explotación sin control y sin normas que permitan un uso duradero, ante lo cual, se debe reconocer que las comunidades campesinas e indígenas han demostrado poseer una cultura de prácticas tradicionales

---

mucho más sostenibles del territorio que las grandes empresas transnacionales, como las plantas de celulosa (fábricas de papel) y la producción de salmón en Chile o la producción de soya en Bolivia (Kay, C, Breton, V. 2007). Entonces cabe preguntar si será posible un turismo comunitario en un territorio que en lo productivo no está siendo sustentable. Ahí hay una tensión insalvable que si no se enfrenta desde una perspectiva global, que tiene que ver con políticas públicas más amplias, será muy difícil cumplir con el desarrollo de un turismo comunitario sustentable.

A su vez, desde un enfoque esencialista de la cultura, frecuentemente utilizado por los planificadores y gestores del turismo para capitalizar a la cultura como recurso turístico (Ypeij, A. *et al.* 2006), no da mucho espacio al cambio cultural, pues concibe a la cultura como un objeto fijo y acabado, cuyos rasgos han sido desarrollados en el pasado, las diversas expresiones de la cultura local se encuentran en franco retroceso frente a valores culturales diferentes que amenazan la identidad tan propia de las comunidades campesinas e indígenas de Latinoamérica y el Caribe. La visión rural que buscarán los sectores urbanos, de donde provienen la mayor parte de los turistas, será aquella que claramente conserve rasgos históricos fundamentales de la vida rural (Inostroza, G. 2000).

El tercer aspecto es que los grupos campesinos e indígenas deberán tener la habilidad de captar las motivaciones y resolver oportunamente las necesidades de los diversos sectores que componen el universo de visitantes. El turismo exige tener consciencia del “otro”, de sus necesidades, de sus expectativas y anhelos. Un buen prestador de servicio sabe “ver” al “otro” y atender en el momento preciso sus requerimientos. En esta dirección es razonable pensar que la sociedad urbana, cada vez más inmersa en ambientes contaminados y con un alto grado de mecanización de todos los procesos, sometida a crisis con respecto a la seguridad de los alimentos que consume (el “mal vivir”, en contraposición al *sumak kawsay* -“bien vivir”- promovido por las comunidades Kichwas que desarrollan el turismo comunitario en el Ecuador), requerirá tener la opción de visitar lugares en que el medio ambiente se conserve sano, en que lo procesos productivos estén realizados en gran parte por una acción directa del hombre y en donde exista certeza de una alimentación saludable.

La mejor experiencia turística se dará en aquellas comunidades o grupos de campesinos que puedan mostrar claramente un proyecto de desarrollo en movimiento. Se requiere, por tanto, enriquecer la experiencia turística con ejemplos de producción sana de alimentos, con novedosas iniciativas de manejo predial, con grupos campesinos organizados que den valor agregado a la producción, con una acción sistemática de revalorización de los oficios tradicionales, con la permanencia de modalidades solidarias



---

de organización del trabajo y con agricultores que puedan sostener una relación de educación mutua con los visitantes (Inostroza, G. 2000).

### ***La articulación y coordinación entre los distintos actores de un territorio.***

El Desarrollo Económico Local exige la confianza entre los actores para que lleguen a comprometerse en forma conjunta con una visión común y consensuada de desarrollo. Esto requiere de la coordinación y articulación de las diferentes instituciones (sector público, privado, comunitario y la sociedad civil en general) que tienen que ver con el desarrollo turístico de un territorio, en donde cada actor tiene un rol que cumplir y un cierto *Know How* que es necesario aprovechar, por ejemplo, la Operadora de turismo para atraer turistas y hacer del turismo un negocio rentable, y la ONG para formular proyectos en función del desarrollo integral de la comunidad.

Ahora bien, ¿quien debiera liderar el proceso de coordinación?. Se sostiene que quien lidera el proceso no tiene por qué ser el gobierno local o alguna institución pública; perfectamente puede ser el sector privado o las organizaciones comunitarias. Sin embargo, es el sector público quien debe primeramente promover la asociatividad de la sociedad civil y del sector privado, para luego propiciar espacios de coordinación interinstitucional, en el marco de las directrices (políticas) de desarrollo establecidas por el Estado.

A su vez, la asociatividad entre diferentes organizaciones de Turismo Comunitario es absolutamente necesaria, no sólo para trabajar conjuntamente aspectos de comercialización turística, formalización de los emprendimientos, capacitación o asistencia técnica, disminuyendo con esto los altos costos de transacción que generalmente se dan en el sector rural campesino, sino que también para ejercer una sana presión sobre los organismos públicos locales, provinciales y nacionales, para que éstos faciliten de manera responsable los procesos de desarrollo local.

Se puede decir que, en el ámbito del desarrollo local, la institucionalidad pública en los espacios de coordinación se debe manejar en un “perfil” más bien bajo, con el objeto de contribuir al posicionamiento del sector privado y de la sociedad civil en el proceso de desarrollo, sin olvidar, eso sí, que el rol del sector público es fundamental para orientar y facilitar dicho proceso.

Actualmente en Ecuador la confianza entre las instituciones del sector público, privado y de la sociedad civil se encuentra bastante deteriorada. En los espacios de coordinación que pretenden crearse más bien es el sector público quien quiere obtener un rol protagónico, con un mayor control de los espacios. A su vez, el sector privado y la

sociedad civil aún no tienen la madurez suficiente para empoderarse de dichos espacios. Todavía se asume al Estado como un “Padre”, en el cual recae la responsabilidad plena del proceso de planificación del desarrollo, el que diseña las políticas que simplemente hay que ejecutar y respetar. Esto conlleva a la probabilidad de que en estos espacios se generen situaciones de clientelismo político, en donde es el Estado quien coopta la iniciativa privada y de la sociedad civil, y lo que es peor, con la anuencia de estos últimos.

También es importante que el espacio de coordinación que se genere, tal como una “Mesa o Consejo de Turismo Territorial”, se visibilice tanto en el ámbito técnico como en el ámbito político-institucional. Al respecto, debe existir un reconocimiento político de dicho espacio, pero debe ser gestionado desde una perspectiva técnica.

Además, es importante que en su funcionamiento adquiera formalidad, para lo cual se debe contar con un plan de trabajo, una identificación clara de sus integrantes, una directiva que la represente política e institucionalmente, un reglamento interno de funcionamiento y una secretaría técnica-ejecutiva que operativice todo el sistema, organizando las reuniones, diseñando el plan de acción y propuestas que promuevan el desarrollo turístico del territorio. Es sumamente importante que en este espacio se adopten decisiones concretas en pro del desarrollo turístico del territorio, y que sean todos los sectores (asamblea en pleno) quienes tengan participación en la toma de decisiones. Un reglamento interno debiera dilucidar esta cuestión, en el sentido de definir quienes son los actores y quienes son los que tienen derecho a decidir, en donde evidentemente se debe garantizar la paridad de votos entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil. También, es de vital importancia que la Mesa cuente con recursos, no sólo económicos, sino que también humanos y logísticos, provenientes de sus mismos integrantes, para concretar la misión de desarrollo turístico y el plan de acción que se propongan. Asimismo, la Mesa o Consejo, a través de su secretaría técnica y directiva, debe tener la capacidad de apalancar nuevos recursos, provenientes tanto del sector público, privado como de la cooperación internacional.

El costo de este *modus operandi* es el tiempo, pues sin duda que llegar a acuerdos y consensos entre los actores hace que el proceso de desarrollo sea más lento. Pero el beneficio de la coordinación es mayor a su costo, pues no sólo se evitarían dobles financiamientos o dobles esfuerzos institucionales totalmente innecesarios, sino que también se promueve, a través de la discusión y el debate, que las decisiones se adopten con un mayor grado de razonabilidad y que los impactos positivos que se generen por las intervenciones sean mucho más contundentes. Todas las iniciativas o proyectos con relación al turismo que se realicen en el territorio, debieran analizarse y discutirse en el espacio de coordinación correspondiente.

Para terminar, los espacios de coordinación se deben gestar en primer lugar en base a la voluntad de sus actores (no debe ser algo impositivo), para luego ir trabajando en que el espacio en cuestión sea reconocido en el contexto político-institucional. Además, las organizaciones comunitarias deben aprovechar estos espacios de coordinación para establecer relaciones con instituciones clásicamente mejor posicionadas, tales como municipios, consejos provinciales, ministerios, cámaras de turismo y comercio, activando lo que Durston (2001) denomina el capital social de puente. Asimismo, no se debe descuidar que el proceso de empoderamiento de las organizaciones debe desarrollarse también al interior de la misma comunidad, revalidando el rol de la mujer, de los ancianos y de los jóvenes en las instancias comunitarias de participación y de toma de decisiones. De este modo, la participación de la comunidad en los espacios de coordinación será mucho más integral y representativa.

### ***La importancia de la activación complementaria de los distintos tipos de capital.***

No es lo mismo intervenir territorios sin historia social, que territorios que cuentan con una fuerte identidad cultural y cohesión comunitaria. Muy bien lo han aprendido, aunque demasiado tarde, las compañías mineras transnacionales que han pretendido instalarse en zonas que son habitadas por diversas comunidades indígenas en el Ecuador, como en la Amazonía, sin considerar siquiera la socialización o sensibilización de los proyectos, ni menos la participación comunitaria en el diseño de los mismos.

Por eso, para activar procesos de desarrollo resulta fundamental emplear el capital social de las comunidades, que en general, es un tipo de recurso que abunda en los sectores rurales e indígenas, reflejado en la importante cantidad de organizaciones de primer, segundo y tercer grado que existen. El capital social, a su vez, se relaciona sistémicamente con otras formas de capital, como el capital cultural, entendido como el sistema simbólico de visiones del mundo y del ser humano, además de las normas y valores de comportamiento social, y el capital humano, entendido como el conocimiento, sinónimo de capital cognitivo (Boisier, S. 2000). A su vez, se debiera desarrollar el capital político de las comunidades, en el sentido de que logren influir cada vez más en las decisiones que adoptan los actores políticos del territorio.

La activación de un solo capital, el capital económico por ejemplo, no es suficiente para generar desarrollo. En este sentido, no se deber priorizar la inversión material antes que la inversión en las personas. Al respecto, ilustrativo resulta recordar lo que sucedió con muchos proyectos de turismo rural en la isla grande de Chiloé, Chile, que consideraban subsidio para construir fogones (construcciones típicas destinadas a brindar servicios de alimentación, cuya propiedad recae en una organización campesina determinada) pero que luego quedaban abandonados por la poca capacidad de las organizaciones de atraer clientes y/o de organizarse para prestar un buen servicio. Pero también es ilusorio

pensar que se puede generar desarrollo con sólo activar el capital humano, a través de capacitaciones o asistencia técnica, o el capital social, a través de la asociatividad, el trabajo en equipo y el funcionamiento en red, sin contar con el capital económico para implementar físicamente una oferta de turismo de calidad. En este sentido, la utilización y complementariedad de los diferentes tipos de capitales resulta absolutamente necesario para generar desarrollo.

## **CONCLUSIONES.**

Un Modelo de Gestión Sostenible de Turismo Comunitario debe considerar primeramente que esta modalidad de turismo forma parte del Turismo Rural y que a su vez se enmarca en un modelo integrado de desarrollo turístico. La especificidad más importante del turismo comunitario es el control del producto turístico por parte de la comunidad (o comunidades), lo que implica que todas las decisiones en torno al proceso de desarrollo del turismo comunitario son adoptadas por la comunidad en sus asambleas. El gran desafío en este ámbito es cómo hacer más eficiente al proceso de gestión comunitaria, que en general suele ocupar demasiado tiempo en la toma de decisiones. Otra distinción es que el turismo comunitario no sólo considera una visión mercantil-productivista de la iniciativa turística, sino también un manejo sostenible de los recursos y la responsabilidad con el entorno social. Aquí también hay un gran desafío, pues si bien el turismo comunitario va más allá del negocio (en el dinero no es lo más importante, según lo que manifiestan las propias organizaciones del Ecuador), éste debe cumplir con altos estándares de calidad, ser rentable económicamente y ser un producto competitivo en el mercado. De este modo, un proyecto de turismo comunitario debe ser capaz de generar un flujo de visitantes que aporte ingresos económicos interesantes para las comunidades locales.

A su vez, el modelo debe concebir al turismo comunitario como parte de una estrategia integral de desarrollo rural que promueva una actividad agropecuaria sustentable, bajo una lógica de diversificación productiva. El desafío en este caso es que el turismo comunitario se convierta en el eje articulador de la variedad de actividades productivas que se da en el sector campesino, pues un buen predio individual o colectivo es también un buen recurso turístico.

Asimismo, en los sectores rurales campesinos el capital económico es insignificante, sin embargo, existen otros tipos de capitales que generalmente abundan, como el grado de asociatividad de sus organizaciones territoriales (capital social), la natural hospitalidad de sus habitantes (capital humano), la cultura local y el modo de vida tradicional de sus poblados (capital cultural), además de la reserva de recursos

naturales que han logrado mantener a lo largo de los años (capital natural). De este modo, la complementariedad en el uso de dichos capitales es parte fundamental de la estrategia de intervención.

Finalmente, cuando hay una articulación entre los diferentes actores (comunidad, gobiernos locales, operadores de turismo, sociedad civil en general) de un territorio, definitivamente hay mayores probabilidades de éxito en los emprendimientos turísticos. En este sentido, el gran desafío es cambiar la cultura organizacional de la institucionalidad imperante, que en la actualidad no propicia la articulación. Las instituciones muchas veces no tienen la voluntad de entender la mirada del otro, se disputan los espacios de acción y les cuesta ceder espacios, desperdiciando recursos no sólo financieros sino que también humanos. Esto no sólo es un problema del sector público, sino que también del sector privado, de las organizaciones locales y de las ONG's. La concertación de los actores hoy en día es una estrategia ineludible para lograr los objetivos de desarrollo de un turismo sostenible para el territorio.

---

## BIBLIOGRAFÍA.

- **Boisier, S.** (2000). Conversaciones sociales y desarrollo regional: potenciación del capital sinérgico y creación de sinergia cognitiva en una región (Región del Maule, Chile). Talca, Chile, Editorial de la Universidad de Talca.
- **Durston, J.** (2001). Capital Social, parte del problema, parte de la solución: su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe. Conferencia “En busca de un nuevo paradigma: capital social y reducción de la pobreza en América latina y el Caribe”. CEPAL. Santiago de Chile, 24 al 26 de septiembre de 2001.
- **Hiernaux-Nicolas, D, et al.** (2002). Imaginarios Sociales y Turismo Sostenible. Cuaderno de Ciencias Sociales 123. Sede Académica, Costa Rica. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO.
- **Inostroza, G.** (2000). “La experiencia de desarrollo turístico de dos organizaciones campesinas de la comuna de Chonchi, provincia de Chiloé”. Publicado en la revista Gestión Turística N° 5, Año 2000. Editor Edgardo Guillermo Oyarzún Méndez. Calidad en Agroturismo y Turismo Rural. 4to Seminario Internacional.
- **Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES**, (1998). Dirección de Desarrollo y Gestión Local – ILPES. Manual de Desarrollo local. CEPAL, Santiago de Chile.
- **Kay, C, Breton, V.** (2007). La cuestión agraria y los límites del neoliberalismo en América Latina. Iconos. Revista de Ciencias Sociales. Num. 28, Quito, Mayo 2007, pp. 119-133. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Sede Académica de Ecuador.
- **Schaerer, J, Sirven, M.** (2001). El Turismo Rural en Chile. Experiencias de agroturismo en las Regiones del Maule, La Araucanía y Los Lagos. Serie E 112 Desarrollo Productivo. Publicación de las Naciones Unidas. Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- **Ypeij, A, Zoomers, A** Editoras (2006). La Ruta Andina: Turismo y desarrollo sostenible en Peru y Bolivia. Quito, Ecuador, Diciembre 2006, pp. 37- 60.

Recibido: 04/10/2008

Aprobado: 25/11/2008

Arbitrado Anónimamente.