



Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS)

Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario

Carlos Maldonado

Programa sobre intensificación del
empleo mediante el desarrollo de
pequeñas empresas
Departamento de creación de
empleos y desarrollo de la empresa

Oficina Internacional del Trabajo · Ginebra

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2005
Primera edición 2005

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario

Primera edición 2005

ISBN 92-2-317377-9

ISBN 92-2-317378-7 (pdf)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns

Impreso en Ginebra, Suiza

PRÓLOGO

Este documento es el primero de una serie de publicaciones que la OIT consagra al tema del turismo comunitario rural e indígena en América Latina. Las publicaciones abordarán una amplia gama temática: enfoques conceptuales y metodológicos, análisis de resultados de investigaciones de campo, diseño de estrategias de acción, materiales para capacitación y elaboración de políticas locales y nacionales.

El enfoque sectorial sobre turismo comunitario surgió a raíz del programa de actividades de la OIT en los países andinos, en el año 2000, con el propósito de promover los derechos económicos y laborales de los pueblos indígenas. Las solicitudes de asistencia técnica que formularon las organizaciones indígenas en el marco de ese programa tenían relación con el conocimiento de los efectos inducidos por la actividad turística en las condiciones de vida y trabajo de las comunidades concernidas. Se convino entonces realizar una serie de **estudios exploratorios** encaminados a analizar con las comunidades interesadas el carácter sostenible de sus iniciativas turísticas. Las preocupaciones de las organizaciones indígenas abordaban, desde una perspectiva holística, las dimensiones esenciales del desarrollo sostenible del turismo, concibiendo lo económico, lo social, lo cultural y lo ambiental como parte de un todo complejo, coherente y dinámico.

El instrumento **conceptual y metodológico** que se propone en este documento fue concebido en respuesta a tal demanda social, con el objeto de proveer a los líderes indígenas y a los consultores una guía de orientación para facilitar el proceso de acompañamiento a las comunidades en sus esfuerzos de reflexión crítica sobre su propio accionar.

El documento comienza definiendo varios conceptos clave sobre lo comunitario indígena y rural, y el turismo comunitario, poniendo de relieve la preservación y valoración sostenible del patrimonio común, gracias a convivencias interculturales mutuamente enriquecedoras con los viajeros.

Luego se propone pautas detalladas para elaborar un **diagnóstico estratégico** que permita responder al interrogante: ¿Dónde se encuentra actualmente la experiencia comunitaria observada? Se evalúan los efectos económicos, sociales, culturales y ambientales del turismo en las comunidades a través de un conjunto de variables críticas. Se preconiza un análisis de esas cuatro dimensiones según el método FODA, a fin de dar cuenta del potencial y los factores limitativos endógenos de las comunidades, así como de los factores y circunstancias externos que operan en su entorno como oportunidades o amenazas.

La metodología se complementa con un **direccionamiento estratégico** que intenta responder a la pregunta ¿A dónde quiere llegar la comunidad en un horizonte de tiempo definido? En esta fase, la comunidad define y planifica un conjunto de estrategias en los ámbitos antes analizados para consolidar sus fortalezas, superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades que se generen y contrarrestar oportunamente las amenazas externas. Si la comunidad decide entonces competir exitosamente en el mercado con empresas similares, tendrá que concentrar en esas estrategias sus energías y recursos en los próximos años a venir.

Para concluir, se realiza una **proyección estratégica** respondiendo a la pregunta ¿Cómo va a lograr la comunidad sus objetivos y metas programados? En esta fase, la comunidad define un plan de acción con los resultados esperados y establece las metas

que quiere alcanzar en el período considerado, incluyendo indicadores cuantificados para monitorear periódicamente su desempeño. Este ejercicio facilita la estimación y cuantificación de los recursos que se esperan movilizar y precisa las fuentes probables de donde éstos provendrán.

Con esta publicación la OIT espera contribuir al desarrollo de conceptos y metodologías para profundizar el conocimiento de las iniciativas comunitarias, en la perspectiva de entender a cabalidad su capacidad de generar beneficios reales y preservar el patrimonio comunitario, al tiempo que se afianza la cohesión social interna.

Gerry Finnegan
Director a.i.
Programa SEED

Índice

Prólogo	iii
1. Contexto y antecedentes.....	1
2. Definiendo el ámbito de lo comunitario.....	3
3. Objetivo general de la metodología	7
4. Objetivos específicos	7
5. Resultados esperados	8
6. Contenido y alcance	8
6.1. Descripción de la experiencia	8
6.1.1 Información general.....	9
6.1.2 Definición y composición del producto turístico.....	9
6.1.3 Segmento de mercado atendido.....	10
6.1.4 Mercadeo y comercialización.....	10
6.2. Análisis de la experiencia	11
6.2.1 Diagnóstico estratégico	11
6.2.2 Direccionamiento estratégico	17
6.2.3 Proyección estratégica	18
Anexos: Países que han ratificado los convenios núm. 107 y núm. 169 de la OIT sobre pueblos	19

1. CONTEXTO Y ANTECEDENTES

Las presiones de las nuevas corrientes turísticas mundiales gestadas en las dos últimas décadas se han traducido en un creciente número de proyectos de turismo en comunidades indígenas o rurales, mediante el impulso de agentes externos como ONGs, empresas privadas, instituciones públicas y de cooperación internacional. No obstante, son muy escasas las experiencias sistematizadas que han buscado capitalizar enseñanzas y propiciar procesos de aprendizaje con esas comunidades, a fin de aprovechar su potencial de manera sostenible, evitar algunos de los traumáticos errores del pasado y, sobre todo, actuar más atinadamente en el futuro. A pesar de los esfuerzos registrados en materia de evaluación de proyectos con comunidades rurales en la última década, no existe por el momento una metodología comprensiva orientada a evaluar los efectos de la actividad turística en los diferentes ámbitos de la vida comunitaria.

Aunque la vinculación de las comunidades indígenas al mercado internacional no data ciertamente de ayer, lo que hoy puede parecer nuevo son la intensificación y la escala de las operaciones en territorios indígenas y zonas aledañas, así como la amplitud de sus impactos, muchos de ellos de carácter irreversible.

Con la aceleración de la globalización de la economía, la lucha por el control de los codiciados recursos naturales y culturales que albergan los ancestrales territorios indígenas se ha agudizado, alcanzando en algunos casos niveles dramáticos. Tanto las empresas nacionales y transnacionales como los mismos gobiernos y bancos multilaterales (BID y BM en el contexto latinoamericano), no han cesado de ejercer fuertes presiones en favor de cuantiosas inversiones para explotar los recursos de propiedad o posesión de las comunidades campesinas o indígenas. Para estas últimas, a pesar del reconocimiento de sus derechos en la Constitución Nacional de la gran mayoría de los países de América Latina, que además han ratificado convenios internacionales – como los *Convenios 107 y 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales* – esas presiones se han traducido en frecuentes invasiones y cercenamiento de territorios, desplazamientos de población y depredación ecológica.¹ Al amparo de planes y proyectos estatales de desarrollo, colonizadores y empresas extractoras de recursos forestales, mineros y petroleros, o de explotación agrícola y ganadera, han hecho caso omiso del derecho elemental de consulta previa y bien informada del que gozan los pueblos afectados.

En este contexto, los temores de muchas comunidades sobre los impactos nocivos que puede causar la actividad turística en sus territorios son bien fundados. En efecto, estas nuevas intervenciones pueden significar un aumento de su dependencia, una aceleración de la pérdida de sus territorios y su identidad cultural o un debilitamiento de sus instituciones y de la cohesión social que éstas persiguen. Las reticencias pesan más que las promesas de improbables beneficios.

No obstante, cabe advertir que no todas las comunidades están animadas del mismo espíritu escéptico y reticente. Muchas de ellas han adoptado una postura relativamente receptiva o claramente favorable a la implantación de actividades turísticas en sus territorios, a condición de que las estrategias de fomento que se adopten y apliquen respeten determinadas exigencias básicas. Éstas contemplan la preservación de sus

¹ Consultar en anexo la lista de países que han ratificado los mencionados convenios.

instituciones y valores tradicionales, el respeto de su cultura y el derecho a decidir sus propias prioridades de desarrollo.

En fin, se puede observar la existencia de un cierto número de comunidades convencidas de que el turismo puede significar, o representa ya, para sus miembros, una fuente de beneficios reales, como condiciones materiales de vida mejoradas, bienestar social, expresiones culturales renovadas y lazos comunitarios fortalecidos.

En consecuencia, la percepción y las actitudes de las comunidades en relación a la actividad turística distan mucho de ser homogéneas. Escepticismo, actitud receptiva pero crítica o aceptación entusiasta son posturas genéricas estrechamente relacionadas con las vivencias presentes y pasadas de las comunidades. Las modalidades de respuesta que cada comunidad genera frente a la incertidumbre de las nuevas condiciones de vida y trabajo están ampliamente condicionadas por los logros o desaciertos registrados en su largo proceso histórico. Por ello, el debate interno sobre el carácter de las alianzas forjadas en el pasado con actores institucionales o empresariales suele estar impregnado de susceptibilidades y tomar un cariz polémico a la hora de la toma de decisiones colectivas.

En el marco del programa de actividades de la OIT en los países andinos, destinado a promover los derechos fundamentales de los pueblos indígenas,² estos últimos solicitaron asistencia técnica para indagar cómo el turismo estaba afectando a las comunidades. Se acordó entonces realizar una serie de estudios exploratorios encaminados a analizar con las comunidades interesadas, los efectos del turismo en diversos ámbitos. Se resolvió otorgar un énfasis particular a los cambios en la actividad económica y la distribución del ingreso, al mantenimiento de la cohesión social de la comunidad, al fortalecimiento de sus expresiones culturales y la preservación de los ecosistemas en sus territorios. Las preocupaciones de las organizaciones indígenas abordaban así, desde una perspectiva holística, las dimensiones esenciales de la sostenibilidad del desarrollo, concibiendo lo económico, lo social, lo cultural y lo ambiental como parte de un todo complejo, coherente y dinámico. Los ejemplos ilustrativos que se avanzaron tendían a demostrar que si una de esas dimensiones viniese a fallar en la comunidad, el conjunto de la estructura social se desarticula, poniendo en grave peligro su existencia y reproducción social como pueblos con identidad propia.

Conviene anotar que este enfoque metodológico innova en relación a los enfoques convencionales en boga que segmentan la realidad, otorgando un énfasis preponderante a una de sus dimensiones constitutivas. Se prioriza generalmente la dimensión económica (el turismo concebido como un negocio) o la ambiental (el turismo al servicio de esta concepción parcial de la sostenibilidad), en detrimento de una comprensión integral de los cambios que afectan las formas de vida y la organización social de las comunidades concernidas.

Con el propósito de profundizar el conocimiento de las iniciativas de las comunidades en materia de prestación de servicios turísticos y comprender el desempeño, se preparó el presente documento conceptual y metodológico. En él se definen algunos conceptos, se proponen pautas para realizar los estudios de casos y se desarrolla un conjunto de ámbitos analíticos y variables críticas para apreciar, de manera preliminar, los efectos que el turismo induce en las comunidades rurales e indígenas de la región.

² Consultar a este propósito OIT: *Convenio núm. 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes*, 1989.

2. DEFINIENDO EL ÁMBITO DE LO COMUNITARIO

Establecer la naturaleza y las características de “**lo comunitario**” implica ante todo definir los principios, valores y normas que rigen las formas de convivencia y organización que ha adoptado un determinado grupo humano, y que los diferencian de otros actores fundamentales de la sociedad. En este caso, la diferenciación se determina con respecto al sector público y al sector privado.

En el contexto de los países latinoamericanos, el universo de lo “**comunitario indígena**”, nos remite a un sujeto colectivo con derechos y obligaciones, regido total o parcialmente por sus propios valores, normas e instituciones ancestrales (sociales, económicas, culturales y políticas) o por una legislación especial. En la esfera **institucional**, lo comunitario se expresa a través de complejos procesos de toma de decisiones, asignación de roles y responsabilidades, rendición de cuentas, solución de conflictos, aplicación de justicia y represión de delitos cometidos por sus miembros de acuerdo al derecho consuetudinario.

Conviene precisar el ámbito y los límites de los **derechos colectivos** en el contexto de la sociedad mayor, pues su legitimidad está garantizada siempre y cuando no sean incompatibles con los derechos humanos y las libertades fundamentales internacionalmente reconocidos y consagrados en el sistema jurídico nacional.³

El fundamento de la **identidad** comunitaria, en el caso indígena, tiene sus raíces en la conciencia de pertenencia a un grupo étnico, descendiente de pueblos originarios que habitaron y poseyeron vastos territorios del continente antes de la época de la conquista. Sus formas de organización y sus características sociales, culturales e históricas, les distinguen de los demás grupos que forman parte de la sociedad nacional.

*Lo **comunitario indígena** designa un sujeto social histórico, con derechos y obligaciones, cuya cohesión interna se sustenta en la identidad étnica, la posesión de un patrimonio común y la aceptación de un conjunto de principios, valores, normas e instituciones consuetudinarios, cuyo fin último es el bienestar común y la supervivencia del grupo con su identidad propia.*

*En un sentido más amplio, lo **comunitario** designa un sujeto colectivo, con derechos y obligaciones, constituido en base a la adhesión voluntaria de sus miembros (individuos o familias), con o sin sustento institucional en el derecho consuetudinario o en una territorialidad común. La identidad puede nutrirse de un conjunto de objetivos, valores y normas de participación codificados por sus miembros.*

A los efectos de este documento, lo comunitario en el **ámbito empresarial** designa una forma cualitativamente diferenciada de propiedad, organización productiva y fines perseguidos (con respecto a la empresa privada y la empresa pública), que se rige por el control social de los recursos y el reparto equitativo de los beneficios que reportan al ser valorados a través del mercado. La **empresa comunitaria** forma parte de la economía social, o del llamado tercer sector, al igual que las cooperativas, asociaciones, mutuales y

³ OIT: Idem.

otras formas de producción fundadas en los valores de solidaridad, cooperación laboral y autogestión en busca de la eficiencia económica que genera la lógica asociativa.

La organización comunitaria, en términos económicos, puede ser considerada como un **activo empresarial intangible**, toda vez que busca lograr formas de cooperación y eficiencia en el trabajo con miras a incorporar ventajosamente a sus miembros en los circuitos económicos globalizados. Su acción desborda los límites de lo laboral e incluye procesos de negociación para el acceso y control de recursos, diversificación de mercados y participación en las instancias locales de decisión política, en condiciones que no pueden ser alcanzadas de forma individual.

Se puede postular que a gracias al turismo, muchas comunidades están tomando conciencia del potencial considerable que encierran sus **activos patrimoniales**: recursos culturales, naturales, físicos y humanos, buscando valorizar los primeros y desarrollar las competencias técnicas y empresariales de estos últimos, a los efectos de enfrentar eficazmente las presiones competitivas del mercado globalizado. El turismo abre vastas perspectivas para la innovación y para poner en juego el acervo del **capital social** comunitario, es decir, el conjunto de conocimientos colectivos, prácticas, técnicas productivas y formas de cooperación ancestrales que generan eficiencia económica y que han asegurado la supervivencia secular de un grupo social.⁴ Definido de esta manera, el capital social es un factor de desarrollo, una fuente de crecimiento económico y un medio de valorizar el patrimonio comunitario.

El patrimonio comunitario está conformado por el conjunto de valores y creencias, conocimientos y prácticas, técnicas y habilidades, instrumentos y artefactos, representaciones y lugares, tierras y territorios, al igual que todo género de manifestaciones tangibles e intangibles compartidas por un pueblo, a través de las cuales se expresan sus modos de vida y organización social, su identidad cultural y sus relaciones con el entorno natural.

En un campo más específico, la definición de la UNESCO sobre **patrimonio cultural** distingue el patrimonio tangible del intangible. El patrimonio tangible incluye el patrimonio arqueológico y arquitectónico, las manifestaciones objetuales y las expresiones letradas y documentales. Por su parte, el patrimonio intangible abarca las siguientes categorías: las lenguas, la tradición oral, las técnicas culturales y escénicas, el

⁴ Como es conocido, el principio de **reciprocidad**, basado en relaciones de confianza, solidaridad y cooperación, es el fundamento sobre el que descansan las seculares instituciones de las comunidades indígenas en América Latina. Orientadas hacia la consecución del bienestar común, una serie de normas y principios institucionalizados rigen las prácticas sociales e interpersonales, dentro y hacia afuera de la comunidad. Los comportamientos cívicos (vale decir responsables y solidarios con el resto de la sociedad), y su corolario de gobernabilidad, destacan como una característica crucial de esas sociedades, cuyos miembros comparten una conciencia de identidad colectiva y de pertenencia. El paradigma del **capital social comunitario** es considerado en los círculos académicos y del desarrollo como un factor de progreso capaz de contribuir a superar la situación de exclusión social y marginación política de las comunidades indígenas. Consultar, John Durston: *Construyendo capital social comunitario. Una experiencia de empoderamiento rural en Guatemala*, Serie Políticas Sociales N° 30, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago, 1999.

conocimiento tradicional, las representaciones de arte, los ritos y eventos festivos y las otras ofertas organizadas (circuitos y rutas, etc.).⁵

La dinámica social que están impulsando muchas comunidades con motivo de la actividad turística, representa una oportunidad para fortalecer las **estructuras democráticas y prácticas solidarias**, como por ejemplo, los procesos de consulta y participación internos en la toma de decisiones. En este marco se han instituido instancias, como los comités de turismo, cuyo funcionamiento implica reelaborar y adaptar las reglas de juego interno a las nuevas condiciones de apertura de las comunidades al mercado mundial.

*Se entiende por **turismo comunitario** toda forma de organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos, con miras a fomentar encuentros interculturales de calidad con los visitantes.*

Esta definición genérica puede englobar diversas formas operativas empresariales, y no excluye, obviamente, modalidades híbridas que combinen arreglos y flujos de recursos y beneficios entre las esferas familiar y comunitaria. Otra modalidad de participación de las comunidades es la conformación de empresas mixtas, mediante la suscripción de alianzas con el sector privado en términos de su participación en las inversiones, la gestión y el reparto de las utilidades de la empresa. Las intervenciones de las ONG y del sector público revisten múltiples formas de apoyo, estímulo y acuerdos institucionalizados, pero muy rara vez dan origen a formas de propiedad de activos empresariales legalmente compartidos.

En el campo de la **actividad turística**, las comunidades indígenas y rurales persiguen objetivos generales y específicos complementarios. Entre los primeros destaca un control más seguro y autónomo de los recursos patrimoniales, de los beneficios que se generan y de las instancias de gestión que se instituyen con este propósito (autogestión). Su finalidad, no es el lucro ni la apropiación individual de las utilidades obtenidas, sino su reparto equitativo, vía la reinversión en proyectos de carácter social o productivo, a fin de superar la situación de pobreza que afecta a la gran mayoría de las comunidades. Como objetivo específico se suele citar el fortalecimiento de la cohesión social y la afirmación de la identidad cultural, premisas indispensables para alcanzar un desarrollo sostenible.

Conviene destacar que, conceptualmente, el rasgo distintivo del turismo comunitario es la **dimensión humana** de la aventura, al alentar un verdadero encuentro y diálogo entre personas de diversas culturas en la óptica de conocer y aprender de sus respectivos modos de vida. El factor humano y cultural, vale decir antropológico, de la experiencia es el que cautiva al turista y prima sobre la inmersión en la naturaleza. No obstante, el

⁵ UNESCO: *Recomendación sobre la salvaguardia de la cultura tradicional y popular*, 1989; *Declaración universal sobre la diversidad cultural: Identidad, diversidad y pluralismo*, 1999.

conocimiento del hábitat natural en el que evolucionan las culturas nativas es parte integral de la aventura humana que persigue el turismo.⁶

Otro rasgo singular del turismo comunitario es la preservación de la identidad étnica, la valoración y la transmisión del patrimonio cultural en todas sus formas. Las fuerzas del mercado por sí solas pueden garantizar la promoción y la valoración mercantil de la diversidad cultural, pero no su preservación y transmisión en beneficio de las generaciones futuras. Esta incapacidad a salvaguardar el patrimonio fue ya probada en los últimos 30 años por el turismo masivo de “sol y playa”, cuyas motivaciones mercantilistas infringieron los mayores daños, algunos irreversibles, tanto a la naturaleza como a la cultura de las comunidades locales. Las culturas autóctonas poseen un carácter específico en la medida en que son portadoras de valores, de significado histórico y de identidad. Por lo tanto, sus expresiones no pueden ser equiparadas a banales mercancías de consumo masivo. La diversidad cultural es para el género humano tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivientes.⁷

En efecto, el **patrimonio cultural** y el **patrimonio natural** son indisociables, interdependientes y complementarios, pues forman parte de la biodiversidad del planeta, de la que la especie humana es parte integrante. No obstante, cada forma patrimonial evoluciona en distintos ámbitos institucionales, entraña dinámicas económicas y sociales diferenciadas y su gestión requiere de competencias técnicas específicas. La gestión sostenible del patrimonio cultural y natural en turismo, sin embargo, exige unidad conceptual, convergencia de los instrumentos legales y acción concertada en la aplicación de las disposiciones reglamentarias y otras medidas promocionales para preservar el patrimonio. Ante la amplitud y la gravedad de las amenazas de deterioro y destrucción del patrimonio natural y cultural por causa de la evolución de las formas de producción y consumo humano, los programas de información y educación para inculcar valores, actitudes y comportamientos socialmente responsables de respeto y aprecio al patrimonio son particularmente relevantes.

La protección, conservación y valoración del patrimonio cultural y natural de los pueblos indígenas revisten un interés excepcional por ser parte del legado universal. Los pueblos indígenas mantienen vínculos seculares con la naturaleza y poseen un profundo respeto y comprensión de ella. Hoy más que en el pasado, la tierra constituye para las comunidades indígenas una fuente de subsistencia material, de identidad colectiva y de espiritualidad. Con harta frecuencia dichos pueblos han realizado contribuciones significativas para el mantenimiento de muchos de los ecosistemas más frágiles del planeta, a través de las prácticas tradicionales de uso sustentable de los recursos basado en su cultura.⁸ A este respecto conviene recordar que los pueblos indígenas:⁹

- Representan el 5% de la población mundial;
- Detienen el 80% de la diversidad cultural del planeta;

⁶ Es necesario precisar, empero, que muchas comunidades ubicadas en zonas de antigua colonización o de régimen de hacienda, no detentan un patrimonio natural turístico, del que fueron despojados hace ya muchos años. Sin embargo, los turistas anhelan acceder a esas comunidades en busca de experiencias originales en el plano cultural.

⁷ UNESCO: *Declaración universal sobre la diversidad cultural*, op.cit. Art. 1.

⁸ Comisión Mundial de Áreas Protegidas (CMAP) y WWF: *Pueblos indígenas y tradicionales y áreas protegidas. Principios, directrices y casos de estudio*, Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) y Cardiff University, 2001.

⁹ United Nations: *Dialogue Paper by Indigenous People*, Economic and Social Council, 2002.

-
- Conservan el 80% de la diversidad biológica del mundo en sus territorios;
 - Cultivan el 65% de las especies vegetales que se consumen en el mundo.

Proteger los derechos de los pueblos indígenas contribuye a preservar lo más preciado que tiene nuestro planeta: su diversidad cultural y natural.

Si la preservación del patrimonio cultural y natural incumbe primordialmente a las autoridades gubernamentales, en razón de las disposiciones constitucionales y los múltiples convenios internacionales suscritos; a la comunidad internacional le compete exigir su aplicación y cooperar con los esfuerzos que desplieguen las instituciones nacionales, secundándolas y complementándolas eficazmente.¹⁰

Los estudios basados en esta metodología aspiran precisamente a dar cuenta de los complejos procesos de ajuste que se han originado con propósito de la actividad turística en las comunidades rurales anfitrionas, a fin de entender las sinergias, tensiones y compensaciones (trade-offs) de diversa índole que se han producido y extraer enseñanzas para las estrategias de acción en el futuro.

3. OBJETIVO GENERAL DE LA METODOLOGÍA

Proporcionar a las instituciones, organizaciones de base y técnicos interesados en evaluar experiencias de turismo llevadas a cabo por o con comunidades indígenas o rurales, un instrumento metodológico comprensivo y adecuado a estos fines.

Para ello, se ha seleccionado un conjunto de dimensiones, variables e indicadores cuya observación empírica permitirá apreciar, analizar y entender los cambios inducidos por el turismo en la actividad económica, las prácticas sociales, las expresiones culturales y, más ampliamente, en los valores y las estructuras institucionales de las comunidades concernidas.

En una segunda etapa, se prevé que este instrumento, mejorado y enriquecido por diversos actores en su proceso de prueba y validación social, se convierta en un instrumento de auto monitoreo y evaluación para las comunidades que deseen examinar críticamente su propio desempeño, en procura de la sostenibilidad y una mayor eficiencia de sus iniciativas empresariales turísticas.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El método que se expone en las secciones subsiguientes persigue tres objetivos específicos:

- (i) realizar una lectura sistematizada y crítica de las experiencias comunitarias en materia de gestión y prestación de servicios turísticos;

¹⁰ UNESCO: *Convención sobre protección del patrimonio mundial, cultural y natural*, Paris, nov. 1972.

-
- (ii) estimar la incidencia que han tenido dichas actividades en las principales dimensiones constitutivas de la comunidad indígena, es decir, en los ámbitos económico, social, cultural y ambiental;
 - (iii) facilitar un análisis comparativo de las iniciativas comunitarias emprendidas en diferentes países de la región con miras a capitalizar enseñanzas para las futuras actuaciones.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Se espera realizar unos veinte estudios de casos, los mismos que serán seleccionados de acuerdo a tres criterios básicos de diferenciación, a saber:

- i) ubicación en ecosistemas y/o zonas históricamente diferenciadas cuyo potencial turístico facilite una inserción competitiva en el mercado;
- ii) formas variadas de propiedad y gestión empresarial: iniciativas autogestionarias comunitarias, familiares o en alianza con la empresa privada;
- iii) grado diverso de evolución de la operación turística: experiencias consolidadas, en vías de consolidación o en fase incipiente.

Los estudios de casos resultantes de la aplicación de la presente metodología servirán de sustento a dos productos complementarios. El primero concierne la socialización del conocimiento, en el marco de encuentros nacionales o (sub)regionales, que propicien el intercambio de experiencias entre comunidades y actores que fomentan el turismo, a los efectos de un proceso de aprendizaje compartido.

El segundo producto, a mediano plazo, consiste en la elaboración de un instrumento de carácter pedagógico, destinado a mejorar las competencias técnicas y la capacidad de gestión de las comunidades rurales e indígenas, y las instituciones que las brindan servicios empresariales directamente o a través del mercado. Este instrumento revestirá la forma de un Manual, con contenidos teóricos y prácticos, para capacitar recursos humanos de las comunidades y las instituciones que apoyan sus esfuerzos por mejorar o replicar experiencias de turismo sostenibles.

6. CONTENIDO Y ALCANCE

Las experiencias de turismo comunitario serán observadas y evaluadas mediante una doble lectura complementaria. La primera se realizará a un nivel *descriptivo*, mediante la recopilación de información general, mientras que la segunda tendrá un carácter más *analítico*, indagando más en profundidad un conjunto de variables específicas al ámbito observado. En las secciones subsiguientes se desarrolla el contenido para cada nivel mencionado.

6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Para entender la experiencia comunitaria es necesario ubicarla en un triple contexto: el entorno natural o el sistema ecológico en el que se desenvuelve (hábitat); los orígenes y los determinantes internos (histórico-culturales) que lo definen; las relaciones institucionales que condicionaron o indujeron su emergencia y desarrollo (grado de autonomía).

Con este propósito, se recogerá y procesará información sobre la implantación geográfica y ecológica de la experiencia turística, las particularidades del producto ofertado, el segmento del mercado atendido y las acciones de apoyo que se han solicitado o recibido en materia de diseño, promoción, mercadeo y comercialización del producto.

6.1.1 Información general

- Ubicación geográfica: principales parámetros que permiten localizar la operación, experiencia o destino turístico comunitario, a saber: aldea, pueblo, municipio, departamento, provincia y región del país.
- Altitud sobre el nivel del mar a la que se encuentra la localidad; ecosistema (marino, montaña, bosque tropical, desierto) o piso ecológico del que forma parte.
- La experiencia comunitaria se desarrolla al interior o en una zona colindante a un Parque Nacional, un área natural protegida, un santuario de vida silvestre, un corredor biológico, etc.
- Formas de acceso, medios de transporte existente y tiempo necesario para llegar al lugar desde la capital del país y la ciudad más cercana.
- Descripción de los principales atractivos y recursos turísticos de la zona de influencia considerada.
- Reseña histórica: la comunidad y el proceso de desarrollo del producto turístico; años de experiencia en el manejo de servicios turísticos.
- Origen de la operación turística: por iniciativa propia de la comunidad, con apoyo de una organización indígena o campesina; por inducción de un agente externo: ONG, instituciones públicas o sector privado (alianzas estratégicas y vínculos comerciales con operadores turísticos).
- Apoyo y medios de sostén recibidos de dichos agentes para el diseño, la promoción y el desarrollo del producto turístico.
- Forma de propiedad y modo de gestión de la empresa: comunitaria o cooperativa, familiar, consorcio o sociedad con el sector privado.
- Estatus legal y personería jurídica de la empresa.

6.1.2 Definición y composición del producto turístico

- Precisar la naturaleza del producto turístico ofertado por la comunidad, distinguiendo entre las cinco categorías genéricas siguientes y sus posibles combinaciones:
 - contacto o convivencia con culturas vivas, invitando a observar formas de vida de las poblaciones nativas y a compartir sus actividades productivas agrícolas, pecuarias, pesca y artesanías (*agroturismo*);
 - exploración de la naturaleza: caminatas, cabalgatas y navegación en mar, selva, bosque, montaña u otros lugares con observación de flora, fauna y otros atractivos naturales, como ríos, lagunas, cascadas, cuevas, etc. (*turismo de aventura*);

-
- visitas a monumentos y vestigios arqueológicos de culturas ancestrales, sitios y museos locales (turismo histórico);
 - visitas a lugares sagrados y participación en ritos festivos y ceremonias religiosas o de iniciación con curanderos o chamanes (turismo de salud o místico);
 - información sobre conocimientos colectivos ancestrales y sus aplicaciones a la medicina y a la nutrición: plantas y procedimientos de elaboración (turismo científico).
- Composición del producto turístico y presencia de elementos innovadores (calidad, originalidad y autenticidad diferencial) que le permiten a la comunidad competir exitosamente y mantenerse en el mercado.
 - Servicios que se ofrecen al turista: guías nativos, refrigerios y alimentación, alojamiento (hotel, hostería, hospedaje familiar, cabañas, áreas de acampamiento), venta de artesanías, medios de transporte propios, etc.
 - Servicios conexos de telecomunicaciones: teléfono, fax, e-mail, radio, otros.
 - Circuitos turísticos que se proponen eventualmente: programa de actividades, caminatas y sitios que se visitan, número de días requerido para la visita, tarifas individuales y grupales.
 - Conexión con otros destinos y circuitos turísticos próximos, en particular, relaciones con otras comunidades vecinas.
 - Según los parámetros anteriores y el cumplimiento de las metas comunitarias, catalogar al producto turístico como incipiente, en proceso de consolidación o como consolidado.

6.1.3 Segmento de mercado atendido

- Segmentación del mercado: definir el segmento al que está dirigido el producto turístico y su grado de especialización (personas con motivaciones específicas, características sociodemográficas: edad, sexo, nivel de instrucción, profesión, capacidad de gasto, costumbres de viaje y origen: nacional o internacional).
- Precisar la capacidad de oferta máxima que posee el destino turístico para recibir y atender cómodamente a grupos de viajeros por visita; requerir si se conoce la carga máxima que puede soportar sin provocar efectos nocivos ambientales, socioculturales, económicos y psicológicos.
- Estimar el mercado potencial al cual podría orientarse el producto o las posibilidades de ampliación del actual mercado; eventuales acciones que se requerirían para ello.

6.1.4 Mercadeo y comercialización

- Canales de comercialización del producto: formas en que se realiza su comercialización: independiente y directa con los turistas, a través de operadores o intermediarios nacionales y/o extranjeros. En qué condiciones y con qué tipo de acuerdos comerciales?

- De tratarse de un proyecto incipiente, el producto está listo para ser comercializado? Qué planes se han previsto para su desarrollo?
- La empresa estudiada forma parte de algún gremio, asociación, cámara empresarial, red de comercialización nacional o internacional?
- La empresa posee una sucursal de información y/o venta en el país o en el extranjero y cuenta con algún representante con este propósito?
- Precisar si la operación turística cuenta con materiales promocionales, como folletos, trípticos, afiches, guías, videos, página Web en Internet, etc.
- Reportar si se han utilizado los medios de comunicación de masa para publicitar el producto: prensa, radio o televisión.
- Algunos miembros de la comunidad han participado en ferias de turismo, ruedas de negocios, congresos, seminarios o en eventos de índole comercial análoga?
- La operación turística ha recibido menciones, premios u otra forma de reconocimiento público, a nivel local, nacional o internacional, por su excelente desempeño?

6.2 ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

Para la elaboración de esta sección se tendrá como marco de referencia algunos de los conceptos y etapas del proceso de *Planeación estratégica*.¹¹ En particular, se hará uso de tres instrumentos simplificados conocidos como:

- i) **Diagnóstico estratégico:** tiene por objeto responder al interrogante ¿Dónde se encuentra actualmente la experiencia comunitaria observada?
- ii) **Direccionamiento estratégico:** en esta fase se intenta responder a la pregunta ¿A dónde quiere llegar la comunidad en un horizonte de tiempo definido?
- iii) **Proyección estratégica:** se proponen y seleccionan opciones para cada uno de los objetivos y áreas estratégicas, respondiendo a la pregunta ¿Cómo va a lograr la comunidad sus objetivos y metas programados?

6.2.1 Diagnóstico estratégico

El diagnóstico comporta un análisis de la situación actual de la comunidad en relación con la experiencia analizada, tanto internamente como frente a su entorno natural, económico, cultural e institucional. Ello implica identificar y examinar las principales fortalezas y debilidades que poseen las comunidades en su fuero interno, en referencia a las iniciativas de turismo analizada. Se complementa con el análisis de las oportunidades y amenazas externas que las comunidades enfrentan en las diferentes etapas de desarrollo de su proyecto empresarial.

¹¹ A propósito de las etapas, más no así sobre su alcance y contenido específico consultar, Miklos Tomás y Tello María Elena: *Planeación Interactiva. Nueva estrategia para el logro empresarial*, Limusa, Noriega editores, México 1993.

Son muchas las variables que pueden intervenir a este nivel, dependiendo del alcance y el grado de profundidad que quiera otorgarse al estudio. A los efectos exploratorios y, a la vez, de sistematización que persigue este documento, se han identificado **cuatro dimensiones analíticas** que, a nuestro entender, pueden ayudar a comprender y explicar el grado de éxito o fracaso de un proyecto comunitario o, lo que es lo mismo, su potencial de viabilidad y perennidad en el tiempo. Esas cuatro dimensiones genéricas relevantes son: la *económica*, la *social*, la *cultural* y la *ambiental*.

En la medida en que estas dimensiones guardan estrecha relación con el análisis de la **sostenibilidad** de una experiencia comunitaria a largo plazo, se puede entonces preconizar que las mismas pueden ser utilizadas como un instrumento permanente para monitorear los impactos o apreciar los efectos del turismo en las comunidades en sus vertientes económica, social, cultural y ambiental.

Según la índole del problema que se considere, la perspectiva analítica del estudio y el grado de énfasis que quiera otorgarse a un aspecto de la problemática a tratarse, se tiene la opción de priorizar y jerarquizar al interior de dichas dimensiones genéricas, aquellas variables y sus indicadores que posean una mayor capacidad explicativa de los fenómenos observados. En este caso, al tratarse del impacto global de la actividad turística en las comunidades rurales e indígenas, a continuación se proporciona un conjunto de variables cuyo análisis puede ayudar a conocer y entender la naturaleza y el sentido de los cambios que están ocurriendo en las mismas.

En suma, los instrumentos que a continuación se desarrollan pueden tener una doble utilidad: establecer un **diagnóstico estratégico** de las experiencias comunitarias en un momento dado de su devenir; o realizar una **evaluación estratégica** de las mismas, en la medida en que se la complementa con un direccionamiento o una perspectiva clara hacia dónde quiere enrumbarse la comunidad en el futuro, y se definan los medios y recursos con los que cuenta, o que tienen que movilizarse, para concretar las opciones comunitarias de desarrollo sostenible, libre y consensualmente definidas.

A. Las dimensiones genéricas de la sostenibilidad

a. *Dimensión económica*

En el marco de esta dimensión se persigue conocer, evaluar y entender la incidencia de los cambios inducidos por el turismo en las actividades productivas regulares que desempeña la comunidad, ya sean tradicionales y de subsistencia o mercantiles con venta de excedentes. Se intenta apreciar cómo el turismo ha sido incorporado en el ámbito de la gestión económica comunitaria y si ha podido contribuir a generar recursos que aporten beneficios reales a la comunidad (en términos de un mayor bienestar, protección y seguridad para sus miembros) o, de lo contrario, si se ha acentuado su situación de pobreza y dependencia.

Se indagará si la actividad es rentable, o sea, si la comunidad llega a cubrir sus gastos operativos y recuperar sus inversiones (punto de equilibrio), y si se ha logrado conseguir excedentes o utilidades netas. Por otra parte, se apreciará si estos beneficios han dado origen a un proceso de “acumulación originaria de capital” a través de inversiones en activos en la propia empresa o en otras; o si los beneficios han sido transferidos a la esfera social, mediante la creación de fondos comunitarios con diferentes fines. Se precisará el eventual acceso de la comunidad al crédito, su grado de endeudamiento y capacidad de pago. Con este propósito, se considerarán las siguientes variables:

-
1. Nuevas actividades económicas que han sido creadas en la comunidad o actividades tradicionales que se han fortalecido gracias al negocio turístico (huertos biológicos, crianza de animales, pequeña industria casera, servicios de alimentación, alojamiento, transporte, guiado turístico, elaboración y venta de artesanías, formación de grupos de música, danza, teatro y otros servicios).
 2. Oportunidades de incremento y diversificación de las fuentes de ingreso, permanentes o estacionales, inducidas por la actividad turística.
 3. Período del año de mayor afluencia turística y tasa de ocupación de algunos servicios; alojamiento, restauración y transporte en particular.
 4. Compra de productos y servicios provenientes de la economía local para el funcionamiento del negocio turístico.
 5. Acceso de la comunidad a servicios financieros (ahorro, crédito y garantías) o a donaciones: efectos sobre la consolidación, desarrollo o debilitamiento de la empresa.
 6. Eventual nivel de endeudamiento de la comunidad, capacidad y dificultades de pago con los ingresos provenientes del negocio turístico.
 7. Rentabilidad de la actividad turística: ésta reporta o no ganancias? (a veces será necesario desglosar este rubro por servicio prestado para detectar ineficiencias en la cadena de valor de la actividad).
 8. Principios y mecanismos que regulan la distribución de los ingresos que se perciben por los servicios turísticos en la comunidad.
 9. Inversión estimada en infraestructura turística y en nuevos proyectos familiares o comunitarios resultantes de los beneficios que ha reporta el turismo: creación de fondos comunitarios para créditos productivos, prestación de servicios sociales como salud y educación, recreación y cultura, dotación de infraestructura, etc.
 10. Capacidad de gestión comunitaria para el manejo eficiente de la empresa turística: disponibilidad de recursos humanos adecuadamente capacitados y de instrumentos adaptados: existen registros contables, un plan de inversiones y amortizaciones, un plan de negocios?

Dada la dificultad de recopilar información de primera mano que permita formular afirmaciones empíricamente fundadas (balances empresariales y registros contables que rara vez existen en las comunidades), se tratará de recoger información sobre variables aproximadas (proxis) para estimar algunos de los mencionados cambios en la esfera económica. Muchas comunidades tienen una memoria colectiva oral y sus conceptos de valoración de las inversiones, no necesariamente coinciden con los parámetros occidentales.

b. Dimensión social

En este ámbito, se intenta apreciar, analizar y entender los cambios inducidos por las actividades turísticas en las instituciones comunitarias, así como en su dinámica y prácticas sociales. Se indagará si esas actividades han contribuido a consolidar las formas de organización vigentes; fortalecer los mecanismos de representación, consulta y participación internos, y valorizar el capital social que detenta la comunidad. Por otra parte, se observará si se han inducido nuevos valores, costumbres o formas de

organización que pueden haber generado un proceso de diferenciación social y debilitamiento de la cohesión interna de la comunidad. Se identificarán eventuales prácticas que demuestren el interés de la comunidad en combatir y eliminar cualquier forma de exclusión y discriminación, en particular las inequidades de género. En esta perspectiva, se analizarán las siguientes variables:

1. Ocupación (empleo) permanente y ocasional que han generado las actividades turísticas en la comunidad o fuera de ella.
2. Recursos humanos de la comunidad que han sido capacitados para operar y administrar el negocio turístico.
3. Principales categorías de la población que se han beneficiado de los empleos creados y de la capacitación impartida: mujeres, jóvenes, personas de la tercera edad, analfabetos, discapacitados o aquéllos con mayores niveles educativos.
4. Se observan decisiones, mecanismos y acciones de carácter discriminatorio o compensatorio en perjuicio o beneficio de alguna de esas categorías. Se ha tomado conciencia y combatido activamente las disparidades internas?
5. Las actividades turísticas han incidido en un mayor grado de cohesión social de la comunidad: fortaleciendo las instancias de autogobierno, las prácticas de representación, participación y toma de decisiones democrática, los mecanismos de solidaridad y confianza.
6. Se ha valorado el capital social que detenta la comunidad, como los conocimientos colectivos ancestrales aplicados a la producción agrícola, gestión de territorios, manejo de recursos, conservación y aprovechamiento de la diversidad biológica, formas organizativas que generan mayor cooperación y eficiencia colectiva?
7. Se ha logrado atenuar los procesos migratorios de miembros jóvenes o adultos de la comunidad?
8. Se ha diferenciado claramente las esferas de responsabilidad, competencias y jerarquías que competen a la empresa, por un lado, y a la comunidad, por otro?
9. Se han generado tensiones o provocado fracturas en el seno de la comunidad, al crear instancias paralelas de representación, participación, decisión y gestión?
10. La creación de empleos regulares, las nuevas formas de organización y división del trabajo (por géneros y edades), la disciplina laboral que exige la actividad turística (respeto de horarios) han generado conflictos o desajustes internos en la comunidad?

c. Dimensión cultural

En este ámbito, que generalmente resulta ser el más subestimado y el menos entendido tanto en la formulación como en la ejecución y evaluación de proyectos de turismo, se trata de examinar y comprender los cambios que pueden haber ocurrido en el ámbito cultural comunitario como consecuencia de la implantación de actividades turísticas en sus territorios. Se indagarán aspectos relacionados con el fortalecimiento de los valores, expresiones e instituciones culturales comunitarias. Se identificarán acciones e iniciativas que puedan evidenciar si el acervo patrimonial de la cultura indígena o campesina ha encontrado en las actividades turísticas un nuevo escenario e ímpetu para su expresión, consolidación y difusión. Particular atención se otorgará a la “autenticidad” de

las manifestaciones y símbolos culturales que los operadores turísticos han exigido de las comunidades, o que éstas han decidido dirigir a los turistas. Para ello, se examinarán las siguientes preguntas directrices:

1. Las actividades turísticas rescatan, valoran y potencian algunas manifestaciones propias de la cultura indígena o rural, como artesanías, celebraciones festivas, música, danza, vestimenta, juegos, ritos espirituales o religiosos, tradición oral, mitos y leyendas sobre el origen y destino de los pueblos?
2. El producto turístico incorpora expresiones genuinas de la cultura indígena o las ha adulterado, bajo el efecto de presiones comerciales externas?
3. Los servicios de gastronomía que se ofrecen al turista valoran la tradición culinaria y los productos locales provenientes de la agricultura y la pequeña industria familiar o comunitaria?
4. Se reconocen y valoran los conocimientos colectivos tradicionales aplicados a la medicina, prácticas curativas y encuentros espirituales (plantas medicinales, tratamientos curativos y ceremonias con curanderos o chamanes)?
5. Se ha respetado, afirmado y difundido valores y costumbres tradicionales de la comunidad, o se los ha ocultado y relegado por considerarlos inferiores, sin valor o anacrónicos?
6. Se registran actitudes y comportamientos que evidencian un afianzamiento de la identidad étnica y de “lo indígena” (autoafirmación y estima) entre los miembros de la comunidad?
7. Se han incorporado, aplicado y evaluado estrategias de equidad de género encaminadas a corregir las desigualdades sociales en las actividades turísticas comunitarias?
8. Se han desarrollado actividades educativas con niños y jóvenes encaminadas a rescatar, afianzar y difundir expresiones de la cultura autóctona y exigir su reconocimiento y respeto por los visitantes y las autoridades locales o nacionales?
9. Se han registrado acciones forzadas o comportamientos nocivos por parte de guías externos o turistas que han violentado los valores y las costumbres comunitarias?
10. Se han desarrollado acciones de interculturalidad con los turistas, como reconocimiento y respeto mutuo de la identidad respectiva, intercambio de conocimientos, experiencias y vivencias?
11. Se ha reflexionado y elaborado en el seno de la comunidad directrices (código ético o de conducta) orientadas a hacer respetar sus principios y formas de vida y a observar comportamientos que garanticen una armoniosa convivencia con los visitantes y tour operadores?

d. Dimensión ambiental

En el análisis de esta dimensión se evaluará si, con ocasión de su incursión en el negocio turístico, la comunidad ha emprendido o consolidado sus iniciativas de autogestión relacionadas con la propiedad, posesión y administración de sus tierras y territorios; el manejo y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Se indagará igualmente sobre las estrategias comunitarias orientadas a proteger y conservar la

diversidad biológica y las medidas concretas que se han adoptado y aplicado para controlar, prevenir y remediar los efectos nocivos que puede causar el turismo al medio ambiente. Se pondrá énfasis en las acciones emprendidas en el ámbito informativo y educativo, ya sea para calificar al recurso humano comunitario o comunicar enseñanzas al turista. Con esta óptica, se tomarán en cuenta las siguientes variables:

1. Con ocasión de iniciar u operar el negocio turístico, la comunidad ha emprendido alguna acción de carácter administrativo, legal, político o técnico (asesoramiento) para salvaguardar sus derechos ancestrales sobre las tierras y territorios que ocupan, y asumir el total control y gestión de los recursos naturales?
2. La comunidad cuenta con una estrategia de gestión y manejo integral del territorio, incluyendo zonificación funcional, áreas de amortiguamiento, opción de circuitos alternativos turísticos y limitación de carga (número y tiempo de permanencia de los turistas)?
3. La comunidad ha elaborado y aplica regularmente un plan de monitoreo ambiental con sus respectivos órganos de supervisión, indicadores de cumplimiento y mecanismos de alerta temprana, demostrando así una toma de conciencia de los potenciales efectos nocivos que puede generar el turismo?
4. Qué disposiciones concretas ha adoptado la comunidad para controlar y mitigar los impactos negativos de las actividades turísticas en el entorno natural: flora, fauna, agua, aire, erosión de caminos y contaminación sonora?
5. La comunidad realiza un adecuado manejo de desechos sólidos, líquidos y emanaciones, acorde con la preservación del medio ambiente y la conservación de la diversidad biológica en sus territorios y su entorno?
6. Los materiales, técnicas constructivas, fuentes de energía y tecnologías utilizados para construir, equipar y operar albergues, cabañas o pequeños hoteles y realizar obras de infraestructura (caminos, muelles, terrazas, etc. son ambientalmente sanos y adecuados al entorno?
7. Los combustibles para activar medios de transporte, los productos para proveer servicios de aseo y limpieza (uso de químicos), preparar alimentos y bebidas son ambientalmente sanos (no tóxicos ni contaminantes, reutilizables o reciclables)?
8. La comunidad ha buscado y/o recibido asesoramiento adecuado y suficiente en materia de conservación ambiental y preservación de la biodiversidad?
9. Existe una estrategia de información, comunicación y educación por parte de la comunidad para elevar el nivel de conciencia de sus miembros (y de la población local), con el fin de lograr comportamientos responsables en materia ambiental?
10. Se está informando y orientando a los turistas y tour operadores locales y extranjeros en aspectos relacionados con el manejo de desechos, preservación de recursos naturales, conservación de la biodiversidad y respeto a cualquier forma de vida?
11. Se ha capacitado debidamente a los guías nativos para supervisar y exigir del turista un comportamiento ambiental y socialmente responsable?
12. Se han identificado impactos negativos en los ecosistemas ocasionados por las dificultades de la comunidad en controlar las actividades turísticas? De ser el caso,

qué mediadas se han tomado para remediarlos, prevenirlos y eliminarlos en el futuro?

B. Análisis FODA

En la medida en que el análisis de cada una de las cuatro dimensiones genéricas debe ser abordado de manera diferenciada teniendo en cuenta la dinámica interna de la comunidad (sus Fortalezas y Debilidades) y, a la vez, los determinantes externos que operan en su entorno (Oportunidades y Amenazas), sobre los cuales la comunidad tiene un menor grado de control, se preconiza realizar un análisis según el método conocido como FODA.

A continuación se precisan algunas definiciones básicas de los conceptos utilizados para el diagnóstico estratégico FODA:

Fortalezas: se refiere a los factores, cualidades, atributos, recursos y actividades *internos* a una comunidad, que pueden facilitar y contribuir al logro de los objetivos inicialmente trazados por la misma.

Debilidades: se relaciona con los factores, cualidades, atributos, recursos y actividades *internos* a una comunidad, que pueden dificultar y cohibir la consecución de los objetivos que ésta persigue.

Oportunidades: tiene que ver con circunstancias, eventos, hechos y tendencias que se manifiestan en el *entorno* de la comunidad, que podrían beneficiar, favorecer o facilitar el desarrollo de ésta, a condición de tomar las medidas para que se los aproveche en forma oportuna y eficiente.

Amenazas: remite a circunstancias, eventos, hechos y tendencias que se manifiestan en el *entorno* de la comunidad, que podrían impedir, limitar o cohibir el desarrollo de ésta, si no se toman las medidas pertinentes para suprimirlas, contrarrestarlas o neutralizarlas.

En síntesis, el diagnóstico estratégico debe permitir elaborar una matriz de doble entrada, de manera flexible y adaptada a la dimensión que se analice y a la índole de circunstancias locales vigentes. En dicha matriz, los cuatro componentes del FODA ocuparían las casillas *verticales* (columna), mientras que las cuatro dimensiones genéricas ocuparían las casillas *horizontales* (líneas).

6.2.2 Dirección estratégica

Una vez conocida la situación actual de la iniciativa turística comunitaria, en esta fase se trata de saber: *¿A dónde quiere llegar la comunidad en un horizonte de tiempo definido?* Un período de 2 a 3 años para los *objetivos inmediatos* es recomendable y un horizonte temporal de 5 años para los *objetivos generales* de más amplio alcance. Además, la aplicación del *direccionamiento estratégico* permitirá a la comunidad definir un conjunto de estrategias en los cuatro ámbitos antes analizados con el propósito de:

- consolidar y potenciar sus fortalezas;
- prevenir y superar los efectos de sus debilidades;
- anticipar y prepararse para aprovechar las oportunidades que se generen;
- prevenir y contrarrestar oportunamente el efecto de las amenazas externas.

La formulación de la estrategia debe ser explícita en cuanto a la consolidación de sus fortalezas y al control de las debilidades diagnosticadas (*competitividad interna*), para sacar el mejor partido de las oportunidades que se generan en la economía y en las instituciones del país, anticipando el efecto de las amenazas externas (*competitividad externa*). Además, la formulación de la estrategia habrá de ser realista, consistente y motivadora, de tal suerte que se estimule y logre comprometer a todos los miembros de la comunidad en torno a objetivos comunes.

Dicho de otra manera, la comunidad debe planificar un conjunto de acciones coherentes y coordinadas que espera emprender para que el desempeño de su empresa turística sea eficaz y eficiente. Esta etapa consiste en seleccionar de manera explícita un número limitado de objetivos en algunas áreas que la comunidad considera claves o primordiales para el desarrollo sostenible de su producto turístico. En ellas concentrará sus energías, recursos y capacidad organizativa en los próximos años a venir, para competir exitosamente con otras empresas, mejorando constantemente la calidad de sus servicios y manteniendo las ventajas que la diferencian de sus competidores (*competitividad*).

6.2.3 Proyección estratégica

Una vez definidos los objetivos y diseñadas las estrategias, ahora se trata de saber: *¿Cómo va a lograr la comunidad sus objetivos y metas programados?* En esta fase, la comunidad define los resultados concretos esperados y programa las metas que quiere alcanzar en el período considerado, fijando indicadores cuantificados para monitorear periódicamente su desempeño.

Para complementar este ejercicio, la comunidad establece un plan de acción con las actividades que se propone realizar; estima y cuantifica los recursos que espera movilizar y propone las fuentes probables de donde éstos provendrán. La proyección estratégica permite concretar, con mayor o menor grado de detalle, las aspiraciones de la comunidad a nivel de proyectos sustentados en el potencial que poseen y en el patrimonio comunitario que se propone valorar.

ANEXOS

Cuadro 1: Países que han ratificado el convenio núm.169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales

País	Fecha de ratificación	Situación
1. Argentina	03:07:2000	ratificado
2. Bolivia	11:12:1991	ratificado
3. Brasil	25:07:2002	ratificado
4. Colombia	07:08:1991	ratificado
5. Costa Rica	02:04:1993	ratificado
6. Dinamarca	22:02:1996	ratificado
7. Dominica	25:06:2002	ratificado
8. Ecuador	15:05:1998	ratificado
9. Fiji	03:03:1998	ratificado
10. Guatemala	05:06:1996	ratificado
11. Honduras	28:03:1995	ratificado
12. México	05:09:1990	ratificado
13. Noruega	19:06:1990	ratificado
14. Países Bajos	02:02:1998	ratificado
15. Paraguay	10:08:1993	ratificado
16. Perú	02:02:1994	ratificado
17. Venezuela	22:05:2002	ratificado

Fecha de entrada en vigor: 5.9.1991

17 ratificaciones

Cuadro 2: Países que han ratificado el convenio núm.107 de la OIT sobre poblaciones indígenas y tribales

País	Fecha de ratificación	Situación
1. Angola	04.06.1976	ratificado
2. Bangladesh	22.06.1972	ratificado
3. Bélgica	19.11.1958	ratificado
4. Cuba	02.06.1958	ratificado
5. República Dominicana	23.06.1958	ratificado
6. Egipto	14.01.1959	ratificado
7. El Salvador	18.11.1958	ratificado
8. Ghana	15.12.1958	ratificado
9. Guinea-Bissau	21.02.1977	ratificado
10. Haití	04.03.1958	ratificado
11. India	29.09.1958	ratificado
12. Iraq	16.07.1986	ratificado
13. Malawi	22.03.1965	ratificado
14. Pakistán	15.02.1960	ratificado
15. Panamá	04.06.1971	ratificado
16. Portugal	22.11.1960	ratificado
17. República Árabe Siria	14.01.1959	ratificado
18. Túnez	17.12.1962	ratificado

Fecha de entrada en vigor: 2.6.1959

27 ratificaciones

Denuncia en virtud de la ratificación del Convenio núm. 169

1. Argentina:	Denunciado el 3.7.2000	18.1.1960
2. Bolivia:	Denunciado el 11.12.1991	12.1.1965
3. Brasil:	Denunciado el 25.7.2002	18.6.1965
4. Colombia:	Denunciado el 7.8.1991	4.3.1969
5. Costa Rica:	Denunciado el 2.4.1993	4.5.1959
6. Ecuador:	Denunciado el 15.5.1998	3.10.1969
7. México:	Denunciado el 5.9.1990	1.6.1959
8. Paraguay:	Denunciado el 10.8.1993	20.2.1969
9. Perú:	Denunciado el 2.2.1994	6.12.1960

SEED WORKING PAPERS

1. “Home Work in Selected Latin American Countries: A Comparative Overview” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Manuela Tomei, 2000
2. “Homeworkers in Paraguay” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), María Victoria Heikel, 2000
3. “Homeworkers in Peru” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Francisco Verdera, 2000
4. “Job Quality and Small Enterprise Development” (*Series on Job Quality in Micro and Small Enterprise Development*), 1999
5. “The Hidden MSE Service Sector: Research into Commercial BDS Provision to Micro and Small Enterprises in Viet Nam and Thailand” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Gavin Anderson, 2000
6. “Home Work in Argentina” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Elizabeth Jelin, Matilde Mercado, Gabriela Wyczykier, 2000
7. “Home Work in Brazil: New Contractual Arrangements” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Lena Lavinias, Bila Sorj, Leila Linhares, Angela Jorge, 2000
8. “Home Work in Chile: Past and Present Results of a National Survey” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Helia Henríquez, Verónica Riquelme, Thelma Gálvez, Teresita Selamé, 2000
9. “Promoting Women’s Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Experiences from the North to the South” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Paula Kantor, 2000
10. “Case Study of Area Responses to Globalization: Foreign Direct Investment, Local Suppliers and Employment in Győr, Hungary” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Maarten Keune, András Toth, 2001
11. “Local Adjustment to Globalization: A Comparative Study of Foreign Investment in Two Regions of Brazil, Greater ABC and Greater Porto Alegre” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Glauco Arbix, Mauro Zilbovicius, 2001
12. “Local Response to Globalization: MESTA Region, Bulgaria” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Hanna Ruszczyk, Ingrid Schubert, Antonina Stoyanovska, 2001
13. “Ethnic Minorities — Emerging Entrepreneurs in Rural Viet Nam: A Study on the Impact of Business Training on Ethnic Minorities”, Jens Dyring Christensen, David Lamotte, 2001
14. “Jobs, Gender and Small Enterprises in Bangladesh: Factors Affecting Women Entrepreneurs in Small and Cottage Industries in Bangladesh” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Nilufer Ahmed Karim, 2001
15. “Jobs, Gender and Small Enterprises: Getting the Policy Environment Right” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Linda Mayoux, 2001
16. “Regions, Regional Institutions and Regional Development” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Maarten Keune, 2001

-
17. "ICTs and Enterprises in Developing Countries: Hype or Opportunity?" (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Jim Tanburn and Alwyn Didar Singh, 2001
 18. "Jobs, Gender and Small Enterprises in Africa and Asia: Lessons drawn from Bangladesh, the Philippines, Tunisia and Zimbabwe" (*Series on Women's Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Pamela Nichols Marcucci, 2001
 19. "Jobs, Gender and Small Enterprises in the Caribbean: Lessons from Barbados, Suriname and Trinidad and Tobago" (*Series on Women's Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Carol Ferdinand (ed.), 2001
 20. "Jobs, Gender and Small Enterprises in Bulgaria" (*Series on Women's Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Antonina Stoyanovska, 2001
 21. "Women Entrepreneurs in Albania" (*Series on Women's Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Mimoza Bezhani, 2001
 22. "Ajuste Local à Globalização: um estudo comparativo do investimento estrangeiro direto no ABC e na Grande Porto Alegre" (*Série sobre Globalização, Desenvolvimento de Empresas ao Nível Local e Emprego*), Glauco Arbix, Mauro Zilbovicius, 2002
 23. "Small Enterprises, Big Challenges: A Literature Review on the Impact of the Policy Environment on the Creation and Improvement of Jobs within Small Enterprises", (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Gerhard Reinecke, 2002
 24. "Méthodes et Instruments d'Appui au Secteur Informel en Afrique Francophone", Carlos Maldonado, Anne-Lise Miélot, Cheikh Badiane, 2004
 25. "Artisanat et Emploi dans les Provinces de Settat et El Jadida", Gérard Barthélemy, 2002
 26. "Employment Creation and Employment Quality in African Manufacturing Firms", Micheline Goedhuys, 2002
 - 27E. "An Information Revolution for Small Enterprise in Africa: Experience in Interactive Radio Formats in Africa" (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Mary McVay, 2002
 - 27F. "Une révolution de l'information pour les petites entreprises en Afrique : L'expérience en matière de formats radio interactifs en Afrique" (*Série Innovation et viabilité des services d'appui aux entreprises*), Mary McVay, 2002
 28. "Assessing Markets for Business Development Services: What have we learned so far?" (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Alexandra Overy Miehlsbradt, 2002
 29. "Creating a Conducive Policy Environment for Micro, Small and Medium-Sized Enterprises in Pakistan" (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Small and Medium Enterprise Development Authority of Pakistan (SMEDA), 2002
 30. "Creating Market Opportunities for Small Enterprises: Experiences of the Fair Trade Movement", Andy Redfern and Paul Snedker, 2002
 31. "Creating a Conducive Policy Environment for Employment Creation in Small Enterprises in Viet Nam" (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Pham Thi Thu Hang, 2002
 32. "Business Training Markets for Small Enterprises in Developing Countries: What do we know so far about the potential?" (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Akiko Suzuki, 2002

-
33. "Organizing Workers in Small Enterprises: The Experience of the Southern African Clothing and Textile Workers' Union" (*Series on Representation and Organization Building*), Mark Bennett, 2002
 34. "Protecting Workers in Micro and Small Enterprises: Can Trade Unions Make a Difference? A Case Study of the Bakery and Confectionery Sub-sector in Kenya" (*Series on Representation and Organization Building*), Gregg J. Bekko and George M. Muchai, 2002
 35. "Creating a Conducive Policy Environment for Employment Creation in SMMEs in South Africa" (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Jennifer Mollentz, 2002
 36. "Organizing in the Informal Economy: A Case Study of Street Trading in South Africa" (*Series on Representation and Organization Building*) Shirin Motala, 2002
 37. "Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Clothing Industry in South Africa" (*Series on Representation and Organization Building*), Mark Bennett, 2003
 38. "Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Building Industry in South Africa" (*Series on Representation and Organization Building*), Tanya Goldman, 2003
 39. "Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Minibus Taxi Industry in South Africa" (*Series on Representation and Organization Building*), Jane Barrett, 2003
 40. "Rags or Riches? Phasing-Out the Multi-Fibre Arrangement", Auret van Heerden, Maria Prieto Berhouet, Cathrine Caspari, 2003
 41. "Flexibilizing Employment: An Overview", Kim Van Eyck, 2003
 42. "Role of the Informal Sector in Coping with Economic Crisis in Thailand and Zambia", Gerry Finnegan and Andrea Singh (eds.), 2004
 43. "Opportunities for SMEs in Developing Countries to Upgrade in a Global Economy" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), John Humphrey, 2003
 44. "Participation in Global Value Chains as a Vehicle for SME Upgrading: A Literature Review" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Cathrine Caspari, 2003
 45. "Local Implementation of Quality, Labour and Environmental Standards: Opportunities for Upgrading in the Footwear Industry" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Lizbeth Navas-Alemán and Luiza Bazan, 2003
 46. "Industrial Renewal and Inter-firm Relations in the Supply Chain of the Brazilian Automotive Industry" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Anne Caroline Posthuma, 2004
 47. "The Challenges of Growing Small Businesses: Insights from Women Entrepreneurs in Africa" (*Series on Women's Entrepreneurship Development and Gender Equality — WEDGE*), Pat Richardson, Rhona Howarth and Gerry Finnegan, 2004
 48. "Facilitating Labour Market Entry for Youth through Enterprise-based Schemes in Vocational Education and Training and Skills Development" (*Series on Youth and Entrepreneurship*), Michael Axmann, 2004
 49. "Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Music Industry" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Cecile Ambert, 2003

-
50. "Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Ethno-tourism Industry" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Steven Bolnick, 2003
 51. "Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: Crafts and Visual Arts" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), The Trinity Session, 2003
 52. "Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Performing Arts and Dance" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Annabell Lebethe, 2003
 53. "Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Film and Television Industry" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Avril Joffe and Natalie Jacklin, 2003
 54. "Promouvoir un environnement de développement des micro et petites entreprises guinéennes favorable à la création d'emplois décents" (*Série Cadre stratégique favorable à l'emploi dans les petites entreprises*), Moussa Kourouma, 2003
 55. "Creating a Conducive Policy Environment for Employment Creation in Micro and Small Enterprises in Tanzania" (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*) Paul Tibandebage, Samuel Wangwe, Moses Msuya, Darlene Mutalemwa, 2003
 56. "Public Policy and Employment in Micro and Small Enterprises in Peru" (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Juan Chacaltana, 2003
 57. "Business Centres for Small Enterprise Development: Experiences and Lessons from Eastern Europe", Merten Sievers, Klaus Haftendorn, Astrid Bessler, 2003
 58. "Promoting Female Entrepreneurship in Mauritius: Strategies in Training and Development", (*Series on Women's Entrepreneurship Development and Gender Equality — WEDGE*), Patricia Day-Hookoomsing and Vedna Essoo, 2003
 59. "Facilitating Youth Entrepreneurship, Part I: An analysis of awareness and promotion programmes in formal and non-formal education" (*Series on Youth and Entrepreneurship*), Klaus Haftendorn and Carmela Salzano, 2004
 59. "Facilitating Youth Entrepreneurship, Part II: A directory of awareness and promotion programmes in formal and non-formal education" (*Series on Youth and Entrepreneurship*), Klaus Haftendorn and Carmela Salzano, 2004
 60. "Organizing in South Africa's Informal Economy: An Overview of Four Sectoral Case Studies" (*Series on Representation and Organization Building*), Tanya Goldman, 2003
 61. "Creating a Conducive Policy Environment for Employment Creation in MSEs in Chile" (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Carolina Flores, 2003
 62. "Quels facteurs influencent la croissance et l'emploi décent dans les petites entreprises en Guinée?" (*Série Cadre stratégique favorable à l'emploi dans les petites entreprises*), Moussa Kourouma, 2004
 63. "Impact of National Policy and Legal Environments on Employment Growth and Investment in Micro and Small Enterprises" (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Jens Dyring Christensen and Micheline Goedhuys, 2004
 64. "Synergies through Linkages: Who Benefits from Linking Finance and Business Development Services?", Merten Sievers and Paul Vandenberg, 2004

-
65. "Social Marketing for Better Job Quality in Micro and Small Enterprises in Ghana", Chris Seeley, 2004
 66. "Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Municipal Waste Management Industry in South Africa" (*Series on Representation and Organization Building*), Melanie Samson, 2004
 67. "Productivity, decent employment and poverty: Conceptual and practical issues related to small enterprises", Paul Vandenberg, 2004
 68. "Job Quality in Micro and Small Enterprises in Ghana: Field research results" (*Series on Job Quality in Micro and Small Enterprise Development*), Peter Morton, 2004
 69. "Nepal and Pakistan. Micro-finance and microenterprise development: Their contribution to the economic empowerment of women, Maria Sabrina De Gobbi with contributions from Nara Hari Dhakal and Syed Tahir Hijazi, 2004
 70. "Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial au Maroc" (*Série Cadre stratégique favorable à l'emploi dans les petites entreprises*), Pierre-Noël Denieuil, 2005
 - 71E. "Assessing the influence of the business environment on small enterprise employment: An assessment guide" (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Simon White, 2005
 - 71S. "Valoración de la influencia del entorno de negocios en el empleo de las pequeñas empresas: Una guía de valoración (*Serie sobre entorno de políticas favorable para el empleo en la pequeña empresa*), Simon White, 2005
 72. "Being 'Real' about Youth Entrepreneurship in Eastern and Southern Africa: Implications for Adults, Institutions and Sector Structures" (*Series on Youth and Entrepreneurship*), Francis Chigunta, David James-Wilson and Jamie Schnurr, 2005
 73. "Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario" (*Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS)*), Carlos Maldonado, 2005