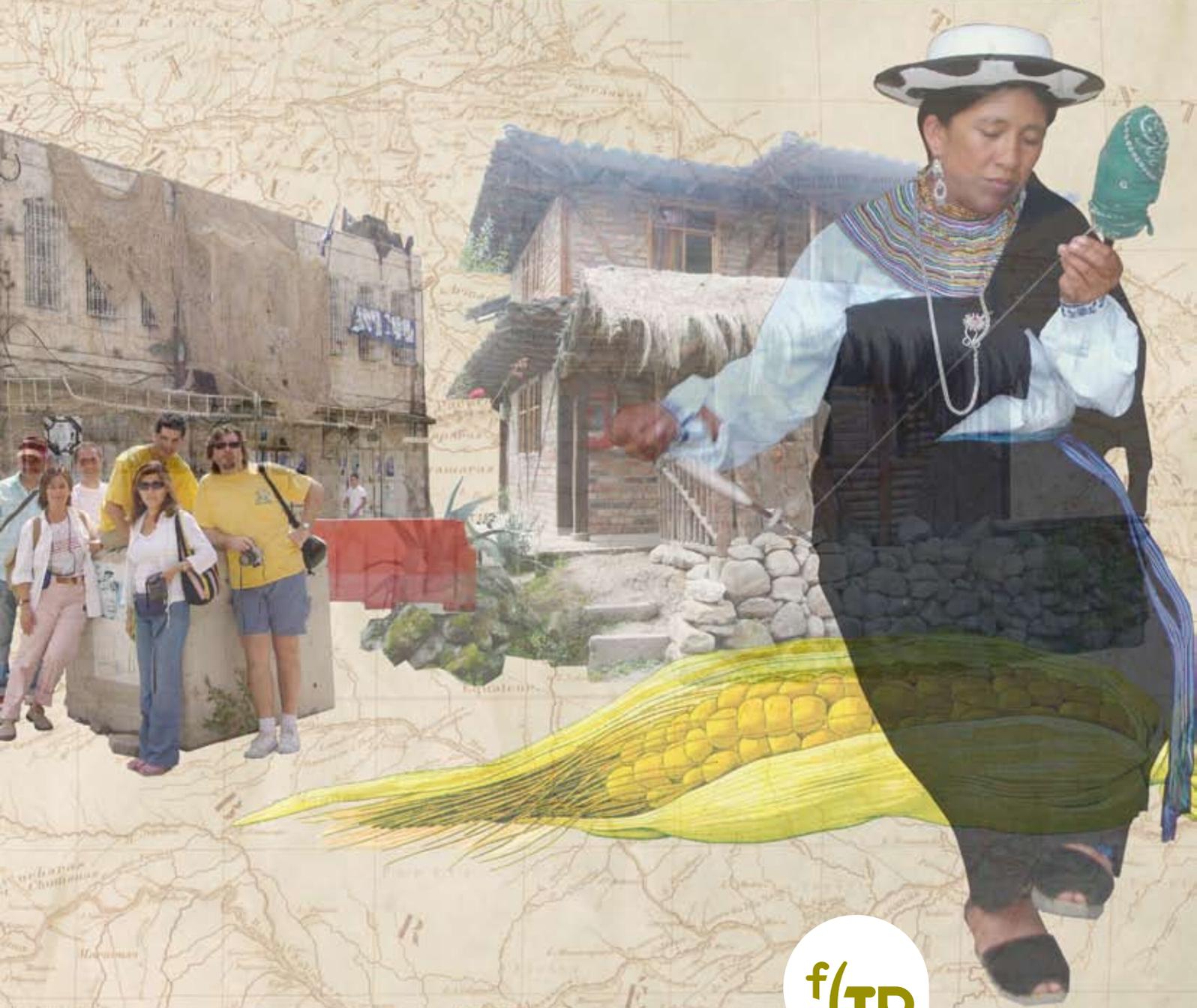


construyendo resistencias

experiencias de turismo local

unión de cooperativas agropecuarias "uca tierra y agua" - nicaragua
alternative tourism group - palestina
red de turismo comunitario "saraguro rikuy" - ecuador



foro
turismo
responsable

1

colección praxis

Edita: **foro turismo responsable**
info@foroturismoresponsable.org

Autor de *Moverse contra el apartheid*: **Rami Kassis**
Traducción inglés-castellano de *Moverse contra el apartheid*: **Silvia Melón**
Autora de *Un debate entre la realidad y el deber ser*: **María Espinosa**
Revisión de texto: **Rodrigo Fernández Miranda**

Diseño y maquetación: **El Gos Pigall**
Impresión y aplicación virtual: **eñutt comunicación**

Fotografía: En las composiciones de portada y portadillas, **Ariel López, Cristian Córdoba, Ian Rasley, Lon & Queta** y archivo de **SODePAZ**. Reportaje de Nicaragua, archivo de **UCA Tierra y Agua**. Reportaje de Ecuador, archivo de **María Espinosa**.

Colabora: **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID**

SOBRE LA COLECCIÓN

La colección PRAXIS pretende identificar y analizar propuestas turísticas concretas, desarrolladas tanto en los países del Sur como del Norte, cuyo modelo sea socialmente justo, equitativo en términos económicos, sostenible desde una perspectiva ambiental y culturalmente respetuoso.

La difusión de estas propuestas se desarrolla en el marco de una estrategia de sensibilización ciudadana sobre el uso y disfrute responsable de los servicios turísticos y la concienciación de los impactos devenidos del modelo convencional de turismo.

Los trabajos elaborados están dirigidos a organizaciones sociales y a público en general interesados en conocer experiencias desarrolladas en el marco del movimiento del turismo responsable.

PRAXIS es una colección editada por el Foro de Turismo Responsable que tiene como una de sus líneas principales de actuación el análisis del turismo y su uso como instrumento de cooperación.

SOBRE EL LIBRO

Este libro supone el inicio de un proceso de recopilación y sistematización de experiencias turísticas sostenibles, gestionadas por las poblaciones autóctonas y que defienden un modelo de sociedad más justa, equitativa y sostenible.

Estas experiencias se desarrollan como alternativas desde la economía social y solidaria, en el ámbito del turismo. Persiguen el apoyo a las comunidades locales, así como la promoción de una conciencia crítica entre la ciudadanía en torno al modelo turístico predominante de masas.

Dos de las propuestas sistematizadas en esta publicación se centran en experiencias de Turismo Rural Comunitario en Nicaragua y Ecuador. La tercera gira en torno a una propuesta de turismo alternativo en Palestina, un territorio asolado por más de medio siglo de ocupación y apartheid israelí.

En todos los casos, se trata de la construcción de alternativas Norte-Sur que pretenden convertirse en una contribución al desarrollo social y económico de las poblaciones locales, promoviendo la creación de una “conciencia turística” en nuestras sociedades y de un marco de intercambios de servicios turísticos sostenibles y equitativos.

ÍNDICE

PREFACIO

Otro turismo posible
Rodrigo Fernández Miranda 6

1. DOMINGOS DE RECUERDOS

Programa de Turismo Rural Comunitario
UCA Tierra y Agua, Granada, Nicaragua
UCA Tierra y Agua - Zubiak Eginez 11

2. MOVERSE CONTRA EL APARTHEID

Turismo alternativo en Palestina
Rami Kassis 73

3. UN DEBATE ENTRE LA REALIDAD Y EL DEBER SER

Turismo Comunitario en Saraguro - Ecuador
María Espinosa. ACSUD Las Segovias País Valencià 109

PREFACIO

Otro turismo posible

Rodrigo Fernández Miranda

El turismo internacional de masas, aunque en casi todos los casos conlleva el incremento del Producto Interno Bruto (PIB) de los países o regiones de destino, también supone un conjunto de impactos sociales, culturales y ambientales negativos¹ y un reparto extremadamente desigual de los beneficios económicos generados. Esta actividad representa un ejemplo de cómo el crecimiento económico bajo las reglas de la globalización neoliberal no supone necesariamente desarrollo social y humano y, en casi todos los casos, se sustenta en prácticas ambientalmente insostenibles que desafían los límites físicos impuestos por cada territorio.

En concreto, cuestiones como la especulación urbanística, el crecimiento insostenible, la sobreexplotación y enajenación de los recursos naturales y culturales, la alteración de la forma de vida y de sustento de una parte de la población autóctona, las injustas políticas laborales de las compañías transnacionales del sector, el desplazamiento obligado del campesinado de sus tierras para la construcción de infraestructuras turísticas o la *espectacularización* de la cultura local son algunas de las consecuencias negativas más notables de este modelo de turismo dominante. Ello se ve agravado en el caso de los territorios del Sur económico como destino del turismo de masas, debido a que los poderes públicos de turno suelen, y deben, mostrarse en casi todos los casos especialmente alentadores, permisivos y generosos ante la entrada de inversión extranjera al país para la privatización, concesión y explotación de los recursos y la liberalización de la actividad económica.

De la forma en que está planteado y llevado a la práctica, el turismo masivo internacional desconsidera el bienestar de las poblaciones locales y la sostenibilidad de los entornos que se visitan, ya que se rige estrictamente bajo la tiranía de la maximización de los beneficios económicos en el corto y medio plazo. De esta manera, las empresas operadoras explotan mano de obra barata y los recursos naturales y culturales del lugar de destino, beneficiándose de las cesiones y concesiones públicas. Mientras, la mayor parte de las ingentes ganancias derivadas de dicha explotación la concentran y repatrian hacia sus países de origen estas compañías transnacionales que desarrollan la oferta de la industria intangible más poderosa del Siglo XXI.

En el otro extremo de la actividad se encuentra la demanda de las masas de turistas internacionales, en su enorme mayoría procedentes del Norte económico, ávidas de consumir experiencias nuevas, pero a la vez homogéneas y previsibles. Esta demanda, entre otras cosas, se caracteriza por su comportamiento altamente estacional y la

¹ El turismo de masas supone principalmente tres tipos de cambio en los ecosistemas: las infraestructuras, el ocio y las comunicaciones.

búsqueda de los menores precios y las mejores promociones y condiciones de ocio que sean posibles por cada viaje.

En este escenario, una alternativa desarrollada desde una parte del Tercer Sector y diversos colectivos sociales en ambos hemisferios, que ha tenido un incremento notable a lo largo de la última década, es el denominado turismo responsable o alternativo². Éste se nutre de una crítica esencial a este modelo de turismo hegemónico y sus consecuencias. A la vez, apunta al cuestionamiento y la construcción de una nueva conciencia colectiva sobre las formas de viajar y de conocer. Finalmente, el turismo responsable plantea alternativas de viajes respetuosos con las culturas locales, social y ambientalmente sostenibles en el entorno anfitrión y con una distribución equitativa de los beneficios entre las personas, comunidades y colectivos que intervienen en la actividad. En definitiva, el turismo responsable propone otras maneras de experimentar, de generar conocimiento, de interactuar con el otro, de relacionarse con el entorno, y también de descansar.

La propia Organización Mundial del Turismo (OMT), en base a su definición de Desarrollo Sostenible establecido por el Informe *Brundtland*, se apoya en la siguiente acepción del Turismo Sostenible: “El desarrollo del turismo sostenible responde a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas presentes, a la vez que protege y mejora las oportunidades del futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos de manera que satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, a la vez que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de la vida”.

Para explicarlo de forma esquemática, el turismo responsable y alternativo se articula a través de los tres ejes que citamos a continuación: en primer lugar, “establecer modelos de desarrollo turístico sostenibles y específicos para cada zona de destino, para lo cual se deben tener en cuenta sus variaciones sociales, culturales, económicas y medioambientales...”. Por otra parte, “denunciar los impactos negativos que el turismo conlleva (...) en las sociedades anfitrionas y en su medio ambiente...”. Finalmente, “...reclamar la responsabilidad de turistas, tour-operadores, anfitriones e instituciones públicas a la hora de favorecer modelos turísticos sostenibles”³. Como vemos, la denuncia, la sensibilización y la construcción de alternativas son los pilares sobre los que se sustenta este movimiento socio-comercial.

Por otro lado, este modelo alternativo promueve diversificar y diferenciar los destinos turísticos, alejándose de la homogeneización y la estandarización del espacio anfitrión, y potenciando las singularidades de cada uno con una oferta que integre la cultura, el ocio, el medio ambiente y el turismo, y en la que el territorio y las personas visitadas se convierten en un elemento nuclear y auténtico de la experiencia turística. Asimismo, se suele realizar la planificación desde la base por parte de las comunidades receptoras, por

² Para más información sobre asociaciones, proyectos y eventos de turismo responsable y sostenible: www.foroturismoresponsable.org; www.turismoresponsable.net

³ Gascón, J. - Cañada, E. *Viajar a todo tren. Turismo, desarrollo y sostenibilidad*. 2005.

lo que una parte de la población local organizada participa activamente en la toma de decisiones, la puesta en marcha y el desarrollo de todas las instancias de la actividad.

Veamos en la siguiente tabla de forma reseñada algunas de las diferencias que existen entre ambos tipos de turista y de turismo:

	TURISMO DE MASAS	TURISMO ALTERNATIVO
Conducta de turistas	Turista pasivo y ajeno a lo que ocurre en el destino, más allá de los itinerarios predeterminados de su viaje.	Turista consciente, activo, receptivo y participativo en su experiencia y el conocimiento del entorno y las personas anfitrionas.
Motivaciones	Turismo de “sol y playa” o nieve. Aprovechamiento de los destinos “promocionados” por las tour operadoras. Forma de descanso estandarizado.	Aprendizaje, contacto profundo con el entorno visitado y su realidad: patrimonio natural y cultural, interacción con la población autóctona.
Impactos sobre el entorno local	Privatización y explotación excesiva de los recursos naturales. Ambientalmente destructivo, ya que se prioriza la obtención de beneficios en el corto plazo sobre cualquier otro aspecto.	El respeto al medio ambiente es una de las características definitorias del turismo responsable. Su visión a medio y largo plazo facilita una explotación sostenible de los recursos naturales del destino.
Tipología de la demanda	La demanda está fuertemente condicionada y hasta determinada por la oferta de las tour operadoras. Asimismo, la demanda es muy estacional.	La demanda se adecúa a los proyectos alternativos existentes, así como la estacionalidad se limita a la capacidad de carga de éstos en cada momento del año.
Infraestructuras de recepción y estadia	Alojamientos estandarizados internacionalmente, grandes hoteles o complejos turísticos, similares en casi todos los destinos.	Alojamientos diversos y singulares, en función del territorio de destino y las condiciones sociales y culturales del entorno y su población.

Como apuntábamos, estas alternativas no están limitadas a un sólo tipo de modalidad turística, sino que se centran en la construcción de un nuevo marco de relaciones entre los sujetos económicos y sociales que forman parte de la actividad en toda su cadena de valor. En cuanto a sus prácticas, el turismo responsable propone diferentes

opciones de viajes, en su mayoría para turistas con una cierta conciencia crítica procedentes del Norte económico: brigadas, visitas a proyectos de cooperación en países del Sur, convivencia con las comunidades locales, viajes de formación política, turismo rural comunitario, entre otras.

No obstante, existen un conjunto de *lugares comunes* entre éstas, vinculados a un modelo productivo y de consumo sustentado en valores diferenciados con respecto al sistema capitalista, como pueden ser: la solidaridad, la sostenibilidad socioambiental, la conciencia crítica del/a turista, el conocimiento de las características distintivas y definitorias de la realidad en el territorio de destino, el reparto equitativo de las ganancias procedentes de la actividad, la responsabilidad, la interacción y el conocimiento con las personas y las culturas en el destino.

Veamos un ejemplo concreto del contexto global y el tipo de contestación y alternativa que lleva adelante el turismo responsable. En los albores del Siglo XXI aproximadamente la mitad de la población mundial habita, cada día con mayores dificultades y menores oportunidades, en el medio rural. Las políticas económicas neoliberales han favorecido a los modelos de desarrollo agroindustrial, en detrimento del pequeño campesinado. Esto se ha visto acentuado en muchos países empobrecidos, dónde existen los mayores índices de pobreza y las condiciones más precarias de vida rural.

Este escenario global que promueve la agroindustria y el monocultivo mientras destruye el pequeño campesinado y la biodiversidad, amenaza, además, una de las funciones esenciales de las pequeñas economías campesinas relativas a la protección y la conservación del territorio. La expansión global del sector del turismo internacional supuso nuevas dificultades para la subsistencia del mundo rural: el incremento exponencial de la demanda de recursos como el agua y la tierra para el consumo de los visitantes, el regadío de campos de golf y la construcción de infraestructuras turísticas es un agravante a este frágil panorama rural.

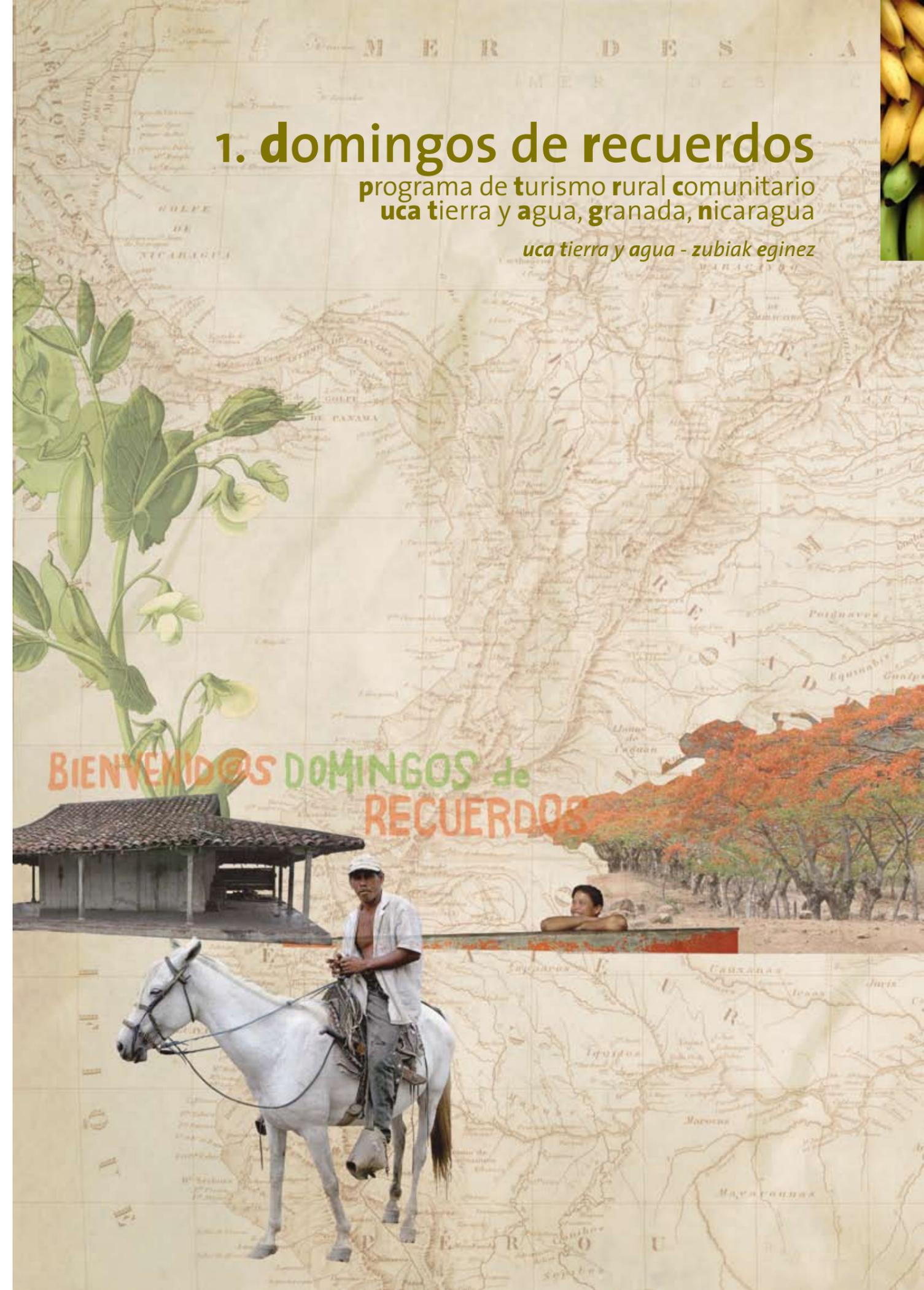
Frente a este escenario ha nacido y se ha extendido el denominado turismo rural comunitario (TRC): se trata de un tipo de turismo a pequeña escala, establecido en zonas rurales en formato reducido y en el que las comunidades locales gestionan, toman las decisiones y ejercen un control directo de la actividad a través de sus respectivas estructuras organizativas. De esta manera, el TRC, además de incidir de forma positiva en los ámbitos económicos, formativos y organizativos de los comunidades receptoras, también contribuye a la información y la concienciación de los grupos de personas que visitan estos proyectos.

De esta forma, se planifica, produce e induce un modelo de turismo que se adapta al contexto en el que se desarrolla y a las circunstancias de la población local, con

voluntad de distribuir equitativamente los beneficios derivados de la explotación y establecer sinergias con otras políticas de desarrollo local, contribuir a la protección del medio ambiente y a la preservación de la cultura y las formas de vida autóctonas. Así, este turismo puede contribuir al fortalecimiento de las debilitadas economías rurales, incrementando los niveles de ingresos, diversificando sus fuentes y actividades, y visibilizando su problemática frente a una parte de la población consumidora global.

En esta publicación podremos adentrarnos en algunas de las diferentes formas que toma este turismo alternativo. Concretamente, veremos en detalle la sistematización de la primera práctica de turismo rural comunitario nacida en la Nicaragua post-revolucionaria, con un medio rural en franca amenaza por las políticas neoliberales puestas en marcha por el nuevo Gobierno del país. También podremos conocer algunas experiencias existentes, como los viajes a la Palestina ocupada militarmente, aislada políticamente, saqueada económicamente y silenciada mediáticamente. Finalmente, nos aproximaremos a visitas turísticas para la convivencia y el intercambio con comunidades y organizaciones sociales e indígenas en un Ecuador arrasado social y económicamente por la implementación de políticas neoliberales a ultranza, principalmente durante las dos últimas décadas.

Este abanico de experiencias que compartiremos en este libro nos puede ayudar a comprender en profundidad que las opciones de *viajes a la conciencia* no se rigen por fórmulas exactas ni se guían por parámetros y *know how* estandarizados y unívocos. Menos aun, por exigencias de los y las turistas. Sino que, por el contrario, suponen un complejo proceso de articulación, debate, reflexión, construcción colectiva, investigación y trabajo en red Norte-Sur. Sumado a una importante tarea de formación, información, concienciación y sensibilización, a partir de la cual se propone una profunda reflexión sobre el estilo de vida dominante en las sociedades enriquecidas. Un estilo sustentado en el crecimiento económico infinito, la competitividad y los demás dogmas que el neoliberalismo ha logrado extender desde las industrias hasta las sociedades y las subjetividades contemporáneas.



ÍNDICE

Resumen ejecutivo	13
1. Introducción	15
1.1. Contextualización: de la Revolución a la “contra”	15
1.2. ¿Quiénes somos? UCA Tierra y Agua. Zubiak Eginez	16
1.3. ¿Por qué una sistematización del programa de turismo rural comunitario de la UCA Tierra y Agua?	20
1.4. Ejes e hipótesis de partida	23
1.5. Metodología	24
2. Reconstrucción histórica del turismo rural en la UCA Tierra y Agua	27
2.1. Las Brigadas: 1995 – 1999	27
2.2. Un proyecto propio: 2000 – 2003	30
2.3. Formando redes: 2004 – 2007	33
2.4. Mirando al futuro: 2008	37
3. Evolución histórica, aprendizajes y propuestas para cada eje	39
3.1. Organización: ¿cómo es la organización en el Programa de Turismo y cómo afecta a la organización de la UCA?	41
3.2. Participación: ¿cómo afecta la participación, especialmente de los y las jóvenes, en el Programa de Turismo? ¿Cómo afecta la participación en la UCA?	46
3.3. Autogestión: ¿cómo se toman las decisiones y cómo es la gestión en el Programa de Turismo? ¿Cómo afecta a la autogestión de la UCA?	49
4. Conclusiones: “Sólo unidos veremos nuestros sueños hechos realidad”	54
4.1. Conclusiones del proceso de sistematización	54
4.2. Epílogo	55
5. Anexos	56
5.1. Selección de fotografías	56
5.2. Metodología Ampliada	64
6. Bibliografía	71
6.1. Citas bibliográficas	71
6.2. Bibliografía y webs consultadas	71

UCA Tierra y Agua - Zubiak Eginez

UCA Tierra y Agua es una organización campesina en lucha por el derecho de las familias campesinas a la tierra, el fomento de la producción agropecuaria y la mejora de vida en las comunidades. Es una organización de base, con una larga y rica experiencia de lucha, con una estructura horizontal, democrática y transparente.

Zubiak Eginez es una organización no gubernamental de cooperación al desarrollo formada exclusivamente por personas voluntarias que apoya procesos de desarrollo campesino en Nicaragua.

RESUMEN EJECUTIVO

En el año 2008 la ONG vasca Zubiak Eginez tiene la oportunidad de plantear la experiencia del Programa de Turismo Rural Comunitario de la UCA Tierra y Agua en Nicaragua como exitoso e interesante para una investigación de varios ejemplos de proyectos turísticos de todo el mundo. La Unión de Cooperativas Agropecuarias UCA Tierra y Agua ve una buena oportunidad para hacer un alto en su recorrido y reorientar el futuro de su programa de turismo de acuerdo a las lecciones aprendidas en la experiencia. Entre Zubiak Eginez y la UCA se consensúa una metodología participativa, los ejes de la sistematización y sus principales actores. Zubiak Eginez asume además el acompañamiento técnico y la facilitación del proceso. Todo un reto para ambas organizaciones, ya que no habíamos realizado un trabajo similar anteriormente.¹

Objetivo general:

Aprender sobre el proceso del Programa de Turismo Rural Comunitario para aplicar lo aprendido, tanto en turismo como en otras áreas de trabajo de la UCA Tierra y Agua.

Objetivos específicos:

- Recuperar la memoria del programa de turismo desde sus orígenes (los 90) y su inicio formal (2001) hasta el presente
- Facilitar la apropiación del proceso por parte de la población joven de la UCA Tierra y Agua
- Promover un espacio de reflexión crítica colectiva sobre el pasado, presente y futuro del desarrollo turístico

Esta sistematización recoge los principales hitos en la historia del turismo en la UCA:

- 1.- Las familias norteñas y las brigadas
- 2.- La fundación de la “nueva” UCA Tierra y Agua
- 3.- La puesta en marcha del proyecto de turismo
- 4.- Etapa de crecimiento y formación de redes
- 5.- Etapa de cambios

La reflexión, lecciones aprendidas y recomendaciones se centran en torno a tres ejes:

- Organización
- Participación de jóvenes
- Autogestión y toma de decisiones

¹ Varios miembros de Zubiak Eginez habían acudido a talleres de formación en el tema: Curso sobre sistematización de experiencias “Cómo aprender de nuestras prácticas”, organizado por Alboan y celebrado en Bilbao el 24 y 25 de octubre de 2003; “Curso de Sistematización: diseño de estrategia de sistematización, identificación de lecciones aprendidas y recomendaciones”. CEP – Alforja, Costa Rica. 23 y 24 de junio 2006, 16 y 17 de octubre 2006.

Frente a estos ejes nos planteamos las siguientes preguntas:

- ¿cómo es la organización y la participación, especialmente de las y los jóvenes, en el Programa de Turismo y cómo afecta a la organización en la UCA Tierra y Agua en general?
- ¿cómo se toman las decisiones y cómo es la gestión en el programa de turismo, y cómo esto afecta a la (auto-?)gestión en la UCA Tierra y Agua?

Las principales conclusiones fueron las siguientes:

- Elementos fundamentales para una buena organización y alta participación son:
 - tener un objetivo común
 - buenos líderes: con iniciativa, capacidad de escucha y resolución de conflictos, democráticos
 - buena comunicación
 - cuentas claras
 - generación de ingresos
- Uno de los puntos más sensibles es la administración: una buena administración no asegura una buena organización, pero una mala administración es camino seguro a la desorganización.
- Es necesario que la UCA sea capaz de ofrecer respuestas económicas positivas a sus asociados para mantener una organización firme y unida. La posibilidad de percibir beneficios económicos por fuera de la UCA puede condicionar la permanencia en la misma.
- El Programa de Turismo ha abierto un importante espacio de participación para jóvenes y mujeres, que les ha permitido desarrollarse a nivel personal, y ha fortalecido la organización.
- En el caso de las mujeres, aunque mayoritariamente han ocupado trabajos asociados tradicionalmente a su género (cocina, limpieza...) también se ha dado la oportunidad de otras nuevas ocupaciones como guías, administradoras, etc., con excelentes resultados.
- Sin embargo, ese mismo espacio de participación lo ha sido, en ocasiones, también de conflictos. Es necesario buscar nuevas formas de comunicación y coordinación para integrar a todas las personas implicados en turismo.
- Gracias al Programa de Turismo, la UCA es ahora más autogestora de su propio desarrollo que hace unos años. A través de un proceso gradual, con una visión más técnica y profesional, ha ido asumiendo cada vez más tareas y responsabilidades, ofreciendo así mayor y mejor servicio a sus asociados y a sus clientes.
- Las cooperativas, sin embargo, deben hacer mayores esfuerzos por disminuir dependencias de la UCA, especialmente haciendo sus propias gestiones para atraer turistas.
- Deben ser personas jóvenes quienes asuman el proyecto en el futuro. Por ello es fundamental integrarlas desde ya: tienen más formación y más capacidad de adaptarse a esta nueva actividad económica, deben formarse y prepararse más para asumir este reto. Y serán quienes, en unos años, más disfruten de los frutos del trabajo en turismo.
- Valores destacados del trabajo en turismo: “organizados somos más fuertes”; “somos dueños de nuestro propio trabajo”; “hoy estamos sembrando para ver los frutos mañana”.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualización: de la Revolución a la “contra”

En los años ‘80 del siglo pasado Nicaragua vivió una Revolución que cambió la estructura de posesión de la tierra, entregando a través de la Reforma Agraria títulos colectivos de tierra a cooperativas formadas *al calor* de la Revolución. Así, más de 200.000 familias campesinas obtuvieron dos millones y medio de manzanas de tierra², muchas de ellas a través de títulos colectivos entregados a cooperativas agropecuarias que agrupaban a campesinos sin tierra, en muchas ocasiones aparceros que habían trabajado para patrones latifundistas a lo largo de toda su vida.



A principios de esta década el Estado garantizaba el crédito para la producción, la acopiaba y comercializaba en su totalidad. Las cooperativas trabajaban en colectivo, cada asociado recibía su pago por sus días trabajados y los beneficios de la comercialización se repartían de forma equitativa entre todas las personas socias³.

Con la guerra orquestada por Estados Unidos contra el Gobierno revolucionario⁴, el apoyo al sector agropecuario fue disminuyendo paulatinamente. Con la derrota del Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) en 1990 comenzó en Nicaragua una auténtica contrarrevolución, con la puesta en marcha de políticas neoliberales que fueron desmantelando los servicios públicos y congelando programas de apoyo de diferente índole, incluyendo las ayudas a la producción agropecuaria a pequeña escala.

² Equipo Nitalplán, *Descolectivización: reforma Agraria*, 1994, Revista Envío. www.envio.org.

³ Los socios de las cooperativas eran hombres en su gran mayoría.

⁴ A través de la creación, financiación y entrenamiento de ejércitos irregulares, principalmente en Honduras, conocidos popularmente como “la contra”.

Este profundo cambio de políticas públicas provocó una desorganización masiva de las cooperativas nacidas en la Revolución, dando lugar al comienzo de un proceso de reversión de la Reforma Agraria a través de la venta de tierras entregadas anteriormente a muchos campesinos que, ahogados por las políticas desfavorables y por la presión de compradores, se deciden a vender sus parcelas de tierras hasta quedarse prácticamente sin área productiva. Se estima que de las tierras entregadas de forma colectiva en la Reforma Agraria en 1994 más del 80% habían sido parceladas⁵ y una gran parte de ellas fueron revendidas a precios muy por debajo de su valor real de mercado (más de 400.000 hectáreas hasta el año 2000, y el proceso ha continuado posteriormente)⁶. Además, la cultura campesina tradicional de Nicaragua no es de colectividad, sino que se trata más bien de una cultura minifundista, de pequeñas propiedades explotadas de forma familiar. Los esfuerzos de la Revolución en este sentido fueron de organización política y planificación productiva estatal, más que de impulso económico a las unidades productivas constituidas en las cooperativas y las Uniones de Cooperativas Agropecuarias (UCAs).

Por estas razones, y en medio de un cambio político profundo, las cooperativas y UCAs formadas durante la Revolución se han ido desmantelando de forma progresiva. De las más de 3.000 cooperativas productivas existentes a finales de los '80 en 1996 apenas quedaban el 10% de éstas, alrededor de unas 300⁷.

1.2. ¿Quiénes somos?

UCA Tierra y Agua: De los '80 al siglo XXI, más de 25 años de lucha organizada.

La UCA Tierra y Agua fue una de esas supervivientes y una de las pocas, si no la única, que se mantiene activa a día de hoy⁸. Esta unión de cooperativas es heredera de la UCA Héroes y Mártires de Nandaime fundada en 1984 con 5 cooperativas ubicadas en la ladera sur del Volcán Mombacho, al sur del país, en el departamento de Granada, que llegó a asociar a más de 20 cooperativas de la zona. Actualmente agrupa a 6 cooperativas agropecuarias y un grupo precooperativo en proceso de legalización.

⁵ Merlet, M., 2002, *Fragilidad y límites de las Reformas Agrarias en América Central. Las enseñanzas de dos países, Honduras y Nicaragua*. www.agter.asso.fr

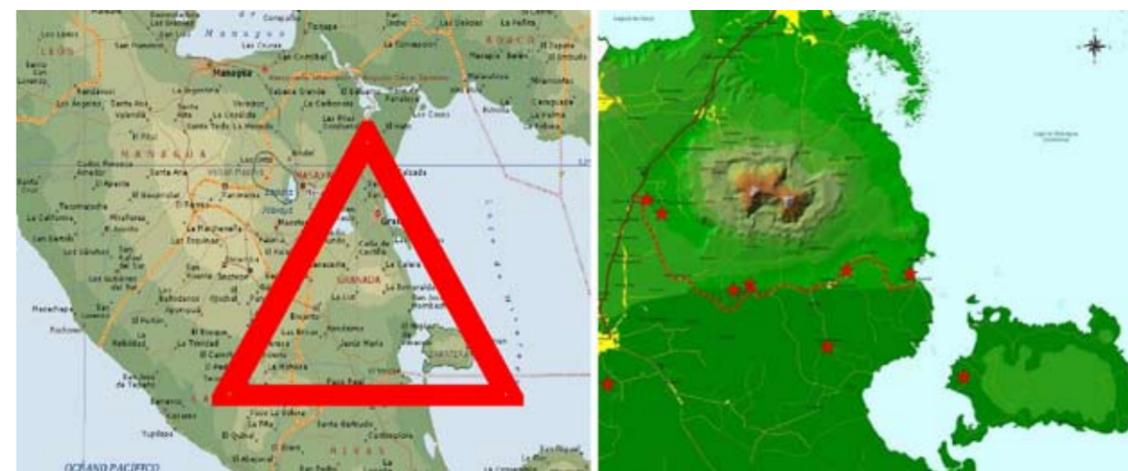
⁶ Ibidem.

⁷ Rocha J.L., 2003, *La década de los años 80: revolución en Nicaragua, Revolución en la caficultura nicaragüense*.

⁸ No tenemos datos de otras UCAs que se hayan mantenido durante todo este tiempo; sí conocemos de otras nuevas UCAs conformadas después de los 90s, en relación sobre todo con la comercialización del café a través de canales de comercio justo.

De las 20 cooperativas que llegaron a conformar la UCA Héroes y Mártires de Nandaime a principios de los '90 hoy sólo sobreviven 3, afiliadas en la UCA Tierra y Agua: todas las demás se disolvieron. En 1996 hubo una división dentro de la UCA Héroes y Mártires de Nandaime provocada fundamentalmente por tensiones internas ante la acogida que, a través de los dirigentes del momento, la UCA ofreció a familias desplazadas del norte del país que venían huyendo de la situación de "guerra de baja intensidad" aún imperante en su zona. La situación para la UCA se tornó crítica en un momento dado ante la decisión de ocupar tierras improductivas para usufructo de las familias desplazadas y quienes se quisieran unir a ellas: hubo represión y persecución policial, encarcelamientos, desalojos, juicios, asentamiento en el Parque Central de Granada.

Tierra y Agua se constituyó formalmente en 1998 con 14 cooperativas, incluyendo a las de la "vieja UCA" que acogieron a las nuevas familias norteñas, bien en sus propias cooperativas, bien en nuevas cooperativas conformadas exclusivamente por las familias desplazadas⁹. Se trata de una unión de cooperativas en lucha por el derecho de las familias campesinas a la tierra, el fomento de la producción agropecuaria y la mejora de vida en las comunidades; una organización de base con una larga y rica experiencia de lucha, con una estructura horizontal, democrática y transparente.



Creada con el objeto de "promover el mejoramiento económico, social y cultural de las cooperativas afiliadas, fomentar e impulsar la producción y comercialización de productos agropecuarios de sus afiliados en las mejores condiciones posibles"¹⁰, entre otros, la UCA ha centrado sus esfuerzos en la producción agropecuaria, consiguiendo

⁹ Las antiguas cooperativas que no quisieron incorporarse a este movimiento de desplazados se fueron disolviendo de forma progresiva, después de que sus dirigentes dilapidaran en unos pocos meses los bienes colectivos y abandonaran las gestiones a favor de sus asociados.

¹⁰ Según consta en los Estatutos de la UCA Tierra y Agua.

sin embargo resultados pobres en cuanto a productividad y rentabilidad, como casi todo el agro de Nicaragua¹¹. Ante esta situación, en el año 2000 la UCA emprende un proceso de planificación estratégica con la idea de identificar líneas de diversificación productiva que pudiesen mejorar la situación socioeconómica de las familias asociadas. Fruto de este proceso, y ante ciertas circunstancias externas que la obligan a posicionarse (la más destacada de ellas es la oferta de compra de tierras a algunas cooperativas por parte de inversores extranjeros para el establecimiento de proyectos turísticos privados)¹², la UCA toma la decisión institucional de trabajar en turismo.

Zubiak eginez: un estilo artesanal de cooperación. Zubiak Eginez, “tendiendo puentes” en euskera, es una organización no gubernamental de cooperación al desarrollo (ONGD) fundada en 1995 por un grupo de personas de Gallarta, en la zona minera de Bizkaia, Euskadi, con el objeto de sensibilizar a la población vasca, principalmente en los propios municipios de influencia, y apoyar procesos de desarrollo rural en Nicaragua.

Su relación con Tierra y Agua viene desde entonces. Uno de los miembros fundadores de Zubiak Eginez, en sus primeros tiempos en Nicaragua, conoce a varios de los dirigentes y personas de apoyo de la UCA de aquellos años y colabora puntualmente en los momentos de mayor tensión para la organización (apresamientos, juicios, etc.). Con el tiempo la UCA solicita su apoyo y, al fundarse Zubiak Eginez, se inician los lazos institucionales.

Después de conocer otras comunidades, experiencias y organizaciones, Zubiak Eginez decide concentrar su trabajo en la UCA Tierra y Agua. Desde entonces, ha colaborado en distintas líneas, de acuerdo a las necesidades de cada momento y a las demandas presentadas por la UCA: desde la construcción de letrinas, pasando por proyectos de financiamiento agrícola, fortalecimiento institucional, construcción de viviendas y casas comunales, botiquines comunales, becas de estudio, entre otros.

Durante los más de 14 años de trabajo, Zubiak Eginez ha tenido personas de forma casi permanente en Nicaragua. Esta cercanía le ha permitido conocer “de primera

¹¹ Las razones son múltiples y en gran medida estructurales: insuficiente asistencia técnica, escasa mecanización, condiciones meteorológicas desfavorables, comercialización atomizada en los mercados locales con mínimo poder de negociación, etc.

¹² Como se verá en la Reconstrucción Histórica, la idea llevaba rondando mucho tiempo, pero es hasta este momento que se decide echarlo a andar, por diversos motivos que se explican más adelante.

mano” la realidad sobre la que pretende intervenir, así como mantener una relación muy estrecha y estable con la UCA y sus comunidades.

Así, en el año 2000 Zubiak Eginez apoya activamente a la UCA en su proceso de “reingeniería” y planificación estratégica, y se compromete a mantener su apoyo en la puesta en marcha de las líneas productivas seleccionadas¹³. Se compromete directamente con el Programa de Turismo porque ve la necesidad de la UCA de posicionarse ante esta actividad¹⁴ y porque, desde su experiencia como turistas en otros lugares del mundo¹⁵ confiaban en que sería un proyecto exitoso. Zubiak Eginez era consciente de que se trataba de una apuesta a medio y largo plazo, pues era un área totalmente nueva para las cooperativas, un sector exigente y que necesita de mucha preparación personal y organización colectiva. Además, había que desarrollarlo sin poner en riesgo las formas de vida y producción tradicionales, ya que la apuesta era y es por la diversificación y la ampliación de oportunidades, no por cambiar el frijol y el maíz por el turismo.

Mientras tanto, Zubiak Eginez entra en contacto con otras ONGDs del Estado español y comienza a formar parte del Foro de Turismo Responsable, un espacio de colaboración no gubernamental en el ámbito del turismo y el desarrollo, cuyo objetivo principal es “aunar esfuerzos para que el crecimiento imparable del turismo a nivel internacional no vaya acompañado de procesos de desarrollo insostenibles desde el punto de vista social, económico o ambiental.”

El origen del Foro se remonta a 2002 cuando algunas de estas ONGDs comienzan a colaborar en la organización de actividades de sensibilización sobre los impactos negativos del modelo de turismo internacional dominante (ciclos de conferencias, seminarios, videoforums, entre otras), en la organización de viajes a proyectos de turismo rural comunitario en Latinoamérica y en la creación conjunta de materiales educativos. Tras unos años de colaboración, en 2007 se decide iniciar un proyecto conjunto de sensibilización sobre Turismo y Desarrollo: Repensar el Turismo¹⁶.

¹³ Junto con el turismo se identificaron potencialidades y oportunidades para la producción de miel y la pesca artesanal, entre otros, aunque los resultados no han sido satisfactorios en estos casos.

¹⁴ En ese momento ya había varias ofertas de compra de tierras en algunas de las cooperativas con mayores potenciales turísticos; el mensaje era claro: o lo hacían las cooperativas, o alguien lo haría por ellas.

¹⁵ Algunas de las cooperativas están situadas en lugares privilegiados, en islas, entre lagos y volcanes, ríos y bosque tropical, y muy cerca de la ciudad más turística de Nicaragua, Granada.

¹⁶ Repensar el Turismo. Proyecto de sensibilización sobre Turismo y Desarrollo”, financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID).

1.3. ¿Por qué una sistematización del programa de turismo rural comunitario de la UCA Tierra y Agua?

En un entorno nacional en el que el turismo se ha convertido en uno de los principales rubros de exportación de Nicaragua¹⁷, con una tendencia creciente mantenida en los últimos años tanto en número de visitantes como en gasto por turista¹⁸, el turismo rural comunitario ha ido cobrando importancia en los últimos años como una alternativa de desarrollo socioeconómico para sectores empobrecidos del país.

Aunque el turismo rural comunitario (TRC) todavía no está incorporado en la categorización oficial del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), ente rector del sector¹⁹, hace años que se comenzaron a poner en marcha diversas iniciativas turísticas gestionadas por colectivos organizados en distintas formas: cooperativas, asociaciones comunales, comunidades indígenas, etc. Desde 2006 ha habido varias publicaciones y artículos abordando el tema, sobre todo en torno al concepto²⁰ y a la oferta de TRC en Nicaragua, y especialmente la Red Nicaragüense de Turismo Rural Comunitario ha hecho grandes esfuerzos en este sentido, tanto en Nicaragua como en otros países²¹.

Sin embargo, no hay ninguna publicación en el país que explique el proceso interno llevado a cabo por estas organizaciones, sus logros y dificultades, sus experiencias y aprendizajes. Hasta ahora el único esfuerzo de recogida de información destacado ha sido el estudio realizado por el Servicio Holandés de Cooperación (SNV) en 2007 para caracterizar la oferta y la demanda del TRC en Nicaragua, que si bien ofrece datos

17 Del 2001 a l 2007 el turismo ocupó el primer lugar, tan sólo detrás de las divisas enviadas por los emigrantes, aunque en el pasado año 2008 las exportaciones de café crecieron un 47,9%, adelantando por primera vez desde el año 2001 a las divisas generadas por el turismo. INTUR, Boletín de Estadísticas de Turismo n° 19, año 2008, p. 113

18 Íbidem, p. 120.

19 Recientemente el INTUR informó oficialmente del apoyo institucional a este sector: <http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2009/03/14/nacionales/97524>.

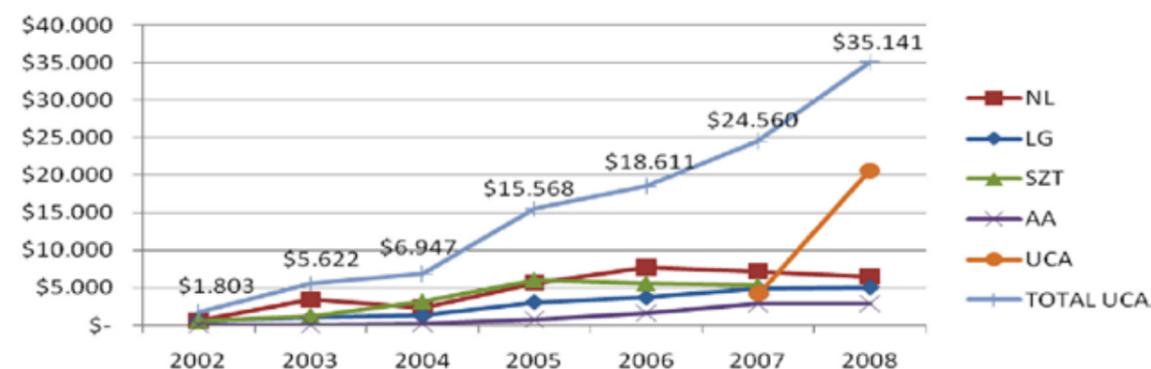
20 El TRC era una idea prácticamente desconocida en Nicaragua hasta entonces, a pesar de que Costa Rica, el país vecino, tiene más de 20 años de experiencia en este campo y unos 6 en reconocer el TRC como un producto-país.

21 RENITURAL ha participado en eventos de carácter internacionales como FITS – Feria Internacional de Turismo Sostenible 2005 (México), V Encuentro Regional de la Red de Turismo de Comunitario Sostenible de América Latina (La Paz -Bolivia-, mayo del 2007) Taller de Intercambio: Desafíos y Potencialidades del Turismo Comunitario en Centroamérica, Petén, Guatemala, (Noviembre de 2007), entre otros. En agosto de 2008 promovió el II Foro Latinoamericano de Turismo Rural Comunitario, celebrado en Catarina (Nicaragua) con participación de más de 100 delegados de; Bolivia, Costa Rica, México.

interesantes²², no aborda sin embargo prácticamente nada acerca de los procesos internos de cada iniciativa: sus modelos organizativos y de toma de decisiones, la mayor o menor participación de jóvenes y mujeres, etc.

El Programa de TRC de la UCA Tierra y Agua es una de las experiencias de mayor recorrido en el movimiento del turismo rural gestionado por campesinos y campesinas en Nicaragua. En marcha desde 2001 ha recibido más de 10.000 visitantes y ha ingresado más de 100.000 U\$, implicando a más de 100 personas (la mitad de ellas mujeres, y un 30% de jóvenes menores de 25 años); ha generado nuevos espacios de desarrollo personal, de intercambio, de valoración de la propia cultura y de su patrimonio natural e histórico. Veamos en el siguiente gráfico la evolución de los ingresos de la UCA en los primeros años del Siglo XXI²³:

**Ingresos totales UCA
2002 - 2008**



Ocho años de funcionamiento es tiempo suficiente para hacer un repaso del recorrido vivido y construir un aprendizaje colectivo que nos permita enfocar mejor el futuro. Para reflexionar, aprender y contar nuestra experiencia para que otras áreas de la UCA, las generaciones más jóvenes y otras organizaciones puedan aprovecharla.

Aunque el campesinado dispone de su memoria individual y colectiva y de sus propios registros de datos, no hay muchas ocasiones en el día a día de las comunidades para que esa información sea analizada e interpretada para generar conocimiento y compartirlo. Desde Zubiak Eginez se veía hacía tiempo la oportunidad de aprovechar la experiencia exitosa en turismo, exitosa aunque no exenta de dificultades, para avanzar en objetivos que trascienden al Programa de Turismo y que tienen relación con el futuro de esta organización.

22 Por ejemplo, se estima en unos 30.000 los visitantes a las 55 iniciativas asociadas a RENITURAL en 2006 y la generación de 350 empleos permanentes y 700 temporales.

23 Fuente; elaboración propia. NL: Albergue Rural Nicaragua; LG: Casa Comunal La Granadilla; SZT: Sonzapote; AA: Aguas Agrias.

Veíamos al menos dos problemas importantes que podrían condicionar el futuro de la UCA. En primer lugar, en varias ocasiones la Junta Directiva (JD) de la UCA y Zubiak Eginez, hemos coincidido en identificar como uno de los problemas para la sostenibilidad futura de la UCA la falta de relevo en sus órganos de dirección (JD, junta de vigilancia y otros). Sin embargo, hemos constatado que el Programa de Turismo ha sido un espacio de oportunidades que ha permitido visibilizar nuevos potenciales humanos entre grupos de población más amplios que las cooperativas. Por otro lado, también hemos constatado que el nivel de información de la población implicada sobre su pasado como cooperativas y sobre el propio Programa de Turismo es muy desigual, lo cual puede ser un obstáculo a la hora de asumir y desempeñar responsabilidades en el colectivo.

Por todo ello, Zubiak Eginez propuso iniciar un proceso ordenado de sistematización sobre el desarrollo turístico en Tierra y Agua que ampliara el nivel de información y apropiación por parte de las personas implicadas, y que permitiera mejorar y asegurar su funcionamiento a largo plazo. Dado que Zubiak Eginez ha participado en el programa “en primera persona” y desde dentro, podría también ser participe activa de la sistematización y aportar el acompañamiento técnico necesario.

Una vez decidida la realización de la sistematización con el apoyo del Foro de Turismo Responsable, desde Zubiak Eginez comenzamos a profundizar en la metodología, a conocer otras experiencias de sistematización, a contrastar nuestra propuesta con interlocutores externos²⁴, facilitamos un encuentro de turismo de la UCA²⁵ dedicado casi exclusivamente a la sistematización... hasta que, tanto la UCA como Zubiak Eginez, tuvimos claro qué era lo que pretendíamos conseguir con el proceso y consensuamos los objetivos de la sistematización:

OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA DE TRC DE LA UCA TIERRA Y AGUA

Objetivo general:

- Aprender sobre el proceso del Programa de Turismo Rural Comunitario de la UCA para aplicar lo aprendido, tanto en turismo como en otras áreas de trabajo de la UCA.

Objetivos específicos:

- Recuperar la memoria del Programa de Turismo desde sus orígenes (los 90s) y su inicio formal (2001) hasta el presente.
- Facilitar la apropiación del proceso por parte de la población joven de la UCA Tierra y Agua.
- Promover un espacio de reflexión crítica colectiva sobre el pasado, presente y futuro del desarrollo turístico.

²⁴ Agradecemos especialmente el apoyo, los materiales y las ideas de Alboan y Hegoa, en Bilbao.

²⁵ Los Encuentros de Turismo son reuniones de coordinación, organización, programación de actividades... a nivel del Programa de Turismo de la UCA que se celebran cada tres o cuatro meses con tres o cuatro participantes de cada proyecto turístico integrado al Programa.

Mientras se consensúan los objetivos de la sistematización, 2008 comienza para la UCA con un cambio de Junta Directiva²⁶. En enero uno de los proyectos turísticos fundadores, Sonzapote, decide salir del Programa de la UCA y de hecho la cooperativa desaparece de la vida de la organización. En contraposición, a mediados de mayo la cooperativa Gaspar García Laviana de la comunidad de La Calera solicita su integración al Programa de Turismo y entra a formar parte del proyecto con fuerza y entusiasmo. Damos unos meses para que la nueva JD se asiente, para que el Programa de Turismo se reacomode a los cambios, y mientras tanto, llega la temporada alta, las visitas.

Es en este contexto en el que se llevan a cabo las sesiones de la sistematización, esperando que sirvieran, además, para recuperar la ilusión de los primeros tiempos; pensamos que recordarlos y repensarlos podría ayudarnos a ello. Queríamos analizar, aprender de nuestros errores y corregirlos; valorar la aportación de los jóvenes y su participación en el Programa de Turismo: recordar y analizar para poder mejorar.

1.4. Ejes e hipótesis de partida

Centramos la reflexión en los aspectos que consideramos pilares para el funcionamiento futuro del Programa de Turismo en particular y de la UCA en general. El primer eje que surgió fue el de la participación de la población joven, pero en cuanto comenzamos a pensar por qué nos interesaba analizar la presencia de las nuevas generaciones nos dimos cuenta de que su mayor o menor involucración dependía en gran medida de cómo se organizara el programa a nivel interno, de cómo se tomaran las decisiones y de cómo se gestionara desde dentro cada proyecto turístico. Esos serían nuestros ejes para la reflexión.

EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN

Organización: ¿cómo es la organización en el Programa de Turismo y cómo afecta a la organización en la UCA Tierra y Agua en general? Nos interesaba analizar las estructuras organizativas del Programa de Turismo, su funcionamiento, resultados, dificultades y cómo se resolvían... Analizar también su relación con las demás estructuras organizativas de la UCA y la influencia de unas sobre otras.

La participación de jóvenes: ¿cómo es su participación en el Programa de Turismo, y cómo afecta a la participación en la UCA Tierra y Agua en general? En los últimos años se han ido incorporando cada vez más jóvenes al Programa de Turismo, al tiempo que se ha hecho un gran esfuerzo de formación

²⁶ Salida de un equipo de trabajo que había sacado adelante a la organización en los últimos cinco años, sacándola de una situación crítica hasta dejarla en muchas mejores condiciones, con nuevas relaciones abiertas, nuevos rubros como el turismo, mejor administración y sistema de gestión. El reto para el nuevo equipo de trabajo era grande: no podían dejar caer lo que sus compañeros les dejaban en herencia.

y organización juvenil²⁷. Hay unanimidad al reconocer que las nuevas generaciones serán quienes sumirán el Programa de Turismo y el relevo en general en toda la UCA, pero ¿cómo se está concretando esto? ¿Cuál es su participación real en turismo y en la UCA en general?

La capacidad de autogestión, toma de decisiones: ¿cómo se toman las decisiones y cómo es la gestión en el Programa de Turismo, y cómo esto afecta a la (auto-)gestión en la UCA? Una de las preocupaciones compartidas entre las estructuras directivas de la UCA y Zubiak Eginez es la importancia de la autonomía de la UCA en sus decisiones; decisiones consensuadas, argumentadas y reflexionadas, para poder llevar a cabo su proceso de auto desarrollo. ¿Cómo se está haciendo esto en el Programa de Turismo? ¿Y en el resto de la UCA? ¿Cómo se interrelacionan estas formas de gestión y tomas de decisiones?

En cuanto a las hipótesis de partida, planteamos las siguientes:

HIPÓTESIS DE PARTIDA

La forma de organización interna y gestión del Programa de Turismo está fomentando una mayor organización y participación en la UCA en general, y una mayor capacidad de autogestión.

La población joven se está involucrando cada vez más, contribuyendo a la profesionalización de la organización y asegurando así la continuidad del programa en el futuro.

1.5. Metodología utilizada²⁸

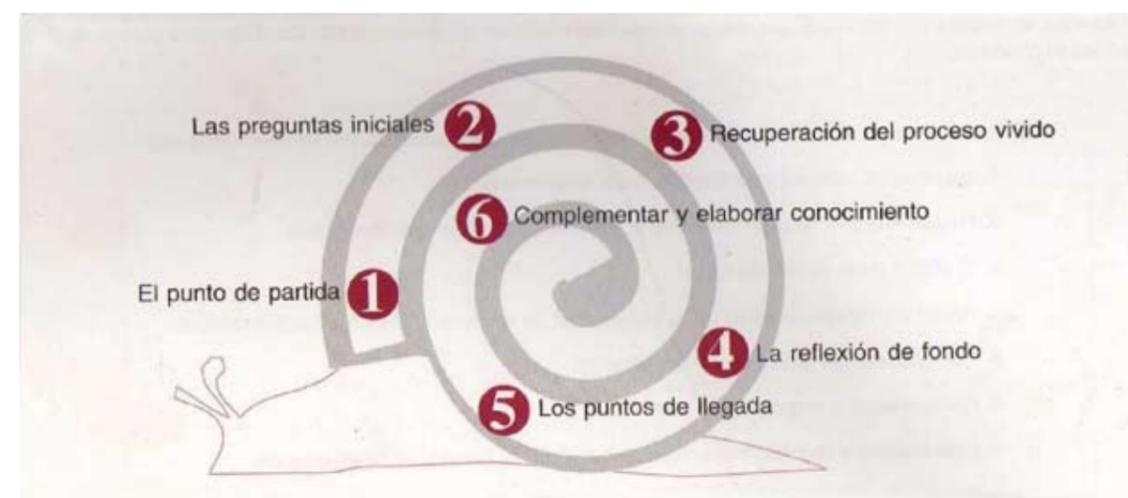
Asumimos la siguiente definición de sistematización:

“Proceso participativo que permite ordenar lo vivido, recuperar así la memoria histórica, interpretarla, analizarla, aprender nuevos conocimientos y compartirlos con otras personas.”²⁹

²⁷ Desde el año 2000 la UCA Tierra y Agua, con el apoyo de distintos organismos (Zubiak Eginez entre ellos), promueve un Proyecto de Formación y Organización Juvenil, que contempla, entre otros: la dotación de ayudas económicas para el estudio, la promoción de actividades juveniles (intercambios entre jóvenes de distintas cooperativas, campañas ambientalistas, eventos deportivos...), la dotación de libros y equipamientos para bibliotecas gestionadas por los propios jóvenes y el acceso a computadoras e internet.

²⁸ Para mayores detalles ver en anexos, Metodología.

²⁹ Alboan, Hegoa, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Bilbao 2004, “La Sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas”, 15.



³⁰

Para poder llevar a cabo ese proceso debimos plantearnos varias preguntas que fuimos respondiéndonos en distintas sesiones de trabajo, compartiendo opiniones, ideas, reflexiones... El trabajo previo de definición de objetivos de la sistematización fue imprescindible para seguir avanzando en la metodología concreta a utilizar.

A pesar de que el proceso de la sistematización comenzó de hecho con esas primeras reflexiones, para facilitar la apropiación por parte de quienes participaban desde las comunidades (protagonistas de la historia, pero ajenos a discusiones técnicas), decidimos centrar la “cara pública” del proceso en las sesiones grupales, que serían el “núcleo duro” de la sistematización, donde se generaría la información y las reflexiones que posteriormente el equipo de trabajo debería interpretar, analizar, y escribir. Una vez aprobado el documento escrito por parte de las estructuras directivas de la UCA se presentaría públicamente en todas las cooperativas de la UCA, enriqueciendo con ello la reflexión y el debate, compartiendo los aprendizajes y las recomendaciones obtenidas en el proceso.

Se realizaron cuatro sesiones grupales, a lo largo de cuatro domingos sucesivos (de ahí surgió el nombre de “Domingos de Recuerdos”), una para cada época y una final para ampliar reflexiones, extraer aprendizajes y hacer recomendaciones para el futuro. Cada sesión se realizó en uno de los proyectos turísticos en funcionamiento en ese momento³¹. El equipo de trabajo estuvo liderado por Zubiak Eginez, con la participación de varios jóvenes de todas las iniciativas turísticas. En cada sesión contamos con un “grupo del recuerdo”, las principales personas protagonistas e “historiadores” de la época a recordar. Participando, escuchando y aportando, un grupo amplio de

³⁰ Ibidem, 50

³¹ Justo en el último “Domingo de Recuerdos” la cooperativa Claudia Chamorro #2 hizo pública su intención de integrarse al Programa de Turismo de la UCA. Al momento de escribir estas páginas ya han recibido sus primeras visitas.

dirigentes y representantes con jóvenes que se quisieron incorporar, y la invitación a toda la comunidad donde se celebraba la correspondiente sesión.

Cada sesión se dividía en dos bloques: “Sesión del recuerdo” en la mañana (ver detalles más abajo), y momentos recreativos en la tarde, con la presentación de videos de la UCA y juego de Tur-Concur³².

EJES	PROTAGONISTAS	ETAPAS, LUGARES	SESIONES GRUPALES
<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Participación de jóvenes • Autogestión – toma de decisiones 	<p>Equipo de trabajo: 9 jóvenes de todos los proyectos turísticos, Zubiak Eginez</p> <p>Público permanente: Junta Directiva, Junta de Vigilancia, Comité de Turismo, antiguos directivos, jóvenes</p> <p>Grupo del recuerdo: cinco a ocho personas con participación significativa en esa época</p> <p>Toda la comunidad donde se celebra la sesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1995-1999, “Las Brigadas” Aguas Agrias – La Nanda • 2000 – 2003, “Un proyecto propio”, Casa Comunal La Granadilla • 2004 – 2007, “Formando redes”, Albergue Rural Nicaragua Libre • 2008 y siguientes, “mirando al futuro”, Centro turístico Los Norteños 	<p>Mañana:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avivando recuerdos (documentos, fotografías,...) • Preguntas dirigidas en torno a los ejes • Reconstrucción histórica • Reflexión • “Frase del recuerdo” <p>Tarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de videos de la época • Tur-Concur

³² Juego del Programa de Turismo de la UCA semejante al Trivial Pursuit, con preguntas sobre el Propio Programa de Turismo de la UCA, Arqueología e Historia, Geografía y Demografía, Medio Ambiente y Recursos Naturales, Granada y alrededores.

2. RECONSTRUCCIÓN HISTÓRICA: EL TURISMO EN LA UCA TIERRA Y AGUA

2.1. Las Brigadas: 1995 – 1999



Primera sesión celebrada en la cooperativa Miguel Castro Siles, comunidad de Aguas Agrias – La Nanda, 15 de febrero de 2009

Quisimos comenzar la Reconstrucción Histórica del Programa de Turismo de la UCA con los antecedentes del turismo: la época de los ‘90 en que la organización recibía grupos de extranjeros que venían como apoyo, no como turistas, pero que sirvieron como primera experiencia con visitantes y para darse cuenta del potencial de las cooperativas para trabajar en turismo. A la hora de la preparación llamamos a este periodo “Las Brigadas”, que era como se denominaba a estos grupos.

Los ‘90 en la historia de la UCA también están marcados por la llegada de familias desplazadas del norte del país que, huyendo de la situación de violencia aún imperante en su zona³³ buscaban otras tierras donde asentarse. Las primeras familias llegan por sus propios esfuerzos en 1991³⁴ y se establecen en la comunidad de La Calera, cerca de la ciudad de Nandaime. Ahí entran en contacto con José María Ampudia, de origen español, quien en ese tiempo colaboraba con la UCA Héroes y Mártires de Nandaime desde su trabajo de pastoral social ligada a la Teología de la Liberación. Posteriormente “Chepe”, como era conocido popularmente, y su mujer, Iris Vado, se involucran personalmente y animan a la UCA a apoyar a las familias desplazadas, gestionando recursos en el extranjero para favorecer su asentamiento en la zona sur del país, en la cercanía de las cooperativas asociadas a la UCA y bajo el amparo de la organización.

³³ Lo que se dio en llamar “guerra de baja intensidad”, consistente básicamente en ajustes de cuentas entre familiares de uno y otro bandos, contras y compas, recontras y recompas.

³⁴ Aunque en la invitación habíamos planteado como comienzo de época el año 1995, a la hora de la Reconstrucción Histórica los participantes comenzaron desde 1991-92, entendiendo como una misma época desplazamientos desde el norte y las tomas de tierras.

Fueron momentos de mucho movimiento organizativo, de reuniones masivas y asambleas públicas, y otras (semi) clandestinas para planificar tomas de tierras baldías para usufructo de las familias desplazadas y de familias nativas de la zona, aparceros trabajando como asalariados para los grandes terratenientes, que se unieron al movimiento para reclamar igualmente su pedazo de tierra que cultivar. Hubo grupos de familias que se establecieron y se tomaron tierras en la zona en los años 1992 (San Luis de Manares), 1993 (Aguas Agrias), 1994 (Isla Zapatera) y 1996 (San Juan del Mombacho). Hubo desalojos, apresamiento de líderes campesinos de distintas cooperativas y en varias ocasiones del principal líder del movimiento, Chepe Ampudia, hasta que las familias desplazadas se asentaron definitivamente en esas tierras.

Todavía no se hablaba de turismo, pero la lucha y la organización de las cooperativas, con el apoyo de organismos extranjeros, atrajo a grupos solidarios que venían a convivir en las comunidades y a conocer y compartir su lucha. En medio de un entorno natural envidiable, en una situación de búsqueda de alternativas de desarrollo para las familias de la UCA estas “brigadas” avivan la idea de poner en marcha un Programa de Turismo³⁵.

Para las cooperativas la idea sonaba todavía extraña. Las brigadas venían a apoyar, pero las cooperativas se limitaban a recibirlos, cocinarlos y acogerlos como forma de corresponder a su solidaridad. Sin embargo, a través del Centro Comunitario de Nandaime (quien gestionaba visitas organizadas de estudiantes de Canadá)³⁶ en ocasiones llegaban grupos sin previo aviso la UCA no sabía cómo se coordinaban ni lo que pagaban. En un momento dado la UCA intenta establecer un reglamento³⁷ para intentar delimitar las responsabilidades de cada parte, los aportes y los beneficios, pero no consigue hacerlo; se percibe el interés del organismo intermediario de no facilitar la gestión directa y desde las cooperativas se comienza a intuir que ese tipo de gestión puede generar movimiento económico para la UCA y para las cooperativas.

Los momentos más destacados de esa época giraron en torno a la organización de la UCA en general. En lo que tiene relación más directa con el turismo, se señalaron las siguientes cuestiones:

³⁵ Ya formulada anteriormente por Chepe Ampudia.

³⁶ Otras brigadas eran organizadas desde Galicia a través de COSAL - Comité de Solidaridad con América Latina. En este caso la gestión de los grupos era mucho más cercana y transparente para la UCA.

³⁷ El reglamento fue debatido en varias Asambleas Territoriales, los espacios de coordinación entre las cooperativas de la UCA que se realizaban cada tres meses, tanto en la isla Zapatera como en tierra firme.

SISTEMATIZACIÓN TRC UCA PERÍODO 1995 - 1999



1995 – 1999: Tomas de tierras y Brigadas Solidarias³⁸, conviven con las familias norteñas desplazadas en varias comunidades, algunas de ellas víctimas de desalojos: sufren: La Calera, San Luis de Manares (desalojo en 1992) Aguas Agrias (desalojo en 1993), Sonzapote y El Morro (estas dos últimas en la Isla Zapatera, desalojo en 1995), y San Juan del Mombacho (1996). La experiencia es grata y enriquecedora, y abre los ojos a las familias sobre la riqueza paisajística, natural y cultural de su entorno.

Abril 1996: Asamblea Constitutiva de la nueva UCA; por motivo del apoyo que se venía dando a las familias desplazadas, algunas de las antiguas cooperativas socias de la UCA Héroes y Mártires de Nandaime, que no están de acuerdo con este apoyo preferencial a los desplazados, fuerzan una división a nivel interno de la organización. Las cooperativas que siguen unidas apoyan a los norteños a constituir sus propias cooperativas, a las que se unen también pobladores de la zona. En abril de 1996, bajo un árbol de Ceiba, en la comunidad de San Juan del Mombacho se reúnen directivos y socios de todas las cooperativas y eligen a su Junta Directiva, conformada por 9 miembros.



1998: Legalización de las cooperativas y constitución de la UCA Tierra y Agua, con 14 cooperativas fundadoras y ASMIVA (Asociación de Mujeres Iris Vado Amador), también recién legalizada. Aunque de hecho estaban funcionando desde 1996, ni las cooperativas fundadas en esos años, ni la organización de mujeres ni la propia “nueva UCA” constituida a raíz de la escisión de 1996, habían formalizado su situación legal hasta ese momento. En una Asamblea se discute el nombre de la nueva UCA y se decide llamarla UCA Tierra y Agua, haciendo referencia a las cooperativas de tierra firme y a las de agua, a orillas del lago Cocibolca y en la isla Zapatera.

La Frase del Recuerdo de ese período fue: *“Estrategias de los ‘90 para el futuro”*.

³⁸ De Galicia y Canadá, organizadas principalmente por COSAL (Comité de Solidaridad con América Latina), de Galicia; Centro Comunitario de Nandaime, en coordinación con escuelas y otras organizaciones canadienses.

2.2. Un proyecto propio: 2000 – 2003



Segunda Sesión en Cooperativa Héroes y Mártires de Nandaime, Casa Comunal La Granadilla, 22 de febrero de 2009

Tomamos como referencia para el segundo Domingo de Recuerdos el año 2000, año en que la UCA justamente toma la decisión institucional de trabajar en turismo. En la preparación llamamos a esta época “Un proyecto propio”. Los aspectos más destacados del proceso los resumimos en la siguiente tabla:

SISTEMATIZACIÓN TRC UCA AÑO 2000

2000: Inmersa en un proceso de planificación estratégica, la UCA Tierra y Agua define el turismo como una de sus líneas de diversificación productiva. Por aquellos años comenzaba el despegue del turismo a nivel nacional y se perfilaba como una de las estrategias económicas para el desarrollo del país, como se ha ido confirmando en los años siguientes.³⁹ Varias de las cooperativas estaban situadas en lugares con enorme potencial turístico, muy cerca de la ciudad colonial de Granada, paso obligado para todos los turistas que visitan el país, y que ya empezaba a cambiar su aspecto: nuevos hoteles, hostales, albergues, cibercafés, restaurantes, lavanderías, tiendas de artesanía, etc.

³⁹ Hoy en día el turismo es la segunda fuente generadora de ingresos, después del café, por delante de la carne. NTUR, Boletín de Estadísticas de turismo n° 19, año 2008, p. 113.

En ese mismo año 2000 las cooperativas compran una oficina en Granada que sirva como enlace con las comunidades de tierra firme y la isla.

Ante la oferta de compras de tierras a cooperativas con privilegiados recursos turísticos, por parte de inversores extranjeros privados, y en un contexto de gobierno liberal que promovía la “venta” del país⁴⁰, en el año 2001 la UCA decide comenzar a trabajar efectivamente en turismo. Solicita apoyo a Zubiak Eginez para la búsqueda de financiamiento y el acompañamiento técnico. Se comienza a trabajar a mediados del 2001, una vez asegurada la capacidad de inversión⁴¹:

Zubiak Eginez prepara una propuesta de estrategia, que incluía básicamente los siguientes puntos⁴²:

- Turismo como complemento.
- Diseño, gestión y atención de los proyectos desde la población local y el aprovechamiento de los propios recursos.
- Turismo respetuoso con los recursos naturales y culturales.
- Gestión colectiva independiente de cada proyecto turístico pero coordinados a nivel UCA.
- Habría unas partidas financiadas (infraestructuras, equipamiento...) que deberían devolverse a un fondo común para futuras reinversiones, el Fondo de Turismo, al que se podría acceder una vez cancelada la deuda previa, y otras partidas donadas para permitir la formación personal y la coordinación del programa (capacitaciones, encuentros y reuniones de turismo, intercambios de experiencias).
- Cada organización implicada tendría unas responsabilidades concretas a asumir: la cooperativa debería asegurar la atención directa y todo lo que eso conlleva; la UCA con el apoyo de Zubiak Eginez haría propuestas de desarrollo turístico, haría promoción, coordinaría capacitaciones y eventos de coordinación interno⁴³. Desde el principio se acordó que por cada gestión realizada por la UCA se cobraría un porcentaje (se inició con un 4% hasta llegar al 10% actual, acordado como porcentaje máximo a cobrar por la UCA por sus gestiones), para poder asumir los gastos derivados de dichas gestiones: pago a la persona que realice la gestión, luz, teléfono, internet,.... Además, para la devolución de la deuda asumida se ideó un sistema de descuento del 20% sobre cada ingreso generado por cada proyecto turístico, pero sin intereses ni cobro de la deuda si no había visitas. El sistema ha demostrado su efectividad. No ha habido ningún incumplimiento, y de hecho varios préstamos pequeños (de menos de 1.000 U\$) han sido cancelados en su totalidad.

⁴⁰ Ver en el vídeo “Turismos” de la Fundación Luciérnaga, la expresión textual de Enrique Bolaños, presidente de Nicaragua, en la inauguración de un proyecto turístico frente a inversores extranjeros y hablando en inglés: “Tenemos a Lucía (Salazar, al frente del INTUR en ese momento) para vender el país”.

⁴¹ El proyecto fue apoyado económicamente por Carrefour de Solidarité Internationale (Canadá) y por Ayuntamiento de Abanto (Euskadi).

⁴² Para más detalles sobre la estrategia propuesta: Merodio, I. “Relato de un Camino Recorrido”, 2009, 7. (inédito)

⁴³ De hecho inicialmente la mayoría de estas tareas las asumió Zubiak Eginez como parte de su acompañamiento técnico. A medida que se afianzaba el Programa la UCA fue disponiendo a varios jóvenes para que se formaran en distintas áreas y asumieran esa parte del trabajo, dando mayor autonomía a la UCA y asegurando el funcionamiento del programa a futuro.

Una vez aprobada la estrategia por parte de la dirección de la UCA, a finales de 2001 se pone finalmente en marcha el proyecto. Como se reflejará más adelante en “Aprendizajes, recomendaciones”, posteriormente la JD no participa directamente de la puesta en marcha del Programa. Son los tiempos para las cooperativas implicadas de soñar su proyecto turístico, visitar lugares, diseñar infraestructuras, capacitarse, comenzar las obras, aportar la mano de obra, sembrar plantas, etc. Además, había que decidir la forma de organización interna, repartir los trabajos a realizar (coordinación, administración, limpieza, construcción y mantenimiento, cocina, guías), el pago por trabajos y las horas de aportación al proyecto, etc. Aunque con ciertas pautas comunes, cada proyecto adoptó la organización interna que consideró más apropiada y se consensuaron las reglas de funcionamiento como UCA⁴⁴.

SISTEMATIZACIÓN TRC UCA PERÍODO 2001 - 2003

En 2001 comienza el proyecto de la **Casa Comunal La Granadilla**. Las socias y socios (y en menor medida también sus familias) se reúnen para dibujar y juntos diseñar su Casa; desde la cooperativa se vive con la ilusión de tener al fin un techo bajo el que celebrar reuniones, una biblioteca para los jóvenes, tal vez una pulpería, entre otros. Aunque desde Zubiak Eginez la estrategia de desarrollo turístico incluye desde el principio a La Granadilla, y de hecho la primera reserva de turistas se hizo para La Granadilla, desde la cooperativa lo viven como que entraron casi por casualidad: el Albergue Nicaragua Libre no estaba listo cuando llegó su primer grupo así que trasladaron literas y colchones para acomodarlos en La Granadilla hasta que en el Albergue terminaran los últimos detalles y pudieran recibirlos.



Entre finales de 2001 y agosto de 2002 se construyen el **Albergue Rural Nicaragua Libre** y las **infraestructuras turísticas de Sonzapote**. Con la participación entusiasta de jóvenes, adultos y ancianos, la cooperativa Nicaragua Libre eligió convertir la antigua casona en un albergue con dormitorios compartidos, sala de estar, oficina, cocina y porche.

En Sonzapote, donde la comunidad aún tenía dudas sobre la viabilidad del proyecto de turismo (fueron las mujeres, con el apoyo de unos pocos hombres, las que realmente se decidieron a echarlo a andar), no se quería asumir una deuda alta, eligieron unas construcciones sencillas a base de materiales del entorno: ranchones de piedra, bambú y palma, donde las visitas pudieran comer y dormir en hamacas.

44 Ver más adelante en Aprendizajes, propuestas; Organización.



Julio de 2002: los primeros grupos de turistas que recibe la UCA vienen de Canadá, organizado por *Rallye des Montiers*, y de Cataluña, organizado por Sodepau. Satisfechos con el resultado, se comprometen varios grupos para al año siguiente y la UCA se anima a seguir adelante con el turismo. La cooperativa Granadilla se asume, ahora ya sí, como parte del Programa de Turismo.

La Frase del Recuerdo fue: “*Tomamos buenas decisiones*”

2.3. Formando redes: 2004 – 2007



Tercera Sesión, Cooperativa Nicaragua Libre, Albergue Rural Nicaragua Libre, 1 de marzo de 2009.

Con la incorporación la cooperativa Miguel Castro Siles, con el proyecto turístico de Aguas Agrias – La Nanda, se marca la tercera etapa, que llamamos Formando Redes y se caracteriza por una apertura hacia el exterior, estableciendo nuevos contactos y relaciones con otras organizaciones.

De los apenas 300 visitantes y algo menos de 6.000 dólares de ingresos anuales en 2003, pasamos a unos 5.000 visitantes⁴⁵ y más de 25,000 dólares de ingresos en 2007⁴⁶. Es una época de expansión, de crecimiento, de darnos a conocer, de afianzar relaciones previas y de abrir otras nuevas, de decirle al mundo: “aquí estamos, ¡vengan a conocernos!”.

SISTEMATIZACIÓN TRC UCA PERÍODO 2004 - 2007

Finales 03 / Inicios 2004: incorporación de Aguas Agrias en el Programa de Turismo de la UCA. Tras los buenos resultados en los años anteriores, y con un enorme potencial turístico (Reserva Natural lagunas de Mecatepe; nacimiento del río Manares, de aguas cristalinas; bosque seco tropical bien conservado...) Al igual que los proyectos turísticos previos, Aguas Agrias decide la forma de funcionamiento interno y se incorpora a las reglas y estructuras de funcionamiento a nivel UCA (encuentros de turismo, comité de turismo, participación en capacitaciones e intercambios de experiencias).



2005: Conformación de la Red Nicaragüense de Turismo Rural Comunitario (RENITURAL). Desde agosto del 2004 la UCA empieza a encontrarse con otras organizaciones campesinas que, como ella, han decidido incursionar en el turismo. Se dan cuenta de que las dificultades a las que se enfrentan son similares (escasa formación para trabajar en turismo; dificultades de promoción y comercialización; poca relación con las instituciones



⁴⁵ Cabe destacar que hasta este momento no se diferenciaba entre turistas que pernoctan y excursionistas que sólo pasan el día; el gran aumento en el número de visitas se debe en gran medida a los excursionistas que acuden a bañar a Aguas Agrias, sobre todo en la época de verano.

⁴⁶ Elaboración propia UCA Tierra y Agua – Zubiak Eginez.

del sector...). Fruto de esos encuentros en abril de 2005 se conforma RENITURAL, de la que la UCA es miembro fundadora. En la primera Junta Directiva de la Red la UCA asume el cargo de Fiscalía. Zubiak Eginez apoya de cerca los inicios de la Red, viendo un gran potencial y una buena forma de reforzar el trabajo en turismo de la propia UCA.

2004 - 2007: estudiantes de la UNAN (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua), de la carrera de Turismo Sostenible, realizan sus prácticas y monografías en la UCA Tierra y Agua. Nuestro proyecto empieza a ser conocido y reconocido, y suscita el interés universitario. Diversos grupos de estudiantes realizan, con rigor y calidad científica, propuestas de desarrollo turístico para cada uno de los proyectos turísticos de la UCA.

2005: Primeros grupos de FUDEN. La Fundación para el Desarrollo de la Enfermería entra en contacto con la UCA y decide comenzar a mandar grupos al Albergue Nicaragua Libre⁴⁷, para pasar una semana en contacto con la UCA. La experiencia es muy positiva y desde entonces han mandado entre tres y cinco grupos al año.



2005: Incorporación a Redturs-Tecuilcán.

Fruto del esfuerzo de apertura y de las nuevas relaciones establecidas, la UCA entra en contacto con Tecuilcán, ONG nicaragüense asociada a Nicaracoop⁴⁸ como empresa cooperativa, y con un Programa de Desarrollo del Turismo Sostenible. En el marco de ese Programa se conforma la Red de Turismo Sostenible, incluyendo a cooperativas y a pequeños empresarios nicaragüenses para la mejora de la calidad, promoción y comercialización conjunta de sus productos.

2007: Proyecto de Turismo aprobado por el Gobierno Vasco, Inversiones fuertes: camioncito. Ante el despegue del turismo, y después de varios años sin capital para nuevas inversiones, la UCA solicita a Zubiak Eginez la gestión de un proyecto de fortalecimiento al Programa de Turismo. El

⁴⁷ Dentro de su programa “Vacaciones Solidarias”, en el que durante tres semanas profesionales de enfermería españoles acompañan a sus homólogos en centros sanitarios en Nicaragua. La cuarta semana de su estancia en el país, ya propiamente de vacaciones, es la que pasan en la UCA.

⁴⁸ Posteriormente la UCA ha establecido contactos con Nicaracoop para el apoyo a la producción agrícola, inicialmente a través de la venta de urea venezolana a precio favorable y después con el Proyecto Carota, para la producción, acopio y comercialización de frijol negro en Venezuela.

Gobierno Vasco⁴⁹ aprueba el proyecto y esto permite importantes avances en los servicios turísticos prestados desde la UCA (camión, mejora de la oficina, computadoras e internet, rótulos, folletos y otros elementos de comunicación...) y un **gran esfuerzo de inversión en formación** (módulos de cocina, observación de aves, fauna y flora, intercambios de experiencias con otras organizaciones afines, etc.) 105 personas asistieron a alguna actividad de formación, **38 de ellas** (casi el **40 %**) tienen **menos de 25 años**, **55 son mujeres** (el **52 %**) y **51 hombres (48 %)** Se celebraron más de 42 sesiones de **formación**: catorce intercambios de experiencias, doce módulos para mujeres (ocho de cocina, cuatro de desarrollo de las mujeres), cuatro capacitaciones de guía a nivel UCA, más cuatro sesiones para guías en cada cooperativa.



2007: grupo de Casa Canadiense a Aguas Agrias. Esta ONG canadiense, con sede en Managua, había enviado algunos grupos de turistas. En enero de 2007 gestiona el apoyo de un grupo de estudiantes que durante 15 días conviven con las familias y trabajan con la comunidad en diversas mejoras para su proyecto turístico: construcción de puentes; “enchapado” del área de baño; elaboración de gradas y asientos de piedra. Su apoyo supone un cambio sustancial en las condiciones del proyecto turístico en Aguas Agrias.

Frase del Recuerdo: “*La unión hace la fuerza*”.

⁴⁹ En su convocatoria Fondo de Cooperación y Ayuda al Desarrollo (FOCAD) 2006.

2.4. Mirando al futuro: 2008



Cuarta Sesión, Cooperativa Gaspar García Laviana, Centro Turístico Los Norteños, 8 de marzo

El último domingo sólo nos quedaba por recordar 2008, un único año pero con varios acontecimientos que han marcado significativamente al Programa de Turismo.

SISTEMATIZACIÓN TRC UCA AÑO 2008

Enero de 2008: Sonzapote se retira del Programa de Turismo y, por extensión, de la UCA. Aunque era una posibilidad que se barajaba desde hacía tiempo, la decisión supone un golpe anímico para la organización⁵⁰.

En contraposición, en **mayo de 2008 se incorpora al Programa de Turismo** la cooperativa Gaspar García Laviana, (**La Calera**). Liderado por los jóvenes, con apoyo de los adultos, el proyecto **Centro Turístico Los Norteños**, (como deciden llamarlo sus protagonistas), trae un *soplo de aire fresco* al Programa.

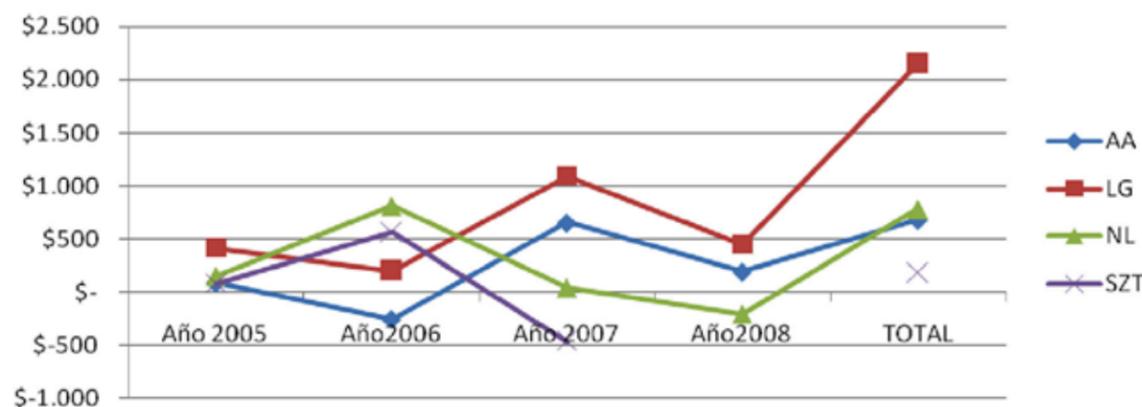
También en **mayo de 2008** se inicia la formación para **guías acompañantes de la UCA**. Por primera

⁵⁰ Todas las cooperativas de la UCA reciben o han recibido apoyo de otros organismos. La política de la UCA ha sido promover la autonomía de las cooperativas, animarlas a gestionar apoyos de acuerdo a sus necesidades reales, complementando así esfuerzos. Es cierto que en ocasiones ha habido ciertas tensiones por diferencias de criterio entre los organismos de apoyo, pero hasta ahora habían sido resueltos sin mayores problemas.

vez la UCA organiza **viajes por todo el país**, gestionando las visitas con otros proyectos turísticos afines, socios de RENITURAL y de la UCA. Para asegurar un buen acompañamiento a los turistas y generar otra oportunidad de empleo para la UCA, se decide formar a guías que ejerzan ese papel de acompañamiento y facilitación del viaje, que anteriormente siempre habían realizado personas ajenas a la organización. Después de 7 semanas de curso intensivo, 5 de los 21 guías en formación cumplieron con más del 80% de la asistencia al curso y tuvieron la mayor puntuación de grupo, ganándose así el derecho a trabajar como guías acompañantes.

A medida que avanzaba 2008 seguíamos recibiendo turistas, siempre más que los años anteriores. Hasta ese momento las estadísticas de turismo de la UCA sólo reflejaban ingresos netos, pero ante la percepción de que las ganancias eran insuficientes la UCA hizo un esfuerzo de recogida y análisis de información. Al hacer el estudio de los beneficios netos del negocio comprobamos que en conjunto el balance del programa siempre había sido positivo y, de hecho, 2008 fue el año más fructífero para la UCA: con los grupos por todo el país, ofreciendo transporte y guía acompañante, el ingreso directo a la UCA fue significativamente mayor que los años anteriores, superando los 20.000 U\$. Sin embargo el comportamiento en cada iniciativa turística había sido muy irregular, como muestra el siguiente gráfico, con años muy positivos en los resultados y otros no tanto, e incluso con pérdidas⁵¹.

Beneficios totales en los proyectos turísticos de la UCA, 2005 - 2008



Frase del Recuerdo: *“Sólo unidos haremos nuestros sueños realidad”*

⁵¹ En ocasiones por importantes reinversiones en los proyectos turístico, en otras por administración deficiente o excesivo reparto de beneficios entre los socios, en otras por pocas pernoctaciones y demasiadas comidas (que son menos rentables).

Fuente: elaboración propia

3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA, APRENDIZAJES Y PROPUESTAS PARA CADA EJE

Comenzamos la sistematización sobre el Programa de Turismo planteándonos varias preguntas en torno a los ejes predefinidos como punto de partida del proceso:

PREGUNTAS CLAVE DE LA SISTEMATIZACIÓN

¿Cómo es la organización y la participación, especialmente de los jóvenes, en el Programa de Turismo y cómo afecta a la organización en la UCA en general?

¿Cómo se toman las decisiones y cómo es la gestión en el Programa de Turismo, y cómo esto afecta a la (auto-?) gestión en la UCA?

Desde el momento en que decidimos realizar la sistematización pensamos que las lecciones aprendidas debían servirnos para plantearnos ciertas propuestas de mejora para el futuro. Nos interesaba reflexionar sobre el Programa de Turismo en sí, pero también sobre su interrelación con la organización⁵². Las reflexiones debían dar a paso a propuestas de acción para permitir que el programa siguiera adelante.

Más adelante abordaremos las respuestas que encontramos y las lecciones extraídas de nuestra experiencia, pero merece la pena dedicar un momento a algunas reflexiones generales que fueron surgiendo a lo largo del proceso.

⁵² Especialmente porque de hecho empezamos nuestros “domingos de recuerdos” en un momento de desánimo, de desorganización en los proyectos turísticos “viejos”, pero al mismo tiempo con nuevas cooperativas incorporándose al programa. Estábamos en un momento delicado, con buenos resultados económicos globales del programa, pero no tanto como se había esperado en cada proyecto turístico, en una situación de crisis económica mundial y con muchos problemas internos que estaban provocando un ambiente de desánimo generalizado.

REFLEXIONES GENERALES DE LA SISTEMATIZACIÓN		
	Lo más positivo de cada época	Experiencias que no quisieran volver a vivir
90's, Las Brigadas "Estrategias de los 90's para el futuro"	<ul style="list-style-type: none"> • La buena organización en la UCA en general • Una organización con el propósito de apoyar a las comunidades, especialmente a las mujeres • Buenos líderes y dirigentes • Los momentos compartidos en las asambleas • Enseñar el amor a la naturaleza en las comunidades • Ser dirigente en las comunidades y haber fundado la nueva UCA 	<ul style="list-style-type: none"> • Sufrir un desalojo • No aprovechar los recursos • Destrucción del Patrimonio • Las dificultades personales que surgieron por apoyar todo el movimiento
2000 – 2003, Un proyecto propio "Tomamos buenas decisiones"	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en colectivo • Los intercambios de experiencias, aprender unos de otros • El compañerismo 	<ul style="list-style-type: none"> • El distanciamiento entre la Junta - Directiva y el grupo de apoyo
2004 – 2007, Formando redes "la unión hace la fuerza"	<ul style="list-style-type: none"> • Buena participación • Buen ánimo • Buena coordinación y comunicación • Experiencia al empezar a trabajar como guía en turismo • Ingresos; oportunidad para salir adelante. Se creyó que el turismo iba a ser una alternativa • La coordinación entre mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> • La desmotivación • La descoordinación • Los malos momentos al dirigir la cooperativa. • Que los grupos se vayan descontentos.

Veamos, en primer lugar, la evolución histórica de cada uno de los ejes y, posteriormente, los aprendizajes y propuestas surgidas en el proceso.

3.1. Organización: ¿cómo es la organización en el Programa de Turismo y cómo afecta a la organización de la UCA?



Grupo de reflexión sobre el eje Organización. 8 de marzo de 2009.

ORGANIZACIÓN - EVOLUCIÓN HISTÓRICA				
Eje	Años '90: Las Brigadas	2000 – 2003 Un proyecto propio	2004 – 2007: Formando redes	2008: Mirando al futuro
Organización	Muy buena organización en la UCA por varios motivos: <ul style="list-style-type: none"> • Lucha común / objetivo común • Mayor necesidad (especialmente para los desplazados norteños) • Muchos recursos en la UCA 	<ul style="list-style-type: none"> • Distanciamiento entre JD y grupo de apoyo, el programa se arma sin la participación de la JD • Diferencias de opinión hombres - mujeres • Se monta la organización en turismo a 2 niveles: interna en cada una de las 3 cooperativas implicadas, y común para todo el programa de turismo de la UCA • Reparto de responsabilidades cooperativa, UCA, Zubiak 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de Aguas Agrias • Organización en las cooperativas al 60% • Buen liderazgo de los coordinadores de turismo • Responsables por tareas en cada cooperativa (coordinador general, cocina, guías, trabajos...) • Representantes en comité de turismo y encuentros a nivel UCA • La UCA va asumiendo progresivamente nuevas responsabilidades con el apoyo de Zubiak Eginez 	<ul style="list-style-type: none"> • Salida de Sonzapote • Integración de la Calera • Desorganización en los proyectos fundadores (interna y en su relación con el Programa de Turismo a nivel UCA)

En los '90 la UCA no trabajaba todavía en turismo pero recibía brigadas internacionales de apoyo que sirvieron como experiencia previa. La gestión externa de estos grupos no dependía de la UCA, eran traídos por personas extranjeras colaboradoras (gestionando recursos económicos, enviando cartas de apoyo en momentos de conflicto, etc.). La UCA se encargaba de recibirlos y organizar lo necesario para su estancia. La organización era fuerte por varias razones: una lucha común (la supervivencia y la posesión de la tierra, especialmente para las familias desplazadas norteñas), muchos recursos económicos, buenos líderes y muchas personas implicadas.

El siglo XXI comienza para la UCA con la decisión de poner en marcha el proyecto de turismo. Las estructuras principales de la organización apoyan la decisión y solicitan a los colaboradores externos⁵³ su apoyo para iniciar el trabajo. Zubiak Eginez diseña una propuesta de estrategia que es aprobada por la JD de la UCA y gestiona apoyos económicos para echarla a andar. Cuando comienza de hecho el proyecto, sin embargo, la relación entre Junta Directiva y el grupo de apoyo es tensa, distante, debido fundamentalmente a diferencia de criterios en cuanto a las decisiones en torno a los fondos de la cooperación externa gestionados por Zubiak Eginez. Por ello, la organización interna del Programa de Turismo se arma sin la participación de la JD, aunque sin impedimentos tampoco por su parte.

El Programa de Turismo se organiza desde su inicio en dos niveles: en cada cooperativa, con normas, acuerdos y reglas autónomas para cada proyecto turístico; y a nivel UCA, con una serie de reglas comunes para todos los proyectos turísticos. A nivel UCA se nombra un coordinador general y un equipo de trabajo con representantes de cada lugar, y se realizan encuentros/capacitaciones para formarse en distintas áreas, compartir experiencias e ir buscando de forma colectiva soluciones a los retos con los que se enfrentan.

En varias ocasiones se atraviesan momentos difíciles: el turismo es un trabajo a medio y largo plazo. Estar meses sin recibir turistas puede ser frustrante, a pesar de los encuentros y la planificación lo que por momentos provoca desánimo, desorganización e incluso deseos de abandonar el trabajo. En general son las mujeres las que muestran una decisión y voluntad más férrea y son las que siguen adelante con el turismo.

En cada una de las tres cooperativas implicadas⁵⁴ el proceso es diferente, pero coinciden en nombrar responsables por áreas: coordinación general, administración, cocina y guías. En unos casos son personas individuales (los coordinadores de los proyectos son valorados como buenos líderes, claros en sus ideas y objetivos), en otros equipos

⁵³ En aquella época Zubiak Eginez trabajaba con la UCA a través de ZuCoA, en consorcio con COSAL-Comités de Solidaridad con América Latina, de Galicia, y ACOODE, Asociación a la Cooperación al Desarrollo, de Madrid.

⁵⁴ Cooperativa y Albergue Nicaragua Libre; Cooperativa Héreos y Mártires de Nandaime - Casa Comunal La Granadilla, Cooperativa Alfonso Núñez – Sonzapote (Isla Zapatera).

de trabajo, pero la organización funciona eficazmente, los turistas se van contentos con la experiencia y las personas implicadas en las cooperativas se sienten capaces de hacer el trabajo y valoran positivamente los nuevos pequeños ingresos.

Mientras tanto, el resto de la UCA apenas tiene ingresos y la JD resuelve lo mejor que le es posible⁵⁵ para al menos dejar las cuestiones legales en orden para traspasar a la siguiente Junta Directiva. Las relaciones con Zubiak Eginez siguen tensas por un tiempo durante ese período, pero se van suavizando progresivamente.

A partir de 2004 las circunstancias cambian sustancialmente: animados por los buenos resultados anteriores, se incorpora un nuevo proyecto turístico (cooperativa Miguel Castro Siles, iniciativa turística Aguas Agrias – La Nanda), sumando ya cuatro cooperativas que trabajan en turismo en la UCA. Los turistas se van realmente satisfechos⁵⁶ y la UCA, con el apoyo de Zubiak Eginez, se anima a abrir relaciones y a dar a conocer su Programa de Turismo más ampliamente, tanto en Nicaragua como en el exterior.

La organización en las cooperativas, con sus altibajos, continúa marchando. Se mantienen las responsabilidades en cada cooperativa y se refuerzan las estructuras a nivel UCA: se conforma un Comité de Turismo para agilizar la coordinación y la toma de decisiones a corto plazo, se mantienen los Encuentros de Turismo cada tres meses con tres o cuatro representantes por cada proyecto y se promueven capacitaciones en distintas áreas. Se va reforzando al Comité de Turismo y acompañando la formación de jóvenes hijas e hijos de socios con el objeto de que asuman de forma gradual ciertas responsabilidades y áreas de trabajo dentro del programa: gestión del fondo de turismo, gestión de reservas turísticas, área de formación, registro informático y análisis de datos económicos y de visitas⁵⁷. Se gestionan nuevos fondos para mejorar en las áreas más débiles (promoción y comercialización, formación), y la UCA vuelve a contar nuevamente con recursos económicos que, procedentes desde el área de turismo, repercuten positivamente en el resto de la organización (camión para transporte de turistas e interno para la UCA, mejoras en la oficina, de muebles, equipos de informática, internet...).

En este momento, las relaciones entre Zubiak Eginez y las estructuras de la UCA son nuevamente muy buenas, en un clima de respeto y confianza mutuos. Fruto de las nuevas relaciones establecidas, la UCA empieza a conocer otras realidades similares, otros proyectos turísticos, y se asocia a dos redes a nivel nacional para buscar en

⁵⁵ Durante años el recurso del que ha echado mano la organización ha sido su ganado, patrimonio colectivo creado a través de la devolución de crías de los asociados por la entrega desde la UCA de una vaca parida.

⁵⁶ A pesar de las deficiencias del principio los turistas han valorado siempre muy positivamente su paso por la UCA, destacando sobre todo la simpatía y la autenticidad de su gente.

⁵⁷ Tareas asumidas inicialmente por Zubiak Eginez.

conjunto respuestas a problemáticas comunes (promoción y comercialización, reconocimiento institucional, mejora de las infraestructuras y de la calidad del servicio). Zubiak Eginez, por su parte, abre también nuevas relaciones con organismos que trabajan en turismo desde una perspectiva similar.

Los resultados económicos en turismo son buenos; las evaluaciones de los turistas siempre favorables; las cooperativas entran en relaciones bilaterales también con otros organismos, y desde la UCA se respetan los otros apoyos y se reconoce la limitación para responder a todas las necesidades de las cooperativas. Por su parte, la organización en las cooperativas continúa con altibajos.

2008 está marcado por la salida de Sonzapote en enero. Supone un golpe anímico, aunque no sorprende porque desde hacía tiempo se venían sintiendo tensiones entre su principal organismo de apoyo y la UCA⁵⁸. Los primeros meses del 2008 pasan tranquilos, ocupados en capacitaciones y encuentros varios, planificando los grupos de la temporada alta. En mayo una nueva cooperativa pide su integración al programa de turismo (cooperativa García García Laviana – Centro Turístico Los Norteños). Pasan grupos de turistas, parecen que son algo más que otros años pero los ingresos provenientes de estas visitas no rinden como antes debido al sensible incremento en el coste de vida en el país⁵⁹, las ganancias son más reducidas, hay ciertos problemas de comunicación interna y, en dos de los proyectos, serios problemas administrativos. 2008 termina con un desánimo generalizado, problemas organizativos en todos los proyectos turísticos y un cierto recelo con la gestión de las visitas desde la UCA.

Aprendizajes en cuanto a la organización



⁵⁸ Ver explicación en reconstrucción histórica, pág. 37 y 38. Las tensiones de la Asociación La Ceiba fueron no sólo con la UCA sino con todos los organismos que estaban interviniendo en la comunidad (como Children's Wellnes Fund, por ejemplo, quien se acabó retirando de Sonzapote por diversos motivos).

⁵⁹ El año 2008 Nicaragua sufrió un aumento del costo de la vida de más de un 50%; sin embargo, los precios de los servicios turísticos no subieron en la misma proporción. Por otra parte, es cierto que la UCA recibió más visitas, pero a costa de aumentar las visitas de día, sin pernoctación, que dejan mucho menor margen de beneficio.

APRENDIZAJES RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN

Para tener una mejor organización se deben tener en cuenta tres aspectos principales: **liderazgo, participación y finanzas**.

En la organización debe haber **movimiento económico para poder solventar las necesidades** y demandas de las comunidades. La organización y la participación están muy vinculadas al aspecto económico y a la capacidad de la UCA de dar respuesta a esas demandas. Cuando las comunidades han tenido apoyo económico fuerte, las cosas se han desarrollado y ha habido mucho entusiasmo.

Las cooperativas se han dedicado a trabajar más en turismo porque hay más dinero involucrado y han dejado de trabajar en la UCA cuando lo único que puede ofrecerles es la organización. La gente trabaja más en los proyectos con apoyo y/o resultados económicos. La experiencia de Sonzapote sirve de ejemplo para lo anterior: la cooperativa cortó lazos con la UCA para percibir los beneficios económicos de una organización extranjera.

Cuando no hay cuentas claras dentro de las comunidades, comienzan los celos y la falta de ánimo⁶⁰. Es fundamental tener una **buena administración** y que la **cooperativa esté permanentemente informada de ella**.

Propuestas para una mejor organización

PROPUESTAS PARA UNA MEJOR ORGANIZACIÓN

En cada iniciativa se debe nombrar al menos un **líder**, una **persona coordinadora del proyecto**, y ésta debe ser electa en base a las siguientes cualidades: transparencia, vocación, capacidad de unidad colectivista y voluntad de trabajar.

Para favorecer la organización se debe **mejorar la comunicación**, no sólo a nivel de las cooperativas sino también en la UCA y con otras instancias. La comunicación es uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo de la organización.

Es fundamental tener una **buena administración interna e informar periódicamente**. Se deben dar datos concretos de los gastos y las gestiones que se realizan. Debe ser un punto de agenda permanente en las reuniones de coordinación de cada proyecto, y las personas a cargo de esta administración no deben sentirse incómodas porque se les pida cualquier información, ya que es parte de sus funciones.

Formar jóvenes para que sean los que se encarguen de las **gestiones** y de los **proyectos**. La UCA necesita tener recursos económicos, y mientras el turismo y otras actividades no generen ingresos suficientes es necesario gestionar recursos por otros medios.

⁶⁰ El único proyecto turístico que no ha tenido problemas con la rendición de cuentas ha sido La Granadilla (aunque ha sufrido momentos de desánimo por otras causas económicas: menos beneficios de los esperados, organizativas, incomodidad con la gestión de reservas desde la UCA, y otras...).

3.2. Participación: ¿cómo es la participación, especialmente de las y los jóvenes, en el Programa de Turismo? ¿Cómo afecta la participación en la UCA?



Grupo de reflexión sobre el eje Participación. 8 de marzo de 2009.

Evolución histórica:

PARTICIPACIÓN - EVOLUCIÓN HISTÓRICA				
Eje	Años '90: Las Brigadas	2000 – 2003: Un proyecto propio	2004 – 2007: Formando redes	2008: Mirando al futuro
Participación	<p>Mucha participación en la UCA por varios motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lucha común / objetivo común. • Mayor necesidad (especialmente los desplazados norteños). • Muchos recursos en la UCA. • Papel destacado de las mujeres en la lucha de los norteños. • No había jóvenes, eran niños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la participación de las mujeres en turismo. • Socios y socias, maridos y mujeres, hijos e hijas, personas mayores implicados en el diseño y la planificación, aunque las decisiones y los compromisos los toma la cooperativa. • Son las personas involucradas (en algunos casos, como Sonzapote, especialmente las mujeres) las que se deciden a trabajar, y "arrastran" a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes en comité de turismo (inicialmente uno, después 2/coop) y encuentros para nivel UCA (3-4 pers/coop). • Participación de mujeres y jóvenes (cocinas y guías); capacitaciones, intercambios de experiencias, videoforums. • Jóvenes guías, como relevo a los socios. • Desarrollo personal a través de la participación en turismo; nuevos puestos de trabajo UCA para jóvenes (reservas, formación, estadísticas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumple con la atención a las visitas, pero hay baja participación en reuniones, trabajos de mantenimiento, etc.

En los '90 el nivel de participación en la UCA era muy elevado, con reuniones de hasta 60 personas, una organización de mujeres fuerte y más de 20 cooperativas asociadas. Las razones, las mismas que favorecieron la buena organización: una lucha común, buenos líderes y muchos recursos disponibles. No obstante, no había una participación activa de las personas jóvenes: muchos eran aún niños, y los más grandes asumían roles de adultos pronto.

En los inicios del Programa de Turismo se comparte la ilusión, los primeros sueños, el diseño y las primeras planificaciones con toda la comunidad. Con los primeros trabajos en cada proyecto turístico se remarca la importancia de la participación de las mujeres: son las más decididas, las que tienen más clara su apuesta por el turismo y, en cualquier caso, imprescindibles para el funcionamiento de cualquier proyecto turístico colectivo. Si bien es cierto que en los inicios se mantienen mayoritariamente en roles típicos femeninos (cocina, limpieza), también empiezan a jugar otros papeles como administradoras o guías turísticas, por ejemplo, con excelentes resultados. Poco a poco, se van abriendo espacios también para los jóvenes, quienes entran a trabajar en su mayor parte como guías turísticos, también en elaboración de muebles, arreglos de jardines e inicios de trabajos artesanales con semillas, pero sin responsabilidades "formales".

A nivel general del Programa, la estructura de coordinación de la UCA se forma contando con tres o cuatro representantes por cooperativa para los encuentros trimestrales de turismo, y uno o dos para las reuniones mensuales del Comité de Turismo. Aunque siempre hay algunas bajas, en general se cumple con la participación prevista y se reconoce la importancia de estas estructuras de coordinación para el funcionamiento del Programa.

Gradualmente los jóvenes van teniendo más peso: capacitándose, realizando trabajos de mantenimiento y limpieza en sus proyectos, participando en encuentros, videoforums e intercambios de experiencias dentro y fuera de la UCA⁶¹ y, posteriormente, incorporándose a nivel UCA en distintas áreas de trabajo en turismo: gestión de reservas, formación, registros y estadísticas sobre administración y visitas.

Las personas implicadas reconocen su desarrollo personal a través de la participación en turismo, especialmente aquellos jóvenes y mujeres que anteriormente apenas habían participado en actividades colectivas. Sin embargo, como destacábamos, a lo largo de 2008 los diversos problemas internos⁶² provocan un desánimo general y una baja participación de socios, socias, jóvenes y mujeres en las distintas actividades promovidas en el marco del Programa

⁶¹ En los últimos cuatro años cuatro jóvenes viajaron a Quebec (Canadá) para una estancia de dos meses y medio, gracias a un convenio con la ONG canadiense Plan Nagua.

⁶² La salida de Sonzapote, los problemas administrativos, cierta desconfianza en la forma de distribución de los turistas entre los distintos proyectos, entre otros.

Aprendizajes en cuanto a la participación



APRENDIZAJES RELATIVOS A LA PARTICIPACIÓN

La participación de los jóvenes y las mujeres fortalece la organización.

Las mujeres, gracias a los procesos de formación e intercambios, se han desarrollado a nivel personal. Muchas han dejado atrás la timidez y se han implicado plenamente en el Programa de Turismo.

Para que el trabajo en las comunidades sea exitoso se necesita una buena coordinación entre jóvenes y adultos. En ocasiones la selección de guías y turnos de trabajo ha causado conflictos entre los jóvenes.

La organización ha apoyado a los jóvenes que tienen el deseo de profesionalizarse.

El desánimo en el Programa de Turismo es normal. "Al inicio de un camino nos caemos, pero lo más importante es levantarnos y seguir adelante". No todos los miembros de las comunidades piensan igual, siempre hay actitudes negativas. Pero son las actitudes positivas las que nos llevan al futuro. Hoy estamos sembrando, la cosecha no es de un día para otro, hay que esperar para ver los frutos.

Si estamos organizados somos más fuertes.

Somos dueños de nuestro propio trabajo, no tenemos patrón, eso es algo que hay que valorar y recordar en los momentos difíciles: somos nuestros propios jefes.

Propuestas para una mayor (y mejor) participación

PROPUESTAS PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN

La persona que coordine a los jóvenes y a los guías debe ser paciente y estar capacitada. Se proponen capacitaciones en liderazgo.

Debería de existir un sistema para nivelar los trabajos en la comunidad: a pesar de la existencia de un calendario de guías, no todas las visitas se pueden prever y a veces algunos guías tienen más trabajo que otros. Lo mismo sucede con las cocineras.

El tema de la importancia de la participación de las mujeres debe ser trabajado en detalle con aquellos socios que están más sensibilizados con el tema.

La mujer no debería de ser enfocada sólo en los roles típicamente femeninos, sino que debería promoverse que la mujer se involucre más en otras actividades. Los jóvenes son más receptivos en este sentido porque han crecido en un ambiente más igualitario entre hombres y mujeres.

Cuanta más gente esté trabajando en las comunidades, menor será la carga para cada uno. Tenemos que cambiar la actitud negativa y trabajar en conjunto para superar los problemas. En el Programa de Turismo todos tenemos una meta en común y, si tenemos un tropiezo, hay que trabajar más.

Los problemas se solucionan con una buena organización. Un buen funcionamiento significa tener la capacidad de resolver los problemas a nivel interno de las comunidades. De nada sirve estar organizados si no podemos resolver los problemas.

Se propone que se continúen las capacitaciones a los guías, cocineras, administradores, y que se capacite especialmente a los responsables.

3.3. Autogestión: ¿cómo se toman las decisiones y cómo es la gestión en el Programa de Turismo? ¿cómo afecta a la autogestión en la UCA?



Grupo de reflexión sobre el eje Autogestión. 8 de marzo de 2009.

Evolución histórica:

AUTOGESTIÓN Y TOMA DE DECISIONES - EVOLUCIÓN HISTÓRICA				
Eje	Años '90: Las Brigadas	2000 – 2003 Un proyecto propio	2004 – 2007 Formando redes	2008 Mirando al futuro
Autogestión, toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> En la UCA se tomaban las decisiones de forma asamblearia, la JD respondía a lo que se decidía en las asambleas. Se comienza a hablar de turismo como diversificación, aunque se mantienen ciertas reticencias al respecto. Las brigadas vienen organizadas desde fuera, la UCA sólo las recibe pero no tiene ningún papel en su gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Decisión soberana de la UCA para participar en turismo. Las decisiones concretas de la puesta en marcha las toman directamente las cooperativas implicadas en turismo con el grupo de apoyo, sin la JD de la UCA. Dos niveles de decisión: en cada cooperativa, todas las cuestiones internas; en las estructuras UCA, cuestiones que afectan a todos (precios, capacitaciones, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantienen dos niveles de decisión: a nivel de cooperativa y de UCA. Implicación de la dirección de la UCA a través del Comité de Turismo. Decisión en encuentros UCA de integración en RENITURAL, PRODETS, convenios con organismos nacionales e internacionales. Administración interna ha funcionado bien con mujeres. Traspaso de gestión desde Zubiak Eginez a la UCA del fondo de turismo, reservas turísticas, formación. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantienen los dos niveles de decisión: cooperativa - UCA. Alejamiento en algunas cooperativas de las estructuras UCA, y de sus propios proyectos turísticos, por inconformidades. Traspaso de gestión a la UCA del registro informático y análisis económico y de visitas.

Como apuntábamos, en la década de 1990 en la UCA se realizaban asambleas multitudinarias donde se debatían los temas de interés y se tomaban decisiones de manera consensuada. Al mismo tiempo y por motivos de seguridad, ciertas decisiones delicadas (relativas a tomas de tierra, abastecimiento de víveres para los grupos desplazados, etc.) se tomaban en pequeños grupos entre los líderes de la organización.

Se comienza a hablar de turismo desde el entonces líder principal, pero desde las cooperativas suena a “locura de chele”⁶³ y no piensan que pueda convertirse en una realidad. Las brigadas se gestionan desde fuera, la UCA no tiene capacidad de decidir las condiciones: incluso en una ocasión en que intenta negociar la persona de contacto no acepta sentarse y finalmente suspende el envío de los grupos. Los líderes de la UCA perciben que ahí hay posibilidades de generar ingresos para las cooperativas y para la organización.

Así, en 2000, en el marco del proceso de “reingeniería” y planificación estratégica, se decide participar en turismo. La Junta Directiva solicita apoyo de Zubiak Eginez, quien elabora la propuesta de estrategia y, una vez aprobada, gestiona fondos para su puesta en marcha.

Desde las cooperativas implicadas, por el contrario, la capacidad de autogestión y toma de decisiones es total en los dos niveles de coordinación: los socios y socias adoptan sus normas de funcionamiento a los requerimientos internos de su proyecto turístico⁶⁴. Entre los representantes que acuden a los encuentros UCA, en consenso con Zubiak Eginez⁶⁵, se toman las decisiones del funcionamiento general del Programa, así como los acuerdos de coordinación y/o integración con otros organismos. A medida que pasa el tiempo y se consolida el proyecto, la nueva JD tiene un nuevo acercamiento al Programa de Turismo y a Zubiak Eginez y se incorpora en la principal estructura de seguimiento del programa, el Comité de Turismo, coordinándolo y asumiéndolo como una de sus áreas de trabajo.

Además, Zubiak Eginez asume desde el primer momento el compromiso de ir formando cuadros a nivel interno para que, a medida que el programa vaya desarrollándose y tomando fuerza, sea la propia UCA la que asuma todas las tareas necesarias para cumplir con el trabajo en turismo⁶⁶. La UCA tiene mucho peso en la promoción y la gestión de reservas, y las cooperativas se atienen a sus gestiones. Con las inconformidades y descontentos que empiezan a percibirse en 2008 la reacción de algunas de las cooperativas es de retirarse un poco de las estructuras UCA y de las decisiones compartidas. Cuesta varios meses que esas opiniones divergentes se planteen en la UCA y se les busque una respuesta favorable.

63 “Chele” en Nicaragua se usa indistintamente para designar a una persona de piel clara, y por extensión, a los extranjeros.

64 Cargos, pagos, distribución de responsabilidades, etc.: todo es decidido por ellos. El papel de Zubiak Eginez como apoyo técnico se limita a sugerir y aportar ideas, pero la decisión último siempre es de la cooperativa.

65 Las condiciones generales del programa son propuestas por Zubiak Eginez y ciertas cosas se plantean como condiciones irrevocables (como la necesidad de reembolsar ciertas partidas, por ejemplo), pero todo se comparte y consensua con las cooperativas implicadas, quienes ven con buenos ojos esas condiciones planteadas.

66 Gestión del fondo de turismo, gestión de reservas, área de formación, registro informático y análisis económico.

Aprendizajes en cuanto a la autogestión y toma de decisiones



APRENDIZAJES RELATIVOS A LA AUTOGESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Ha habido un **proceso gradual de autogestión** en el Programa de Turismo de la UCA. Poco a poco la UCA va asumiendo nuevas responsabilidades y siendo cada vez más autónoma para dar respuesta a todas las necesidades del Programa.

Cuando ha habido una **administración deficiente** se han generado conflictos, desánimo y **desorganización**. Es básico asegurar una buena administración y una información fluida hacia las personas implicadas en cada proyecto.

Cada cooperativa se ha atendido a las **gestiones de reservas turísticas por parte de la UCA**. Eso supone una sobrecarga de trabajo para la UCA y poca iniciativa por parte de cada proyecto. Probablemente el activo papel de Zubiak Eginez ha generado la impresión errónea de que eso no era responsabilidad de cada proyecto.

Cuando **no hay buena comunicación** entre representantes a nivel UCA, cooperativa y trabajadores, entonces **hay problemas**. Muchos de las inconformidades en relación al trabajo de la UCA (especialmente en torno a la forma de distribuir las visitas, y por tanto los beneficios del programa) se deben a la falta de participación de los representantes en las estructuras de coordinación a nivel UCA o, más frecuentemente, a la falta de transmisión de la información por parte de los representantes al resto de compañeros y compañeras de su cooperativa.

Hay unanimidad en que **los jóvenes deben ser los que lleven el proyecto en el futuro**, pero a veces no son motivados por los adultos de las cooperativas, no se les permite participar en ciertas reuniones, ni opinar o participar en la toma de decisiones, por lo que no se sienten parte del proyecto en la misma medida que los socios y socias.

Propuestas para una mayor (y mejor) autogestión

PROPUESTAS PARA MEJORAR LA AUTOGESTIÓN

Conformar un **equipo técnico de jóvenes** con formación previa en turismo, con el apoyo del Comité de Turismo para reforzar la organización y el acompañamiento al Programa de Turismo. Ir incorporando más jóvenes en las distintas áreas: gestión de reservas, formación, administración, etc., apoyarles desde la UCA (con asesoría técnica de Zubiak Eginez) para formarse, pero estableciendo un compromiso sobre la reciprocidad del acuerdo: qué aporta el joven (tiempo, trabajo y esfuerzo) y qué le aporta la organización (formación y experiencia profesional).

La persona a cargo de la **administración** del proyecto turístico en cada cooperativa debe **informar** en cada reunión y estar disponible para presentar libros y las cuentas del fondo. La cooperativa por su parte también debe pedir cuentas.

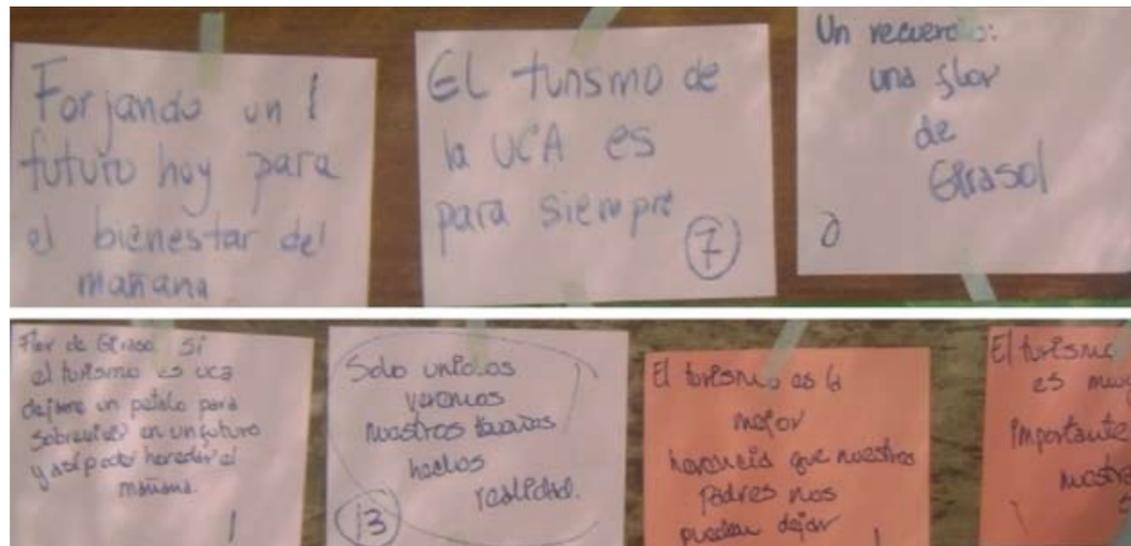
Que **cada iniciativa turística** busque sus **propios contactos** y gestione sus propias reservas, no quedarse sólo esperando a las gestiones de la UCA; así se suma esfuerzo entre todos y se consiguen mejores resultados.

Que cada socio/a **tome en cuenta a su cooperativa para incorporar a alguien al trabajo**: presentar a la persona en una reunión de coordinación, dar a conocer su interés en participar, especificar en qué quiere trabajar, plantearle cuáles son las condiciones y si está dispuesto/a a asumirlas.

Pedir que los **representantes** den **información** y defiendan los intereses de sus cooperativas (y no los personales) en las reuniones a las que asistan y, de la misma manera, que posteriormente trasladen la información a sus cooperativas. Esto es responsabilidad de cada representante, pero también del resto de la cooperativa que debe pedir información de las reuniones a las que acuden sus representantes.

4. CONCLUSIONES: “SÓLO UNIDOS VEREMOS NUESTROS SUEÑOS HECHOS REALIDAD”

4.1. Conclusiones del proceso de sistematización



A continuación detallamos las principales conclusiones derivadas del proceso de la sistematización.

CONCLUSIONES DE LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO TRC

Los elementos fundamentales para una buena organización y alta participación son:

1. tener un **objetivo común**;
2. **buenos líderes**: democráticos, con iniciativa, capacidad de escucha y de resolución de conflictos;
3. **buena comunicación**;
4. **cuentas claras**;
5. **generación de ingresos**.

Uno de los puntos más sensibles es la administración: **una buena administración** no asegura una buena organización, pero una mala administración es camino seguro a una organización deficiente.

Es necesario que la UCA sea capaz de ofrecer **respuestas económicas positivas** a sus asociados y asociadas para mantener una organización firme y unida. La posibilidad de percibir beneficios económicos desde fuera de la UCA puede condicionar la permanencia en la misma.

El Programa de Turismo ha abierto un importante espacio de **participación para jóvenes y mujeres**, que les ha permitido desarrollarse a nivel personal y ha fortalecido la organización.

En el caso de las **mujeres**, aunque mayoritariamente han ocupado trabajos asociados tradicionalmente a su género, también han tenido la oportunidad de realizar otras **nuevas ocupaciones** con excelentes resultados.

Sin embargo, ese mismo espacio de participación lo ha sido en ocasiones también de **conflictos**. Es necesario buscar **nuevas formas de comunicación y coordinación** para integrar a todas las personas implicadas en turismo.

Gracias al Programa de Turismo, **la UCA es ahora más autogestora** de su propio desarrollo que hace unos años. A través de un proceso gradual, con una visión más técnica y profesional, ha ido asumiendo cada vez más tareas y responsabilidades, ofreciendo así mayor y mejor servicio a sus asociados y clientes.

Las **cooperativas**, sin embargo, deben hacer **mayores esfuerzos por disminuir algunas dependencias de la UCA**, especialmente haciendo sus propias gestiones para atraer turistas.

Deben ser personas **jóvenes** quienes **asuman el proyecto en el futuro**. Por ello es fundamental integrarlas desde ya: tienen más formación y más capacidad de adaptarse a esta nueva actividad económica, aunque deben profesionalizarse más para asumir este reto. Ellos serán quienes, en unos años, más disfruten de los frutos del trabajo en turismo.

Valores destacados del trabajo en turismo: “organizados somos más fuertes”; “somos dueñas de nuestro propio trabajo”; “hoy estamos sembrando para ver los frutos mañana”.

En resumen, se puede concluir que se confirmaron las hipótesis de partida, que el turismo está contribuyendo a una mejor organización y mayor participación en la UCA, y que está integrando a las nuevas generaciones como estrategia de sostenibilidad a medio y largo plazo. El reto ahora consiste en aplicar las recomendaciones para asegurar ese futuro.

4.2. Epílogo

En el momento de escribir estas líneas, seis meses después de las sesiones grupales de la sistematización, ya se habían percibido algunos frutos de esta reflexión.

En primer término, la incorporación de una nueva iniciativa al Programa de Turismo de la UCA: la cooperativa Claudia Chamorro, que ingresó en febrero de 2009 y, a estas alturas, ya tiene definida su oferta turística, armada su estructura de funcionamiento interno y ha recibido sus dos primeras visitas. La cooperativa ha solicitado desde el primer momento el acompañamiento y asesoría de la UCA, quien a través de su Comité de Turismo le ha transmitido las recomendaciones reflejadas en este documento.

En todas las cooperativas “veteranas” se han hecho algunos reajustes, el más significativo ha sido la adopción de un nuevo modelo de coordinación y comunicación interna con todas las personas implicadas en turismo (anteriormente la fórmula utilizada eran las asambleas de cooperativa, a las que sólo tenían acceso las y los socios). Aunque con ciertas variaciones en tiempos y formas, mantienen en común

la participación de todas las personas activas en cada proyecto turístico. Esto está permitiendo una mayor integración de jóvenes y mujeres que, sin ser cooperativistas, aportan su tiempo y su trabajo al proyecto. Aún es pronto para valorar los resultados, pero la impresión general es que está ayudando a mejorar la coordinación interna.

Por otro lado, varias iniciativas han asumido el reto de gestionar sus propias visitas, y de hecho han recibido varios grupos por su gestión directa, disminuyendo así su dependencia de la UCA.

Por último, tanto Zubiak Eginez como la UCA Tierra y Agua se han dispuesto a llevar a cabo un plan de formación y capacitación intensiva a realizarse durante 2010 y 2011, teniendo en consideración las recomendaciones y propuestas aquí planteadas (formación de líderes, mantener las capacitaciones por áreas de trabajo, entre otras cuestiones).

Y todo esto que hemos contado es nuestro recorrido, nuestra breve pero intensa historia colectiva. Invitamos a los lectores y las lectoras a visitarla en persona y conocerla en profundidad.

5. ANEXOS

5.1. Selección de fotografías

1ª Sesión celebrada en la Cooperativa Miguel Castro Siles: Comunidad de Aguas Agrias – la Nanda, 15/02/2009



2ª Sesión, cooperativa Héroes y Mártires de Nandaime: Casa Comunal La Granadilla, 22/02/2009



3ª Sesión, Cooperativa Nicaragua Libre: Albergue Rural Nicaragua Libre, 01/03/2009



4ª Sesión, cooperativa Gaspar García Laviana: Centro Turístico Los Norteños, 8/03/2009



Grupo de reflexión sobre eje Organización



Presentación del grupo de reflexión sobre el eje Organización



Grupo de reflexión sobre eje Participación



Presentación del grupo de reflexión sobre el eje Participación



Grupo de reflexión sobre eje Autogestión



Presentación del grupo de reflexión sobre el eje Autogestión



Salida en el camioncito de la UCA

Muestra de dibujos realizados durante las sesiones grupales:



Jugando al Turc-concur:



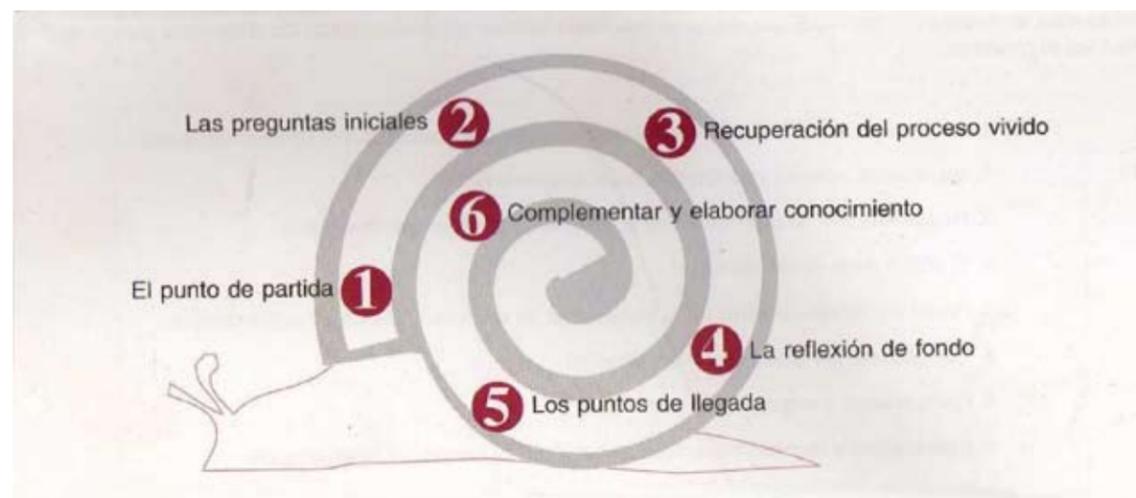
5.2. Metodología Ampliada

Había mucho que recordar y analizar, pero éramos conscientes de que necesitábamos centrar los recuerdos, enfocarnos en ciertos aspectos que pudieran sernos útiles para mejorar la situación en la que nos encontrábamos: resultados económicos menores de los esperados y un cierto desánimo generalizado, a pesar de los logros objetivos y del desarrollo personal de la gente involucrada.

Queríamos implicar a las personas, especialmente a las que tienen o habían tenido cargos de responsabilidad en la organización, para aprovechar las reflexiones que fueran saliendo y pensar cómo aplicar las lecciones aprendidas. También pretendíamos hacer de los encuentros de la sistematización espacios para la reflexión, pero también de encuentros y reencuentros, de compartir buenos momentos, de visitas entre las cooperativas involucradas en turismo: y así, recordar qué recordamos.

Desde Zubiak Eginez asumimos liderar y facilitar el proceso de sistematización. Un reto para nuestra organización ya que no habíamos realizado un trabajo similar anteriormente, aunque varios de nosotros habíamos acudido a talleres de formación en esta temática⁶⁷. Finalmente, así fue como lo hicimos:

Enfoque metodológico. Como punto de partida asumimos la siguiente definición de sistematización: “Proceso participativo que permite ordenar lo vivido, recuperar así la memoria histórica, interpretarla, analizarla, aprender nuevos conocimientos y compartirlos con otras personas”⁶⁸.



67 Curso sobre sistematización de experiencias “Cómo aprender de nuestras prácticas”, organizado por Alboan y celebrado en Bilbao el 24 y 25 de octubre de 2003; “Curso de Sistematización: diseño de estrategia de sistematización, identificación de lecciones aprendidas y recomendaciones”. CEP – Alforja, Costa Rica. 23 y 24 de junio 2006, 16 y 17 de octubre 2006.

68 Alboan, Hegoa, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, 2004, *La Sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas*.

Para poder llevar a cabo ese proceso debimos plantearnos varias preguntas que fuimos respondiendo en distintas sesiones de trabajo colectivo. Para facilitar la apropiación por parte de los participantes de las comunidades (protagonistas de la historia, pero ajenos a discusiones técnicas), decidimos centrar la “cara pública” del proceso en las sesiones grupales, que serían el “núcleo duro” de la sistematización, donde se generaría la información y las reflexiones que posteriormente el equipo de trabajo debería interpretar, analizar y escribir. Una vez aprobado el documento escrito por parte de las estructuras directivas de la UCA se presenta públicamente en todas las cooperativas, pretendiendo promover con ello el enriquecimiento de la reflexión y el debate, compartir el conjunto de aprendizajes y las recomendaciones obtenidas en el proceso.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA: DETALLE			
Ejes	Protagonistas	Etapas, lugares	Sesiones
<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Participación de jóvenes • Autogestión – toma de decisiones 	<p>Equipo de trabajo: 9 jóvenes de todos los proyectos turísticos, Zubiak Eginez</p> <p>Público permanente: JD, Junta de Vigilancia, Comité de Turismo, antiguos directivos, jóvenes</p> <p>Grupo del recuerdo: cinco a ocho personas con participación significativa en esa época</p> <p>Toda la comunidad donde se celebra la sesión</p>	<p>1995-1999, “Las Brigadas” Aguas Agrias – La Nanda</p> <p>2000 – 2003, “Un proyecto propio”, Casa Comunal La Granadilla</p> <p>2004 – 2007, “Formando redes”, Albergue Rural Nicaragua Libre</p> <p>2008 y siguientes, “mirando al futuro”, Centro turístico Los Norteños</p>	<p>Mañana:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avivando recuerdos (documentos, fotografías,...) • Preguntas dirigidas en torno a los ejes • Reconstrucción Histórica • Reflexión • “Frase del recuerdo” <p>Tarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de videos de la época • Tur-concur⁶⁸

Ejes. Centraríamos la reflexión en los aspectos que consideráramos pilares para el funcionamiento futuro del Programa de Turismo y de la UCA en general. El primer eje que surgió fue el de la participación de los jóvenes, pero en cuanto comenzamos a pensar por qué nos interesaba analizar la presencia de los jóvenes nos dimos cuenta

69 Juego del Programa de Turismo de la UCA semejante al *Trivial Pursuit*, con preguntas sobre el Propio Programa de Turismo de la UCA, Arqueología e Historia, Geografía y Demografía, Medio Ambiente y Recursos Naturales, Granada y alrededores.

de que su mayor o menor implicación dependía en gran medida de cómo se organizara el Programa a nivel interno, cómo se tomaran las decisiones y cómo se gestionara cada proyecto turístico. Esos serían nuestros ejes para la reflexión:

EJES PARA LA SISTEMATIZACIÓN	
Eje	Preguntas clave
Organización	¿Cómo es la organización en el Programa de Turismo y cómo afecta a la organización en la UCA en general? Nos interesaba analizar las estructuras organizativas del Programa de Turismo, su funcionamiento, resultados, dificultades y cómo se resolvían... Analizar también su relación con las demás estructuras organizativas de la UCA y la influencia de unas sobre otras.
La participación de jóvenes	¿Cómo es la participación, especialmente de los jóvenes, en el Programa de Turismo, y cómo afecta a la participación en la UCA en general? En los últimos años se han ido incorporando cada vez más jóvenes al Programa de Turismo, al tiempo que se ha hecho un gran esfuerzo de formación y organización juvenil ⁷⁰ . Hay unanimidad al reconocer que ellos serán los que asumirán el Programa de Turismo y el relevo en general en toda la UCA, pero ¿cómo se está concretando esto? ¿Cuál es la participación real de los jóvenes en turismo y en la UCA en general?
La capacidad de autogestión, toma de decisiones	¿Cómo se toman las decisiones y cómo es la gestión en el Programa de Turismo, y cómo esto afecta a la (auto-?)gestión en la UCA? Una de las preocupaciones compartidas entre las estructuras directivas de la UCA y Zubiak Eginez es la importancia de la autonomía de la UCA en sus decisiones; decisiones consensuadas, argumentadas y reflexionadas, para poder llevar a cabo su proceso de autodesarrollo. ¿Cómo se está haciendo esto en el Programa de Turismo? ¿Y en el resto de la UCA? ¿Cómo se interrelacionan estas formas de gestión y tomas de decisiones?

Protagonistas. Debido al número de personas involucradas actualmente en el Programa de Turismo (más de 100) era impensable e inmanejable pretender que todas se implicaran por igual en el proceso. Pensábamos además que era importante incorporar en el recuerdo y la reflexión a líderes de la organización que, aunque no estuvieran directamente involucrados en turismo, sí hubieran participado activamente en la vida de la UCA durante esos años. Y si íbamos a reflexionar sobre los jóvenes, necesariamente deberíamos darles prioridad en el proceso. Finalmente, acordamos:

⁷⁰ Desde el año 2000 la UCA Tierra y Agua, con el apoyo de distintos organismos (Zubiak Eginez entre ellos), promueve un Proyecto de formación y organización juvenil, que contempla, entre otros: la dotación de ayudas económicas para el estudio, la promoción de actividades juveniles (intercambios entre jóvenes de distintas cooperativas, campañas ambientalistas, eventos deportivos...), la dotación de libros y equipamientos para bibliotecas gestionadas por los propios jóvenes y el acceso a computadoras e internet.

PROTAGONISTAS DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

Conformar un equipo de trabajo para la realización de la sistematización con jóvenes de todos los proyectos turísticos. Desde Zubiak asumimos la coordinación del equipo⁷¹. Hicimos una reunión de preparación en la que explicamos qué pretendíamos con la sistematización, presentamos la propuesta de trabajo consensuada con la Junta Directiva de la UCA y dimos a cada joven la opción de involucrarse en lo que se sintiera más cómodo. Nueve jóvenes conformaron el equipo núcleo, y fueron apoyados por otros de sus compañeras y compañeros en sus lugares de origen. Ellos se encargaron de la preparación de la documentación a presentar en cada sesión, de la limpieza y decoración del espacio (en esto ayudados también por los adultos), de la logística (equipos, coordinar comida, transporte...), de entregar personalmente las invitaciones, de tomar notas para la elaboración de las memorias, de tomar fotos,... La redacción del documento la asumió Zubiak Eginez. La parte más dura del trabajo fue sin duda la recogida de información. Se solicitaron fotos a las familias, sobre todo para la época de los 60s, de las que se conservan muy pocos archivos, se revisaron documentos variados (reglamentos, convenios, cartas, gráficos y análisis económicos, evaluaciones de turistas,...), memorias de todo tipo de actividades del Programa de Turismo (encuentros, intercambios, capacitaciones, etc.), así como el archivo de fotos y vídeos de la UCA.

Invitar a todas las sesiones a un grupo amplio de personas de la organización (público "permanente") que incluía: miembros de la JD, Junta de Vigilancia y Comité de Turismo, algunos antiguos directivos que todavía participan en la organización, además de los jóvenes del equipo y aquellos jóvenes involucrados en el Programa de Turismo que quisieran participar.

Invitar en cada sesión a un grupo del recuerdo, de entre cinco y ocho personas destacadas, que hubieran tenido una participación significativa en esa época, intentando tener representación de directivos a nivel UCA y participantes en cada proyecto turístico, y en la medida de lo posible con hombres y mujeres en similar proporción.

Invitar cada domingo a todas las personas involucradas en turismo en la comunidad, y en la tarde hacer extensiva la invitación para toda la comunidad.

Etapas. Otro aspecto a decidir fue el periodo de tiempo de vida del proyecto a sistematizar: ¿debíamos centrarnos en los últimos años, más cercanos y vivos en la memoria? ¿O sería mejor elegir el período inicial, cuando el proyecto estaba tomando forma y aun no habíamos tenido dificultades serias? ¿O la etapa intermedia, en la que empezamos a abrirnos al exterior y crecer a nivel interno?

Después de pensarlo y discutirlo decidimos que, para comprender mejor la situación actual y poder aplicar las lecciones que sacáramos del proceso, lo fundamental era analizar en profundidad los ejes que nos habíamos marcado a lo largo de las distintas etapas por las que había pasado el turismo en la UCA.

⁷¹ Buscamos también apoyo externo para acompañar al equipo en el día a día y asegurar el cumplimiento en detalle de todo lo que había que preparar antes y después de cada domingo. Sirva este pequeño espacio para reconocer el excelente trabajo de Gema Manzanares, recién egresada de la carrera de Comunicación Social de la Universidad Centro Americana, y miembro de la Corriente Joven Feminista.

Aunque necesariamente a lo largo de la sistematización deberíamos marcar los momentos más importantes y significativos del proceso, entre Zubiak Eginez y la UCA a través de sus distintas instancias involucradas (JD, Junta de Vigilancia, Comité de Turismo) consensuamos la propuesta de fechas, personas a invitar y lugares donde realizar cada encuentro. Desde Zubiak Eginez trabajamos un borrador para afinar con el equipo de trabajo, y así se llevaron a cabo las sesiones grupales de la sistematización:

PROGRAMA	
Sesión del recuerdo: 8.30 a.m. Videos y turconcur*: 1.00 p.m., para toda la comunidad Domingo 15 de febrero: 1995-1999: LAS BRIGADAS Casa de la UCA en Aguas Agrias. Domingo 22 de febrero: 2000 - 2003: UN PROYECTO PROPIO Casa Comunal La Granadilla. Domingo 1 de marzo: 2004 - 2008: FORMANDO REDES Albergue Rural Nicaragua Libre. Domingo 8 de marzo: 2008 y siguientes: MIRANDO AL FUTURO Centro Turístico Los Norteños (La Calera)	Están invitado todos los directivos actuales (Junta Directiva, Junta de Vigilancia), algunos antiguos directivos que continúan apoyando activamente, y los actuales miembros del Comité de Turismo. Cada domingo contaremos con un GRUPO DEL RECUERDO, algunas de las personas que tuvieron una participación más directa de la época a recordar. Serán nuestros invitados especiales. Además, la cooperativa donde se celebre cada DOMINGO DE RECUERDOS está invitada a participar: en la mañana compartiremos con socios, socias, jóvenes guías, cocineras, y todas las personas que participen en el programa de turismo de la UCA. En la tarde, la sesión de TURCONCUR y VIDEOFORUM es abierta para todo el público. ¿Quieres ser el ganador o ganadora del turconcur?
¿QUIÉNES ESTÁN INVITADOS A PARTICIPAR?	¿POR QUÉ UN CICLO DEL RECUERDO?
Queremos hacer de estos domingos un espacio amplio de participación para la UCA Tierra y Agua, para socios y socias, y muy especialmente para jóvenes. ¡Animate y participá!	Desde Zubiak Eginez pensamos que, después de siete años de trabajo, sería interesante reflexionar sobre la experiencia de turismo en la UCA Tierra y Agua. Cuando se lo planteamos a la UCA hubo consenso: <i>"Es interesante pararse a pensar los resultados del turismo en la UCA, sobre todo en relación al fortalecimiento de la organización de la UCA, la autogestión, y especialmente, la participación de los jóvenes en ella."</i> Estos domingos de recuerdos intentarán ayudarnos a ello.
<small>*TUR CONCUR: juego de preguntas y respuestas sobre el Programa de Turismo Rural Comunitario de la UCA Tierra y Agua</small>	

Sesiones y lugares. Decidimos realizar una sesión en cada uno de los proyectos turísticos, de acuerdo a la época a recordar y la relación de cada lugar con ese momento histórico. Para contar con la mayor participación, especialmente de los jóvenes⁷², decidimos realizar las sesiones de recuerdos los domingos por las mañanas y dejar los días de semana para el trabajo de preparación, recopilación de información, etc. Así surgió el nombre de "Domingos de Recuerdos".

Cada sesión tendría una estructura similar: la mañana estaba dedicada a la reflexión formal sobre los eventos de la época y por la tarde los participantes compartían un espacio lúdico. La mañana comenzaría con la presentación de información y fotos de

⁷² Muchos jóvenes de las cooperativas estudian en modelo sabatino, otros en modelo regular (todos los días), siendo el día domingo el que menos los afecta.

la época a analizar para estimular la memoria de los presentes. El equipo de trabajo se dio a la tarea de crear un ambiente diferente para cada sesión, de acuerdo a la documentación disponible y al lugar en el que se realizaba:

AMBIENTACIÓN DE CADA SESIÓN	
Primer domingo	La sala estaba decorada con bandearas azules y blancas (la bandera nacional de Nicaragua) y rojinegras (la bandera del FSLN), simbolizando la lucha social de esa época, con un alto componente político. Se preparó un panel con fotos y documentos en los que se resaltaba en colores los párrafos más importantes.
Segundo domingo	Hubo cartulinas de distintos colores de acuerdo a los distintos temas presentados: UCA, Sonzapote, La Granadilla y Nicaragua Libre, (los tres proyectos pioneros en turismo) y se colgaron a lo largo del porche y en el patio, bajo una acogedora carpa.
Tercer domingo	Se preparó el "Laberinto de la información", con varias decenas de metros de paredes de plástico recubiertas de información, con muchas fotografías y cuatro mesas temáticas (Aguas Agrias, Redes de Turismo, Organismos y Convenios, Promoción del Turismo UCA).
Cuarto domingo	Se celebró el día 8 de marzo, Día de la Mujer, por lo que se preparó una tarjeta de felicitación para todas las mujeres presentes y se leyó la "Oración para Ustedes y Nosotros" ⁷³ ; la información, y muchas fotos de esta época, se colocaron en paneles a lo largo de la sala.

A continuación se realizó una ronda de preguntas dirigidas al grupo en torno a los tres ejes. Posteriormente se realizó la Reconstrucción Histórica, marcando los eventos más importantes de la época para las personas presentes y la organización en general. Pedimos al público dibujar aquellos momentos destacados y, aunque tímidamente al principio, finalmente resultó una forma eficaz de involucrar a varios de los participantes.

Por último, se hizo una reflexión colectiva sobre la época, pensando en lo positivo y lo negativo, aquello que se volvería o no a repetir. Para cerrar la sesión se elegiría una "frase del recuerdo": de entre las propuestas por las personas presentes, aquella que fuera más votada. Durante la tarde, presentación de videos de la época y turconcur⁷⁴. Las sesiones se planificaron de la siguiente manera:

⁷³ Núñez, O. *Oración para ustedes y nosotros*. 2009. www.el19digital.com

⁷⁴ Juego del Programa de Turismo de la UCA semejante al *Trivial Pursuit*, con preguntas sobre el Propio Programa de Turismo de la UCA, Arqueología e Historia, Geografía y Demografía, Medio Ambiente y Recursos Naturales, Granada y alrededores.

PLANIFICACIÓN DE LAS SESIONES DE SISTEMATIZACIÓN

1º domingo: “Las brigadas” 1995 - 1999: época de brigadas internacionalistas de apoyo (especialmente a las familias norteñas desplazadas), algo así como la prehistoria del turismo en la UCA. A realizarse en Aguas Agrías, una de las comunidades que más brigadas de este estilo recibió.

2º domingo: “La decisión, un proyecto de turismo de la UCA”, 2000 -2003: tiempos de empezar a soñar y a hacer realidad los sueños. A realizarse en la Casa Comunal La Granadilla, que se incorporó al turismo desde el principio aunque no lo habían imaginado así sus protagonistas.

3º domingo: “Formando redes”, 2004 – 2007: momentos de crecimiento, con la incorporación de Aguas Agrías, establecimiento de contactos con otras organizaciones que comienzan a enviar nuevos grupos, la conformación de redes de turismo... A realizarse en el Albergue Rural Nicaragua Libre, anfitrión principal de varios de esos nuevos grupos y contactos.

4º domingo: “mirando al futuro”, 2008 y siguientes: con los importantes cambios internos del 2008 (salida de Sonzapote, una de las iniciativas fundadoras del Programa, e incorporación de La Calera liderada por los jóvenes) y lo reflexionado en días anteriores, ¿cómo planteamos el futuro del turismo en la UCA? A realizarse en La Calera.

La última sesión debía servirnos para hacer un repaso de lo recordado en cada una de las anteriores y, sobre todo, sacar conclusiones concretas y útiles, “lecciones aprendidas” que pudiéramos poner en práctica en el futuro. Sentíamos que si no llegábamos a un cierto nivel de concreción y propuestas para la acción el proceso quedaría incompleto. Por esto la metodología debía ser distinta a las sesiones anteriores: sin “grupo del recuerdo”, la Reconstrucción Histórica se haría entre todas las personas presentes, y centraríamos la reflexión no sólo en torno a esa época, sino también a los ejes y las conclusiones de acuerdo a lo comentado en los días anteriores. Eso debería servirnos para reconocer lo aprendido y plantear propuestas concretas para el futuro.

Comunicación. Todo proceso de sistematización debe incluir una estrategia de comunicación para compartir los resultados y los conocimientos obtenidos. En nuestro caso, nos planteamos dos niveles de comunicación: a nivel interno, pesando en la aplicación práctica de los aprendizajes y recomendaciones en los propios proyectos turísticos y en otras áreas de la UCA; y hacia el exterior, para otras organizaciones campesinas, ONGDs, instituciones de cualquier tipo que pudieran enriquecer sus conocimientos a través de nuestra experiencia y aprovecharla para las suyas propias⁷⁵.

⁷⁵ A la hora de redactar este documento se están planificando las sesiones de presentación de los aprendizajes a nivel interno, que probablemente se realicen a lo largo del próximo mes de mayo. Más que una mera presentación se tratará de compartir el proceso de reflexión, partiendo de la descripción de lo sucedido, pidiendo a las personas presentes que hagan su propia reflexión antes de exponer las conclusiones de la sistematización. Pensamos que así se transmitirán mejor los aprendizajes, y probablemente salgan, bien nuevas reflexiones, bien ciertos matices y detalles, que enriquecerán aún más el proceso. A nivel externo esperamos que la publicación de este documento y su promoción por parte del Foro de Turismo Responsable servirán para dar a conocer nuestro proceso a otras organizaciones.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. Citas bibliográficas

- Equipo Nitlaplán (1994), *Descolectivización: reforma Agraria*, Revista Envío, <http://www.envio.org.ni/articulo/899>
- Merlet, M. (2002), *Fragilidad y límites de las Reformas Agrarias en América Central. Las enseñanzas de dos países, Honduras y Nicaragua*, http://www.agter.asso.fr/IMG/pdf/Merlet_reforma-agraria_Honduras_Nicaragua.pdf
- Rocha J.L. (2003), *La década de los años 80: revolución en Nicaragua, Revolución en la caficultura nicaragüense*.
- INTUR (2007), *Boletín de Estadísticas*.
- Alboan, Hegoa (2004), *La Sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas*. Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Bilbao.
- Núñez, O., “Oración para Ustedes y Nosotros” <http://www.el9digital.com>
- *Relato de un Camino Recorrido*, (2009). Inédito.

6.2. Bibliografía y webs consultadas

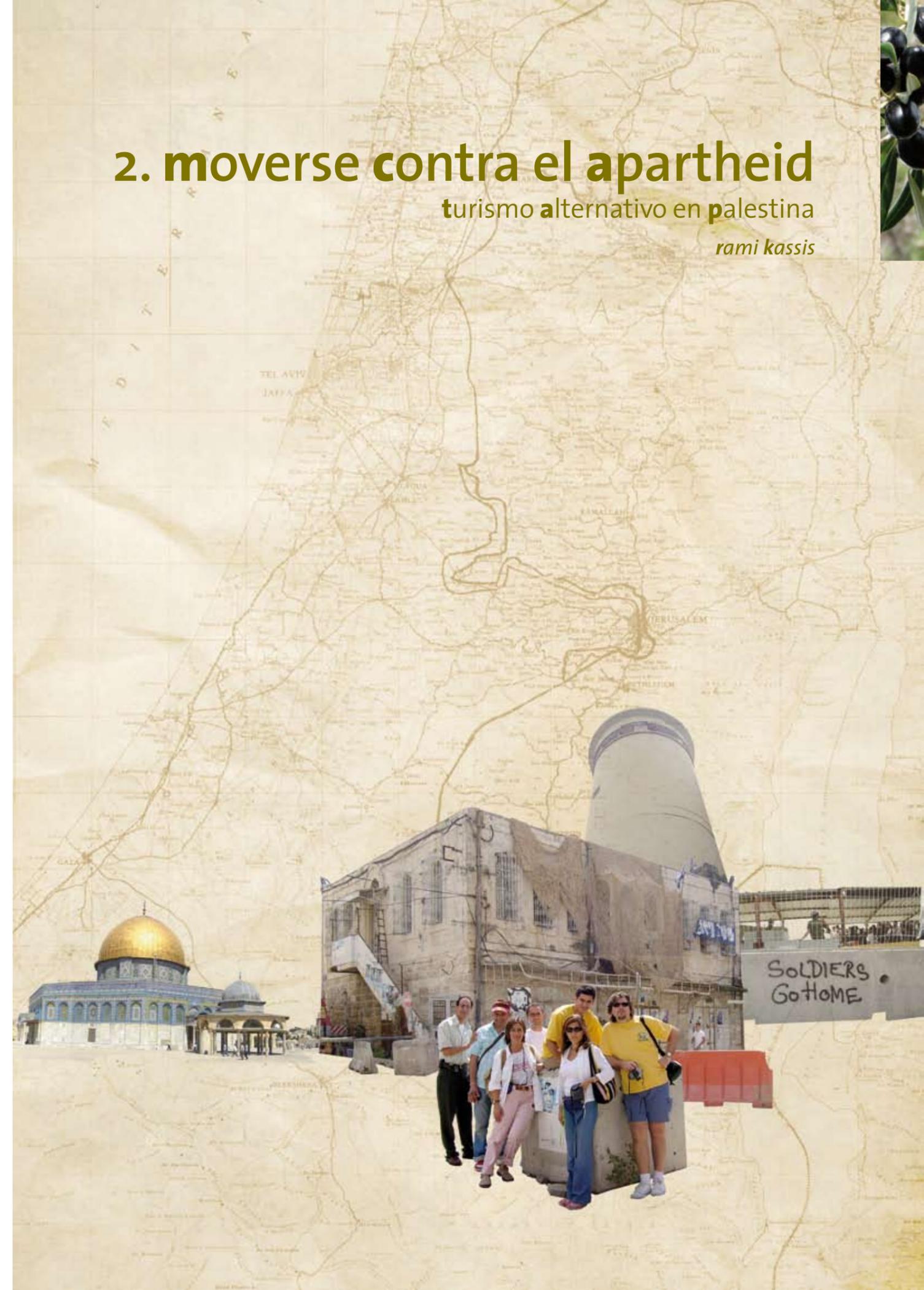
1. Alboan, Hegoa (2004), *La Sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social*. Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Bilbao,
2. Alboan, Hegoa (2006), *La aventura de la sistematización. Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas*. Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Bilbao.
3. <http://www.alboan.org/sistematizacion/>
4. Bidegintza (2006), *Sistematización Umeak Klean*. Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Bilbao.
5. Munduko emakumeak - Mujeres del Mundo “Babel” (2006), *Abanico de colores. Mujeres del mundo. Sistematizando, aprendemos*. Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Bilbao.
6. Londoño N.M., Marín T., Alzate G.A. (2007), *Una fuerza multicolor. Organización y participación de mujeres Asociación Regional de Mujeres del Oriente (AMOR)*. Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Bilbao.
7. FIDAMERICA – PREVAL, Berdegué J., Ocampo A., Escobar G. (2000), *Sistematización de experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural. Guía metodológica y Guías de Terreno*.
8. Trejo, C. (2006), *Memoria de Sistematización de Experiencias. Fases: Reconstrucción Histórica. Análisis e interpretación con 10 beneficiarias del Proyecto Apoyo a las mujeres de dos microrregiones en sus iniciativas económicas*. Comunidad El Pepeto, municipio de Tenancingo, Cuscatlán.

9. Equipo de redacción de RENITURAL, (2006). *Conformación de la Red Nicaragüense de Turismo Rural Comunitario, Memoria*.
10. Cañada E., Delgado L., Gil H. (2006), *Guía de Turismo Rural Comunitario Nicaragua*. Fundación Luciérnaga.
11. <http://www.guiaturismocomunitario-nicaragua.com>
12. Número especial de la Revista Enlace, (2006), *Turismo Rural Comunitario*.
13. http://www.turismo-responsable.org/documents/revista_enlace.pdf
14. http://www.ecodes.org/pages/areas/cooperacion/las_pilas_el_hoyo.asp
15. <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/9230>
16. http://www.elpueblopresidente.com/TURISMO-y-CULTURA/240608_nicaraguagranpotencialtur_sticos.html
17. <http://www.prisma2.org.sv/web/Peten/renitural/renitural.ppt>
18. <http://www.redsocialturismorural.com/profiles/blog/show?id=1034320%3ABlogPost%3A14869>
19. <http://www.redturs.org/nuevas/documentos/WP12%20Memoria%20V%20Encuentro%20Redturs%202007.pdf>
20. <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/674>
21. <http://www.confidencial.com.ni/2008-607/pdf/edicion607.pdf>
22. http://www.ecodes.org/pages/especial/turismo_sostenible2008/helena.asp
23. http://www.nepenthesprojekter.dk/files/resource_2/Dokumenter/ElNuevoDiario.com.ni%20-%20Celebran%20primer%20encuentro%20internaciona...pdf
24. http://www.redturs.org/nuevas/articulo.php?ar_codigo=143&ca_codigo=34&ca_padre=-23k
25. <http://www.kahlomedia.com/frida/julio2008/mintz.pdf>
26. <http://archivo.elnuevodiario.com.ni/2005/junio/08-junio-2005/variedades/>
27. <http://www.mombacho.org/numero12.pdf>

2. moverse contra el apartheid

turismo alternativo en palestina

rami kassis



ÍNDICE

1. Introducción	75
1.1. Globalización y turismo en el Sur	76
1.2. Liberalización e impactos	79
2. Turismo de masas y percepciones del pueblo palestino	81
2.1. Estructura de la industria de turismo en Palestina	81
2.2. Palestina más allá de la visión sionista	83
2.3. Percepción y refuerzo estructural de las percepciones sobre los palestinos	85
2.4. La necesidad de una alternativa	89
3. Construcción de alternativa: presente y futuro del turismo alternativo	90
3.1. Semillas del turismo alternativo en Palestina	90
3.2. Concepciones y prácticas del turismo alternativo	93
4. Una nueva cara: tendencias del turismo alternativo convenientes para Palestina	95
4.1. La alternativa defensora	95
4.2. La alternativa económica: un comercio justo del turismo	97
4.3. Antecedentes sociales: diversidad de turistas alternativos	98
4.4. Metas específicas para el turismo alternativo en Palestina	100
5. Reflexiones finales	103
6. Anexos:	
6.1. Diseño y marco teórico de la investigación	104
7. Bibliografía	105

Rami Kassis

Nació en Beit Sahour, Palestina. Tiene una experiencia de más de 10 años en turismo. Ha sido Director Ejecutivo de Alternative Tourism Group (ATG) ubicado en Beit Sahour, desde 1999 hasta hoy. Es licenciado en Trabajo Social y Psicología por la Universidad de Belen, Postgrado en Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas por Maastricht School of Management (Holanda), y Máster en Turismo y Peregrinación por la London Metropolitan University. Es Experto certificado en Turismo y Viajes por el Ministerio de Turismo Palestino, miembro de diferentes organizaciones palestinas y uno de los fundadores y actual coordinador de la Red "Palestinian Initiative for Responsible Tourism".

1. INTRODUCCIÓN

Existe un movimiento que se está expandiendo alrededor del mundo basado en la reivindicación de los turistas por un mejor entendimiento de la realidad de cada territorio que se visita. En lugar de ver de manera simple los aspectos de un país que les han sido presentados de forma expresa y tendenciosa, actualmente muchos turistas pretenden adquirir nuevas percepciones sobre los aspectos menos agradables tanto de los lugares a los que viajan como de la vida social que en ellos se desarrolla. Además, una parte creciente de viajeros y viajeras ha empezado a reclamar que, en el fondo, sus visitas contribuyan de manera positiva al desarrollo local: comparten el deseo de "ir más allá" de las imágenes y los textos sugerentes y atractivos que muestran las operadoras y promotores turísticos, ya que éstos esconden parte de la historia y la realidad del espacio anfitrión.

Esta situación ha empezado a gestarse como resultado de que muchas organizaciones, colectivos e individuos han asumido que las operadoras tienen mucho que ganar ocultando deliberadamente parte de la realidad *poco comercial* de los territorios receptores del turismo internacional. El interés de estas compañías consiste en mantener al turista alejado y rodeado por un *muro* para que su imaginario y sus expectativas queden satisfechas.

Este hecho se produce en todo el mundo, aunque en el contexto palestino las empresas del sector también atienden a los intereses por mantener la imagen pública internacional del Estado de Israel ante las críticas que desde distintos frentes se le hace por el trato que brinda a la población palestina. Por ello, en Palestina es particularmente relevante desafiar esta estructura mercantilista, ya que las empresas que explotan el turismo en la región se adhieren directa o indirectamente a las pautas del circuito *turístico-ideológico* israelí.

La apuesta por un turismo alternativo retoma el espíritu originario del concepto del turismo: relacionar personas, promover experiencias y conocimientos, construir la solidaridad entre pueblos y vehicular un intercambio social y cultural. En este sentido, Palestina representa un territorio especialmente propicio para poder absorber este tipo de demanda consciente.

Al igual que en otros lugares del mundo, en Palestina los itinerarios turísticos están diseñados para aislar al turista internacional del contexto social, cultural, político y económico. Y, en este caso, también militar. Sin embargo, como respuesta a este tipo de programas, cada vez más turistas comienzan a exigir que sus viajes sean diseñados para que puedan entrar en contacto con estos aspectos y, de este modo, llegar a explorar y comprender en profundidad las realidades de los países que visitan y reflexionar sobre los aspectos negativos que han podido observar y vivir durante sus viajes.

Partiendo de la base de la experiencia del autor en la dirección del *Alternative Tourism Group* (ATG¹) en *Beit Sahour* (Palestina), esta investigación es un intento por estructurar las cuestiones sobre el potencial del turismo alternativo en Palestina y los beneficios específicos que podría brindar esta actividad a su población. También, el texto presta atención a las alternativas existentes y valora cuáles son las más apropiadas para abordar las necesidades específicas del pueblo palestino. Asimismo, se presenta una reflexión sobre los pasos necesarios para dar lugar a otra forma de turismo que beneficie a los habitantes autóctonos y promueva el entendimiento de la sociedad palestina.

Por otra parte, el presente estudio pretende *desenmascarar* el violento monopolio impuesto por Israel sobre la actividad turística en la región, así como promover la construcción de una “conciencia turística” sobre la problemática palestina, el bloqueo, la ocupación, la violación de derechos fundamentales y el aislamiento mundial de su población. Por último, también se define como objetivo la descripción de cómo el turismo alternativo en Palestina, con sus diferentes modelos y aplicaciones, puede suponer una contribución fundamental al desarrollo social y económico y al establecimiento de una paz definitiva imprescindible en la región.

1.1. Globalización y turismo en el Sur

En la actualidad, globalización es un término que se escucha con frecuencia alrededor del mundo. Oímos sobre cómo la globalización afecta de forma radical al modo de vida de las personas, que ha tenido efectos considerables en el medio ambiente, en la economía mundial, en la vida laboral de las personas y en prácticamente todas las culturas del mundo.

Los avances políticos y tecnológicos de las pasadas décadas han supuesto un empujón en el crecimiento del comercio internacional, los flujos de inversión y migratorios, hasta el punto de que muchos observadores creen que el mundo ha entrado, en términos cualitativos, en una nueva fase de su desarrollo económico. Desde 1950, por ejemplo, el volumen del comercio mundial se ha incrementado por 20 y, entre los años 1997 y 1999, los flujos de inversión extranjera se han casi duplicado.

La globalización es un proceso de interacción e integración entre personas, empresas y gobiernos de diferentes naciones; un proceso dirigido por el comercio internacional y la inversión que tiene efectos ambientales, culturales, políticos, económicos, y sobre la calidad, el estilo de vida y el bienestar psicológico de los seres humanos en las sociedades de todo el mundo.

¹ ATG es una organización no gubernamental palestina fundada en el 1995 y especializada en la promoción del turismo alternativo.

La tecnología ha sido uno de los principales conductores de la globalización: los avances en informática son los que han transformado de forma radical la vida económica, ofreciendo a los actores económicos –consumidores, inversores, empresarios- nuevas herramientas para identificar y perseguir oportunidades económicas, incluyendo análisis de las tendencias económicas en todo el mundo más rápidas y detalladas, facilidad en las transferencias de bienes, comunicación y colaboración con muchos socios.

Esta actual ola de globalización ha sido conducida por políticas que han supuesto una apertura de la mayor parte de las economías. Especialmente durante las dos últimas décadas, muchos gobiernos han adoptado sistemas económicos de libre mercado, incrementando ampliamente su propio potencial productivo y creando un sinfín de nuevas oportunidades para el comercio y la inversión internacional. Mientras que los gobiernos han negociado reducciones drásticas en las barreras del comercio, estableciendo con esto acuerdos internacionales para la promoción del comercio de bienes, servicios e inversiones, se han generado muchos obstáculos en el proceso, en especial, para aquellas economías periféricas que dependen de otras. Por ello, las economías enriquecidas y liberales se aprovechan de las nuevas oportunidades en los mercados extranjeros y ejercen un dominio sobre ellos, consiguiendo espacios para la deslocalización y abaratamiento de sus actividades productivas, y estableciendo acuerdos de producción y marketing con socios extranjeros.

Los defensores de la globalización argumentan que permite a los países empobrecidos y a sus ciudadanías desarrollarse económicamente y aumentar su nivel de vida (Sachs, 2005); mientras que los que se oponen a ella reclaman que la creación de un libre mercado internacional sin trabas beneficia a las corporaciones multinacionales de Occidente: “(...) globalización es un término de propaganda utilizado convencionalmente para referirse a cierta tendencia particular de la integración internacional que es (no sorprendentemente) beneficiosa para sus creadores: las corporaciones multinacionales y los Estados poderosos, que están muy relacionados”². Otras de las mayores críticas a la globalización se centran en sus impactos sociales y ambientales en todas las sociedades del mundo (Sklair, 2002). Otra de las críticas es que puede conducir a una forma de imperialismo cultural; por lo que, los valores consumistas, materialistas e individualistas que surgen en un mercado con bases económicas se importan a las sociedades tradicionales, provocando desplazamiento, alienación y alteración social (Sklair, 2002).

Asimismo, en la globalización económica la producción y la distribución de bienes y servicios está controlada cada vez más por un reducido grupo de empresas transnacionales, cuya ideología se basa en los principios neoliberales de la privatización (Hamilton, 2003), en una disminución de los gastos en programas sociales y en el debilitamiento de los sindicatos laborales. Las implicaciones políticas de este escenario son, inequívocamente, arrolladoras.

² Chomsky, Zforum. www.zcommunications.org/forum

En este contexto, el turismo es la industria mundial que mayor crecimiento muestra en los últimos años y que juega un papel cada vez más importante en las economías del Sur económico. La extensión geográfica continua del sector y la diversificación de destinos se traduce, entre otras cosas, en la disminución del tráfico turístico proveniente de Europa y Estados Unidos, y se espera que esta tendencia continúe en el futuro.

EVOLUCIÓN DE LAS LLEGADAS TURÍSTICAS EUROPEAS

En 1995, la proporción de las llegadas turísticas europeas era del 60% del total mundial.

En 2003 este porcentaje descendió al 57,8%.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) prevé que siga cayendo hasta un 45,9% en 2020³

Las señales parecen claras: algunos de los destinos turísticos populares han empezado a desviarse hacia el Sur. Si antes llamaban la atención de los turistas los restos arqueológicos de las civilizaciones Maya e Inca en Sudamérica, la biodiversidad de los *hotspots*⁴ de Asia, la vida salvaje de África o los lugares de peregrinación de Oriente Medio, ahora gran parte de la atención del turismo internacional tiende a virar hacia los colores, la cultura y la cocina de países con economías empobrecidas (Equations, 2006).

No obstante, una pregunta que entendemos pertinente es la siguiente: ¿se desvían también los resultados económicos turísticos hacia el Sur? La respuesta es no. En los países empobrecidos el crecimiento del turismo no tiene necesariamente como resultado beneficios económicos para las comunidades anfitrionas. Esto refleja la existencia de un gran desequilibrio en el negocio y los canales de distribución que hay entre los países que envían turistas y los que los acogen, recayendo la mayor parte del poder político y económico en los primeros. El turismo global se sustenta en una ecuación inherentemente desproporcionada que ha filtrado los beneficios económicos a favor de los países del Norte, aunque ahora las masas turísticas *inunden* los destinos del Sur.

Un factor igualmente preocupante del turismo global en el Sur ha sido el alcance de los impactos adversos que esta actividad ha traído a las comunidades y al medio ambiente en estos países. El turismo depende en gran medida de los recursos naturales, culturales y humanos; por ello, la inversión en áreas protegidas y zonas vírgenes suelen acarrear costes elevados. Estudios de casos realizados en varios países empobrecidos señalan los aspectos explotadores del desarrollo del turismo:

³ *Tourism 2020 Vision. World Tourism Organization (WTO).*

⁴ El término se refiere a lugares considerados llamativos, interesantes o exóticos.

GLOBALIZACIÓN, TURISMO Y EXPLOTACIÓN

Las políticas gubernamentales raras veces reconocen las consecuencias negativas del desarrollo del turismo y siguen ofreciendo una invitación abierta al turismo y a la inversión en el mismo. Como resultado, la mayoría de estos países ha mantenido un régimen turístico doméstico extremadamente liberalizado.

Un modelo de mercado de “desarrollo turístico” dirigido que ofrece privilegios a la industria y a las necesidades turísticas sobre los intereses de la población local, con frecuencia desemboca, por un lado, en la privatización de los recursos de propiedad común para un uso exclusivo de la industria y, por el otro, en el desplazamiento de las comunidades locales, para dejar espacio a las infraestructuras turísticas.

Los bajos niveles de participación en la industria del turismo comercial y más lucrativa y el acceso reducido a los recursos no ha tenido prácticamente ningún beneficio para las comunidades locales.

Por ello, a menos que el modelo actual se escudriñe, se valore y se equilibren las ecuaciones, es poco probable que el turismo así planteado aporte beneficios significativos a las comunidades anfitrionas.

1.2. Liberalización e impactos

Existen presiones continuas para liberalizar cada vez en mayor medida el sector servicios en casi todo el mundo, ya que es un componente esencial del capitalismo globalizado. Los países enriquecidos, las empresas transnacionales y los organismos internacionales⁵ están empujando a las economías empobrecidas a abrir sus mercados a inversores extranjeros. Éstos también solicitan que los países anfitriones acaben con varias regulaciones que definen como “barreras para el comercio”.

El turismo global, en lugar de sufrir crisis y recesiones, tiene un índice de crecimiento más alto que en la mayoría de los sectores. Esta es la razón por la cual muchos países del Sur han puesto sus esperanzas en el turismo buscando beneficiarse del intercambio internacional y crear puestos de trabajo.

La OMT enfatiza el papel del turismo como mitigador de la pobreza. Hace referencia al crecimiento en el número de iniciativas que trabajan por la sostenibilidad ambiental y por la responsabilidad social en el turismo—un tipo de turismo que, de hecho, beneficia a las comunidades locales que son destinos turísticos y contribuye a un desarrollo sostenible. Sin embargo, tal y como han demostrado las experiencias en varios sitios del mundo, este tipo de iniciativas son exactamente las que, de forma repetida, están bajo

⁵ Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización Mundial del Turismo (OMT) son los organismos que están fomentando este modelo de “desarrollo” (ECOT, 2006).

la amenaza del nuevo liberalismo, la privatización, la desregulación, la especulación y la sobreexplotación natural, cultural y humana de los destinos turísticos.

Los expertos están de acuerdo en que el turismo ya se ha liberalizado considerablemente. En parte, esto aparece como resultado de una apertura importante de los mercados geográficos en este sector⁶. No obstante, no ha habido una valoración integral de los impactos de esta liberalización. El turismo es un sector muy complejo, estrechamente relacionado con una amplia selección de otros poderosos sectores económicos.

Debido a su complejidad, las relaciones entre la globalización y el turismo con frecuencia no son claras. Existen una serie de impactos socioeconómicos obvios, vinculadas a la concentración de la riqueza y la creación de niveles más elevados de pobreza. Las consecuencias directas de lo mencionado anteriormente son las siguientes:

TURISMO GLOBAL: ALGUNAS CONSECUENCIAS

Hay más dinero en circulación entre la propiedad/negocios propios y los altos empresarios, convirtiéndose en riqueza excedente. Encontrándose muy lejos del exceso de cobertura de todas las necesidades básicas, aquellos con dicha riqueza excedente han decidido invertir en ocio y vacaciones. También han comenzado a sentir la necesidad de ampliarse en dos direcciones: una, crear más destinos; dos, los destinos actuales tienen que ampliar y mejorar la capacidad que tienen.

Con los países enriquecidos poniendo trabas a sus llegadas y, en todo caso, estando algo desprovistos del *glamour* y exotismo que caracteriza al turismo en los países “en vías de desarrollo”, se destina gran parte del flujo de la inversión hacia nuevos destinos turísticos en el Sur económico.

En resumen, las empresas transnacionales del sector se han sumergido en la lucha y en la inversión masiva en los países del Sur económico. Aprovechando las concesiones que contempla la OMT: acceso barato a la tierra y a otros recursos esenciales, superación de las condiciones estrictas sobre el uso de la mano de obra, concesiones y exenciones fiscales y en las importaciones, legislaciones ambientales laxas o inexistentes y el derecho a repatriar las ganancias de la actividad. Existe una gran injusticia sistémica inherente a la naturaleza de las relaciones mercantiles del turismo entre el Norte y el Sur.

En el caso de Palestina, existe un conjunto de agravantes a las consecuencias propias de la globalización del turismo en un territorio empobrecido. Israel desarrolla y dirige la industria en la región, mientras ignora por completo, y en algunos casos escondiendo deliberadamente, al pueblo palestino. Por ello, el turismo de masas en sus territorios también tiende a fomentar y legitimar los planes de Israel para marginar y mantener a los palestinos encerrados en una parte minoritaria de sus propias tierras.

2. TURISMO DE MASAS Y PERCEPCIONES DEL PUEBLO PALESTINO

⁶ Lo que acordaron muchos países en 1994 en el marco de la Ronda de Uruguay del Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATS).

Para poder comprender la necesidad de un turismo alternativo en Palestina hemos de analizar antes dos factores: la situación actual de dominio israelí sobre la estructura de la industria; y la percepción que se tiene de los palestinos alrededor del mundo. Ambos factores están estrechamente relacionados entre sí.

2.1. Estructura de la industria del turismo en Palestina

Una forma de aproximarse al turismo dominante en Palestina e Israel consiste en estudiar los programas e itinerarios que la mayoría de las agencias de viajes promueven. Este análisis es importante debido a que nos aporta un punto de partida para diseñar estrategias futuras⁷.

ITINERARIOS TURÍSTICOS PALESTINA

Los itinerarios se centran en la peregrinación cristiana.

Se promueven mucho más los lugares israelíes que los palestinos.

Se promocionan varios lugares políticos israelíes como el Museo del Holocausto.

La mayoría de los lugares palestinos en los que se centran estos itinerarios están situados en Cisjordania, en concreto en Belén⁸ y algunos lugares de Jericó. De esta forma, se ignoran otros lugares con un enorme potencial turístico situados en Hebrón, Ramala y Nablus, entre otros.

Se ignora la riqueza arqueológica, ecológica y los modos de vida históricos, culturales y sociales.

Sólo se recomienda, y casi exclusivamente, Jerusalén para pernoctar.

Se siguen concentrando en la venta del *pack* turístico tradicional a la Tierra Santa, pues existe demanda y supone menos gastos y esfuerzos para venderlo.

El turismo en Palestina, que se supone que es una de los principales sectores de la economía nacional, no tiene la capacidad de crecer, explotar su enorme potencial y atraer al turismo internacional, local y regional debido a las políticas restrictivas impuestas por las autoridades de la ocupación israelí.

En 1994 las autoridades israelíes y palestinas firmaron el “Protocolo en relaciones

⁷ Este análisis recoge 80 itinerarios de unas 30 tour operadoras y agencias de viajes palestinas y unos pocos itinerarios israelíes.

⁸ Como la Iglesia de la Natividad, la Gruta de la leche y los campos de ovejas.

económicas entre el gobierno de Israel y el Organización de Liberación Palestina (OLP)⁹ que establecía el acuerdo contractual que debería regir las relaciones económicas entre las dos partes. El Protocolo sentencia en su preámbulo:

PREÁMBULO PROTOCOLO DE PARÍS

“Las dos partes ven la competencia económica como una de las bases en sus relaciones con posibilidades de aumentar su interés en la consecución de una paz justa, duradera e integral. Ambas partes deben cooperar en este campo para establecer una base económica sólida para estas relaciones, que será regida en varias esferas económicas por los principios de respeto mutuo hacia los intereses económicos de cada uno, reciprocidad, equidad y justicia”.

Este Protocolo presenta el trabajo preliminar para consolidar la base económica de Palestina y para el ejercicio del derecho de decisión económica de acuerdo con su plan de desarrollo y sus prioridades nacionales. También incluye un apartado entero sobre el turismo (artículo X), en el cual las partes acuerdan permitir a los turistas, sus guías y sus vehículos libertad de movimiento en Palestina e Israel, así como el libre acceso a todos los lugares turísticos y sus instalaciones.

Después de los acuerdos de Oslo, el establecimiento de una Autoridad Palestina (AP) y su correspondiente Ministerio de Turismo a mediados de los '90, la industria turística palestina ha disfrutado de un período sin precedentes de crecimiento¹⁰. Veamos algunos datos:

EL TURISMO EN PALESTINA ANTES DE LA SEGUNDA INTIFADA¹¹

Según el Ministerio de Turismo de Palestina, entre 1994 y el estallido de la segunda Intifada (o *Al-Aqsa*) en septiembre de 2000, el flujo de turistas casi duplicaba los 105.000 por mes, la capacidad hotelera había pasado de 2.500 a 6.000 habitaciones y la ocupación llegaba al 60%.

Más de un centenar de tour operadoras hicieron negocios en este país, utilizando 230 autobuses modernos y 231 guías autorizados.

Durante ese período, el turismo se convirtió en uno de los sectores cruciales de la economía palestina. Suponía entre el 7-10% del PNB y empleaba a 10.000 personas.

Este período positivo acabó abruptamente en 2000 con el estallido de la Segunda

⁹ Conocido también como el Protocolo de París.

¹⁰ Esto se percibió especialmente en la ciudad de Belén, donde las tour operadoras invirtieron años en la preparación de las celebraciones de la navidad de 2000.

¹¹ Ministerio de Turismo Palestino y Patrimonio (2003).

Intifada. Aquellos que habían invertido dinero, años de trabajo y su sustento en la industria del turismo pagaron un precio muy caro. El endurecimiento de los controles impidió a los turistas visitar Palestina y casi todos los tours y las reservas hoteleras para diciembre de 2000 se cancelaron. Durante los siguientes cinco años, la industria del turismo en Palestina prácticamente se desvaneció. En el área de Belén, por ejemplo, entre los años 2000 y 2005 los resultados turísticos fueron los siguientes (Trainor, 2006):

LA INTIFADA DEL TURISMO EN BELÉN 2000-2005

El número de turistas descendió de un millón en 2000 a 300.000 en 2005.

El número total de noches contratadas en hoteles cayó de 260.000 en 2000 a 39.000 en 2005.

La tasa del paro entre la población dedicada al turismo llegó al 95%.

Tras la Segunda Intifada el turismo en la región se interrumpió y resultó muy complicado atraer a grupos a la región, debido a la falta de seguridad y a la invasión continua de las zonas palestinas. Además, la ocupación israelí adoptó una política que hizo muy difícil que los extranjeros visitaran Palestina y se quedaran en sus ciudades.

Palestina sin duda tienen un alto potencial turístico, siendo el hogar de una multitud de lugares extraordinarios que llaman la atención a toda clase de turistas: viajeros interesados por la historia espiritual y religiosa, por civilizaciones antiguas, por la arqueología, o aquellos que simplemente quieren disfrutar del estilo de vida del Mediterráneo. Potencial que se evidenció en el período de crecimiento de los años '90.

En una clara violación de varios acuerdos firmados durante los años de Oslo, el Gobierno de Israel ha continuado con su campaña de sabotaje a la industria turística de Palestina. Como prueba, encontramos la profunda crisis en la que se han sumergido las tour operadoras palestinas cuando terminó la Segunda Intifada. La población ha visto como años de trabajo e inversiones han desaparecido ante sus ojos y que no se les ha proporcionado ningún medio para buscar justicia.

2.2. Palestina más allá de la visión sionista

Palestina ha sido siempre un centro de vida política, cultural, social y espiritual. Alrededor del 3000 Antes de la E.C.¹², comenzaron las migraciones semíticas a Palestina procedentes de la Península Arábiga: los Amoritas y los Canaán fueron los primeros en emigrar; luego vinieron pueblos como los Jebuseos, los Aramites, los Moabitas, los Ammonitas y los Nabateos. Los Hebreos llegaron, aproximadamente, en el 1020 E.C.

¹² Antes de la Era Común (lo que en el mundo cristiano se denomina A.C.).

(ATG, 2005).

Un testimonio del pasado antiguo de Palestina es la rica y diversa historia arqueológica del país. Alrededor de toda Palestina se han descubierto innumerables sitios excavados y una gran variedad de artefactos: herramientas antiguas, cerámica, esculturas, mosaicos, dibujos, cuevas, lugares de sepultura, templos, lugares sagrados, castillos, fortalezas e incluso ciudades enteras. Asimismo, por el lugar estratégico en el que se sitúa¹³ se ha convertido en un centro de intercambio e interacción social, cultural, religiosa y económica entre muchas civilizaciones. Por esto, Palestina influyó en otras culturas y fue influida por ellas¹⁴.

Como sociedad que ha progresado económica y culturalmente, sus ideas epistemológicas se desarrollaron y maduraron. Esto dio como resultado la aparición de las tres principales religiones monoteístas.

LAS RELIGIONES MONOTEÍSTAS EN PALESTINA

El Judaísmo apareció en Palestina a finales del segundo milenio A.C.

El Cristianismo comenzó con el nacimiento de Jesucristo en la ciudad de Belén.

Hacia el siglo VII E.C., nació el Islam con la aparición del Profeta Mahoma en la Península Arábiga.

La conquista islámica de Palestina tuvo lugar en el año 636 E.C.

Desde entonces, Palestina quedó bajo la legislación islámica, excepto en el período de las Cruzadas, que comenzaron al final del siglo XI y continuaron durante cerca de 200 años.

La mayoría de los árabes de Palestina no son descendientes de los que llegaron con la conquista islámica o las Cruzadas, aunque sí se han mezclado. Con frecuencia, su relación con el territorio se remonta muy al principio del asentamiento humano en Palestina (Aldabagh, 1991). Sin embargo, hasta hace relativamente poco, la mayoría de los informes modernos de la historia de Palestina han sido escritos por arqueólogos y expertos europeos y estadounidenses, especialmente en el siglo XIX, cuando los estudios se centraban en intentos por probar la fiabilidad histórica de la Biblia. El énfasis en la dimensión bíblica condujo a la marginalización de todas las evidencias que señalaban la profundidad, la diversidad y la riqueza de la civilización nativa palestina, incluyendo sus excepcionales contribuciones a la arquitectura, la agricultura, la industria y el arte. Los expertos occidentales emprendieron un proceso consciente para justificar las

¹³ Punto de unión entre Europa, África, la Península Arábiga y Asia.

¹⁴ Un ejemplo de esto se puede encontrar en la similitud entre los antiguos mitos de la creación encontrados en Iraq, Persia, Grecia y Palestina (Aldabagh, 1991).

reivindicaciones sobre Palestina hechas por los poderes imperialistas europeos, que buscaban usarlo como un puente entre Oriente Medio, África y Asia. La iniciativa sionista representaba estos intereses imperialistas. De esta manera, se fraguó una asociación entre el proyecto político sionista y la religión judía que, como otros muchos sistemas de creencias, jugó una parte importante en el desarrollo de la cultura y la civilización palestina. Esta fusión se utilizó para justificar la colonización de Palestina, sugiriendo que los habitantes nativos de Palestina eran familiares de los primeros colonizadores, por tanto, no tenían derechos verdaderos sobre sus tierras. El mito se creó basándose en que la historia de Palestina empezó con la aparición del Judaísmo, una idea que no tiene ninguna relación con los estudios históricos relevantes.

Nadie argumenta sobre el estatus de Palestina con relación a sus lugares santos y símbolos para las tres religiones y sus diferentes denominaciones. Sin embargo, el tópico equivocado estriba en el intento de unir la historia de esta tierra, la existencia de sus gentes y su civilización con esta o aquella religión, transformando todo esto en una manipulación política que contradice los intereses, derechos e historia de los habitantes nativos árabes de Palestina.

Palestina a lo largo de las diferentes edades de la historia ha desarrollado una incubadora para todas las civilizaciones y religiones. Las tres religiones monoteístas son comparadas en una última etapa con la historia de Palestina y su pueblo, que continúa cultivando las tierras, habitándolas, tallando rocas y decorando cuevas con dibujos que reflejan sus primeros sueños y creencias.

En 1948, el proyecto sionista triunfó con el establecimiento del Estado de Israel, pero sólo tras expulsar a 750.000 palestinos de sus casas y asesinar a muchos otros. Desde 1967, con la Guerra de los Seis Días, el resto de los palestinos ha vivido bajo una ocupación militar ilegal del Estado de Israel (Pappé, 1992).

2.3. Percepciones y refuerzo estructural de las percepciones sobre los palestinos

Como ha ocurrido a lo largo de la historia con las iniciativas coloniales, el movimiento sionista siempre ha trabajado para minimizar o incluso eliminar la historia de los habitantes indígenas de Palestina. Ésta ha sido una de sus estrategias principales con el objeto de justificar la desposesión de los palestinos de sus tierras y la continua negación de su derecho al retorno. Desde su establecimiento, Israel usó el turismo como un medio para la construcción y la propagación de esta falsa historia para la continuación de la ocupación.

En el contexto del conflicto israelo-palestino, el turismo de masas en Israel supuso un apoyo económico, político e ideológico para la opresión del pueblo palestino. Israel mantuvo un verdadero monopolio sobre la industria del turismo, explotando

los recursos y el patrimonio palestinos, excluyendo al mismo tiempo a su población de los beneficios económicos, políticos y humanos derivados de esta actividad. Los turistas eran conducidos por los guías autorizados por el Gobierno israelí, guías que sólo contaban un lado de la historia. En ningún momento se dejaba a los turistas expuestos a la narrativa palestina y, mucho menos, se les permitía conocer a palestinos; rara vez se les dejaba estar en áreas palestinas y cuando esto ocurría esta excepción tenía fines políticos e ideológicos específicos. Estas políticas fueron diseñadas para insinuar a los turistas que los israelíes judíos eran los únicos habitantes del país.

El Doctor Ueli Maeder¹⁵ explicó el turismo en Israel de la siguiente manera: «*Nuestro objetivo es vender Israel*». Esto es lo que todos los guías turísticos dijeron en los tres viajes que contraté con *Egged Tours* en el otoño de 1986. Jerusalén es el punto de partida. «*Los turistas tienen que volver a casa como amigos de Israel y ayudar a excavar la tierra bajo los "pies" de los territorios árabes*», especificó uno de los guías. Y continuó: «*como todos los árabes son terroristas potenciales sería necesario "mantenerlos bajo un control absoluto"*». Maeder también señaló que «esta situación turística es deliberadamente usada como una herramienta política» y que «por medio de la exención de impuestos y otras ventajas el Gobierno atrae a los "judíos israelíes valientes" a asentarse en estas zonas. Los asentamientos fuertemente armados se presentan a los turistas como celdas de paz» (Grady, 1990).

Belén, una de las ciudades palestinas con mayor potencial turístico, en raras ocasiones se ha incluido en los programas. Cuando se ha hecho sólo es para una visita de pocas horas para ver la Iglesia de la Natividad. Debido a que las ciudades y pueblos palestinos –e incluso Cisjordania y Gaza– no aparecían en los mapas turísticos, muchos turistas que visitaban Belén ni siquiera eran conscientes de que habían abandonado Israel.

En un momento dado, un grupo de voluntarios procedentes en su mayoría de Reino Unido, vieron a un grupo de turistas fuera de la Iglesia de la Natividad, llevando una gorra del ejército israelí, y se acercaron a preguntarles si sabían en qué país estaban, a lo que ellos respondieron: «No sabemos, ¿Belén?». Esto hizo que este grupo confeccionara un cuestionario sencillo y dos domingos consecutivos se acercaron a los turistas que pasaban por Belén, principalmente en autobuses de las agencias turísticas –que llevaban como a un rebaño a los turistas dentro y fuera de la iglesia, y luego, de vuelta a los autobuses-. El grupo recopiló un total de 46 cuestionarios completos. Las conclusiones del informe no publicado¹⁶ son preocupantes si nos basamos en el conocimiento político, geográfico y cultural que evidenciaron los turistas sobre la región.

¹⁵ Sociólogo y decano de la Universidad de Basilea.

¹⁶ Las conclusiones del estudio fueron recibidas vía correo electrónico por el autor el 30 de abril de 2007, con el nombre de *Turismo y Apatía en las Tierras Santas*.

TURISTAS DE MASAS Y CONOCIMIENTO DE PALESTINA

Se comienza con una asociación de palabras simple: «¿Cuál es la primera palabra que se te viene a la cabeza cuando dices Palestina?»

Además de las asociaciones negativas que se esperaban como «inestabilidad islámica», «árabes», «Islam», «guerra», «conflicto», «lucha», «terroristas», «sublevaciones», había algunas opiniones positivas que, al menos, daban a entender un cierto conocimiento, aunque seguían las connotaciones negativas, «gueto», «opresión», «tragedia», «invasión», «ocupación», «injusticia», «víctimas».

No se hizo ninguna mención a la cultura palestina: su gastronomía, las tradiciones, la artesanía, el café, las pipas de agua, la música, etc.

Otra pregunta fue: «¿sabe en qué país está?»

El 39% de la gente contestó o «Israel» o «No sé». Una persona dijo que en «Egipto».

En la siguiente pregunta se mostraba un mapa con los países de la región etiquetados claramente con números: 1) Israel, 2) Cisjordania, 3) La Franja de Gaza, 4) Los Altos del Golán, 5) Líbano, 6) Jordania.

El 72% reconoció Israel; el 59%, Cisjordania; el 57%, la Franja de Gaza; el 35%, los Altos del Golán; el 37%, Líbano; y el 39%, Jordania. El 35% no pudo señalar en el mapa Belén.

Cuando se les pidió que localizaran Belén sobre el mapa, dos personas señalaron Gaza y otra, Golán.

Quizá el hecho más preocupante es que el 57% de la gente cree o que Belén no está bajo la ocupación militar o no lo saben.

Además, el 13% de las personas encuestadas no se dieron cuenta del muro¹⁷ en su trayecto hacia Belén.

Cuando se pedía que se determinara si Israel estaba en Palestina o viceversa, el 52% contestaban o que Palestina está en Israel o no lo saben.

De estos resultados se desprende que los turistas en general no conocen la situación o, incluso, el lugar que visitan porque todos los viajes e itinerarios turísticos están diseñados para ignorar a los palestinos. Desconocimiento que no es precisamente casual, sino que responde a una estrategia ideológica de Israel a través del turismo. Esta estrategia se implantó de varias formas:

¹⁷ Nos referimos al muro de división que construye el Gobierno de Israel, que tendrá una extensión de 721 kilómetros y llegará adentrarse hasta 22 kilómetros en territorios palestinos, con el objeto de poder anexar al Estado israelí la mayor parte de sus asentamientos ilegalmente construidos en Palestina. Este muro, además de la condena verbal de gran parte de la Comunidad Internacional, ha sido declarado ilegal por la Corte Internacional de Justicia en 2004, aunque a través de una resolución no vinculante.

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA IDEOLÓGICA DE ISRAEL PARA EL TURISMO EN PALESTINA

Evitando cualquier contacto con la población indígena palestina. Esto sirve para enfatizar que sólo los israelíes viven en esta tierra y que todo lo que concierne a otros no existe. Se impuso de manera forzada a través de diferentes acciones:

- No permitiendo a los palestinos ser guías turísticos. Israel ha declarado oficialmente, desde 1967, que los palestinos no están autorizados a ser guías turísticos de los grupos que vienen a visitar el país. Esta política fue planeada por Israel para evitar todo tipo de contacto con cualquier palestino, tras conocer las consecuencias negativas que estos encuentros e interacciones podrían suponer: hablar con los palestinos, quienes pueden explicar sus sufrimientos e historias, su cultura y tradiciones, es algo inaceptable en lo que Israel espera de la actividad turística. Pretenden influir en los turistas para que crean su historia, relatos y denuncias, evitando y estereotipando a los palestinos. Este hecho se desprendió de la famosa declaración de uno de los ministros israelíes, Moshe Dayan, quien dijo que estaba preparado para conceder licencias a pilotos palestinos, pero no a guías turísticos palestinos. Esto también explica la importancia de este sector para la propaganda y el engaño para convertir a los turistas en *pro-Israel* y *anti-Palestina*; así, pueden justificar sus acciones y actitudes piadosas o farisaicas contra el pueblo palestino. En la actualidad, existen menos de 180 palestinos autorizados como guías turísticos (la mayoría de ellos obtuvieron el permiso después de 1996), y más de 4.600 israelíes.
- No incluyendo las ciudades y los pueblos palestinos en los programas turísticos¹⁸. Si los turistas fueran para conocer al pueblo palestino, ¿qué pasaría? Esta es la pregunta que se hace Israel. Los palestinos pueden hablar y explicar muchas cosas; contar sus historias, hablar de la ocupación y destrucción de sus pueblos y la expulsión y el encierro de su población desde 1948.
- No señalando a Palestina, sus ciudades y pueblos, en los mapas turísticos israelíes. Por ello, por ejemplo, como hemos visto muchos turistas que visitan Belén piensan que están en Israel.
- Prohibiendo prácticamente o impidiendo la construcción de infraestructuras turísticas casi se prohibieron en territorios palestinos. Israel siempre ha tenido la intención de impedir la construcción de hoteles o de cualquier otro servicio turístico para que los turistas no puedan quedarse en Palestina. No solo los hoteles eran un problema, sino que también las infraestructuras corrientes; por ello, Israel nunca las ha mejorado.

Se forzó a los palestinos a pagar impuestos para los israelíes desde 1967, pero nunca se les dio nada a cambio. Las calles siempre están rotas; las instalaciones sanitarias nunca se construyeron; y las señales en las carreteras y calles que indican las ciudades palestinas no están correctas, incluso en aquellas ciudades con una importancia histórica y bíblica (Sizer, 1998).

Para Palestina e Israel el turismo es una de las industrias más importantes, puesto que genera más de tres billones de dólares anualmente. Sin embargo, su reparto es extremadamente desigual: el 97% de los ingresos van a Israel y el resto a Palestina. (Ministerio de Turismo y Patrimonio de Palestina, 2003).

¹⁸ Como apuntábamos, Belén es casi la única ciudad que está incluida en los programas con una estancia máxima de dos horas para visitar la Iglesia de la Natividad. Incluso los turistas que van con guías israelíes a Belén no conocen y, ni siquiera, hablan con palestinos.

En resumen, Israel ha trabajado en estos dos niveles en el turismo: ningún contacto con el pueblo palestino y ningún ingreso derivado de esta actividad. Por ende, los palestinos viven bajo duras condiciones, invisibles para la industria y sus consumidores. Además, muchas veces los turistas están expuestos a una distorsión de la imagen de Palestina: los guías turísticos israelíes están entrenados para promover los estereotipos xenófobos y las ideas racistas sobre la naturaleza explotadora de los árabes, su “atraso” o su falta de limpieza. También es habitual la criminalización de la resistencia activa de los palestinos, que son tachados de “terroristas”.

De esta forma, los turistas de los circuitos convencionales regresan a sus países con este tipo de impresiones y visiones sobre los palestinos gestadas durante su visita.

2.4. La necesidad de una alternativa

No cabe duda de que Palestina se ha visto afectada por estas tendencias negativas en el turismo de masas, que ha demostrado durante mucho tiempo ser una empresa imperialista que ha perpetuado los estereotipos occidentales y colonialistas. Por ello, Israel ha mantenido bajo su control la industria, trabajando activamente para prevenir que las tour operadoras palestinas pudieran prosperar. Esto es típico en esta industria global: los poderosos utilizan las palancas de la industria para concentrar los beneficios, *pisoteando*, al mismo tiempo, los derechos económicos, sociales y culturales (DESC) de las poblaciones receptoras.

El turismo en Palestina, monopolio israelí desde que se estableció como Estado *sobre* la histórica Palestina, ha dado como resultado un aislamiento del pueblo palestino de los turistas; una separación cuidadosamente tramada por Israel para proyectar una imagen negativa de los palestinos y, así, justificar la ocupación y colonización de sus territorios e ignorar los derechos de su pueblo.

El contexto político de la globalización económica militarizada ha sido marginado por la retórica de la “Guerra contra el Terror” y por las formas en las que el turismo opera para apoyar y fomentar el proyecto de la globalización y sus consecuencias opresivas para las personas que viven bajo la colonización y el empobrecimiento sistémico. La ocupación israelí ha fragmentado al pueblo palestino en las percepciones del mundo y sus necesidades de insistir en acciones que incluyen y abarcan a los palestinos en Israel, a los palestinos en los Territorios Ocupados y a los palestinos refugiados en el exilio.

Solos, los palestinos no podrán encontrar su libertad, fundar un Estado viable o desarrollar una economía fuerte: como ocurre con muchos pueblos oprimidos, necesitan el apoyo de particulares, colectivos e instituciones de la sociedad civil de todo el mundo para poder conseguir estos objetivos.

Los defensores de un turismo alternativo y justo creen que la mejor manera de

establecer el apoyo necesario para conseguir esto es a través del desarrollo de las relaciones personales, que sólo la interacción persona a persona en el nivel más básico puede producir. Una vez que las personas hayan visto Palestina y hayan entablado un vínculo con su pueblo, los turistas podrán regresar a sus países con el conocimiento de todo aquello que se les niega por los estereotipos occidentales y por los medios de comunicación dominantes y, así, enseñar a los demás lo que ellos han aprendido.

En otras palabras, el turismo debe, en todos los contextos y de forma especial en el contexto palestino, volver a estar provisto de un sentido de responsabilidad social. El lugar de destino debería visitarse dentro del contexto más amplio posible: en el caso de Palestina, el turismo no puede mantenerse por más tiempo en los confines de un lugar visto desde lo emocional y sentimental, mientras que se elude el hecho de que es el escenario y la localización de uno de los conflictos mundiales más duraderos.

3. CONSTRUCCIÓN DE ALTERNATIVAS: PRESENTE Y FUTURO DEL TURISMO ALTERNATIVO

3.1. Semillas del turismo alternativo en Palestina

Como destacábamos, la inestabilidad política en el país ha afectado a la industria del turismo en los últimos años y la ha llevado al borde del colapso. No obstante, esta situación también ha ayudado a la aparición de un nuevo fenómeno turístico: en ocasiones, el turista elige ir al país por su realidad política (Brin, 2006; Solomon, 2005). Por lo tanto, aunque Palestina necesita un movimiento de turismo alternativo, éste no puede verse como una cosa nueva: las semillas de dicho turismo ya han sido sembradas.

El concepto de turismo alternativo siempre ha estado relacionado con la situación política de Palestina debido a sus circunstancias especiales. En menor escala, algunas personas y organizaciones palestinas han practicado este turismo después de la Primera Intifada, que comenzó en 1987 (Jean-Klein, 2002). Desde entonces, los palestinos se han dado cuenta de la importancia del turismo no sólo económicamente, sino también en el contexto de la justicia, puesto que la mayoría de los visitantes son parciales con Palestina y su pueblo. Los palestinos también han asumido la importancia del establecimiento de contactos internacionales para ganar apoyo, simpatía y entendimiento por su lucha por la libertad y la independencia.

El turismo alternativo y justo puede ser una herramienta fundamental para movilizar a la comunidad internacional en solidaridad con el pueblo palestino. La idea consiste en trabajar con diferentes iniciativas de base procedentes de todo el mundo y atraer a los turistas a Palestina a que vieran las cosas “de primera mano” y desde dentro para que, posteriormente, defendieran los derechos de los palestinos en sus respectivos países.

Debido a que la lucha palestina por la libertad se produce en los territorios en lugar de ser una lucha armada desarrollada en el exterior, muchas organizaciones se han visto en la necesidad de trabajar con nuevos planteamientos y programas que requieren

nuevas destrezas y desafíos. Así, un nuevo concepto defensivo ha aparecido: más cooperación, red de relaciones y especialización con otras organizaciones palestinas, israelíes e internacionales.

Entendiendo este contexto y las experiencias acumuladas en la defensa y en la red de contactos que muchas organizaciones palestinas han obtenido, continúa la necesidad de una nueva perspectiva en turismo alternativo. Por tanto, muchas organizaciones comenzaron a introducirse en el turismo alternativo y solidario por medio de la invitación de grupos a visitar Palestina y mostrar solidaridad con su pueblo. También es importante exponer a los extranjeros las condiciones bajo las que viven las personas, ofrecer información, coordinar los viajes y la red de contactos, organizar conferencias, seminarios y actividades, como la recogida de la aceituna, y otras iniciativas.

Además de estas actividades y funciones necesarias, las organizaciones palestinas empezaron a articular las siguientes estrategias para promover el turismo alternativo:

ESTRATEGIAS PARA PROMOVER EL TURISMO ALTERNATIVO EN PALESTINA

Trabajar unificando las diferentes iniciativas y uniendo sus voces y mensajes en Palestina para atraer a más personas. La defensa conjunta entre la ATG y la AIC es un ejemplo claro de esta estrategia¹⁹. Otro ejemplo sería la iniciativa de la PNGO²⁰ (*Palestine NGO Network* –Red de ONGs Palestina-) de traer grupos solidarios.

Cooperar con las organizaciones democráticas israelíes que reconocen los derechos humanos y nacionales de los palestinos. La cooperación entre las organizaciones palestinas e israelíes, como es la ICAHD (*Israeli Committee against House Demolishing* –Comité Israelí contra de Demolición de Casas), es un nuevo paso hacia la promoción del turismo alternativo y solidario²¹.

Globalizar la cuestión palestina: la lucha palestina por la libertad y la justicia ha captado la atención de mucha gente alrededor de todo el mundo. La Primera Intifada dio lugar a proyectos y procesos de solidaridad internacionales, que subrayaron la necesidad de una campaña intensa en la comunidad internacional junto con otros grupos (iglesias, iglesias relacionadas con organizaciones, ONGs y otras redes en busca de la paz en el Medio Oriente). Esto ocurrió, otra vez, en 2000 cuando la Segunda Intifada impulsó una ola de protestas internacionales contra la brutalidad de la ocupación acompañadas de un aumento de la presión ejercida sobre Israel y sus líderes políticos y militares.

Muchas ONGs y personas palestinas se han involucrado en el comienzo de este turismo para proporcionar las semillas, la información y las herramientas necesarias para que continúen estas campañas solidarias globales. Las campañas se centran mayoritariamente en temas políticos, sociales y de derechos humanos: el derecho al retorno de los refugiados, el fin de la ocupación israelí, de la

19 Véase la página web de la ATG, el apartado de Solidaridad Internacional y Programa de Defensa en www.atg.ps

20 La Red de Organizaciones No Gubernamentales Palestina incluye alrededor de 100 organizaciones miembro.

21 Véase la página web de ICAHD en www.icahd.org

demolición de casas y de la confiscación de tierras a los palestinos; el desmantelamiento de los asentamientos, el desarme del muro del *apartheid* que deja aislados a los palestinos.

Poner especial atención en las relaciones con el Sur: muchos palestinos saben que ONGs y agencias de viajes han desarrollado buenas relaciones de trabajo con muchos grupos europeos y estadounidenses en años anteriores. Durante la Intifada, muchas miradas se dirigieron hacia el Sur, sobre todo en países como Sudáfrica y otros que vivieron situaciones difíciles en el pasado. Participar en el Foro Social Mundial (FSM) y otros eventos internacionales, por ejemplo, brinda a muchas organizaciones palestinas la oportunidad de extender sus relaciones con el Sur y ayudar a construir nuevas estrategias y formas de promover Palestina dentro de un nuevo tipo de turismo.

En 2004 y 2005, los activistas del turismo se reunieron en Bombay y Puerto Alegre, respectivamente, como parte del FSM. La red del turismo fue convocada por la *Ecumenical Coalition on Tourism* (Coalición Ecuménica del Turismo) y la reunión estuvo bajo la bandera del *Global Tourism Interventions Forum*²² (GTIF –Foro Global de Intervenciones Turísticas) con la consigna de “otro turismo es posible”.

En 2004 la GTIF estableció que sus movimientos estaban destinados a apoyar objetivos muy similares a los de otros nuevos movimientos sociales recogidos en el FSM, declarando: “Destacar los asuntos relacionados con el turismo dentro de los movimientos antiglobalización y por los derechos humanos; así como, aquellos relacionados con las mujeres; con los niños; con los Dalits; con los indígenas; con los emigrantes; con los trabajadores no organizados; con las islas, las montañas y comunidades costeras pequeñas; y con las luchas relacionadas con la tierra, el agua y el acceso a las reservas naturales; es crucial para definir las luchas locales y las iniciativas de las comunidades que están afectadas por el turismo. El establecimiento de relaciones es el centro de las estrategias futuras para identificar áreas con preocupaciones comunes; forjar alianzas entre individuos, organizaciones y movimientos con ideas afines; e influir en las políticas del turismo. Democracia, transparencia y responsabilidad corporativa y gubernamental en el turismo debe tratarse como un punto primordial en el orden del día relacionado con las acciones y las intervenciones estratégicas (...) Esperamos trabajar en solidaridad con los representantes de las comunidades locales, con los activistas y con los investigadores procedentes de varias partes del mundo. De esta forma, se reforzarán y desarrollarán estrategias para un turismo que sea equitativo, centrado en las personas, sostenible, ecológico, amigo de la infancia y sin discriminación de género”²³.

²² GTIF consiste en un grupo de turismo basado en organizaciones que se creó en reconocimiento de la base de datos en curso sobre el desarrollo del turismo que se consultó alrededor del mundo. Se consultó al FSM.

²³ TIG, 2004. “From Mumbai to Porto Alegre”, *Statement of Concern of the Tourism Interventions Group at the 4th World Social Forum*.

En esta reunión se defendió iniciar una campaña para asegurar los derechos y los intereses de las personas que, en la base de la pirámide, sufren los impactos del turismo; se concretaron acciones para sensibilizar a la OMT y al Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) de las necesidades de las personas corrientes; se solicitó a la ONU que hiciera que la OMT se mostrara sensible con el movimiento de la sociedad civil, que representa a las personas afectadas por el turismo, en lugar de a los beneficiarios del turismo corporativo; y se acordó investigar los impactos del *General Agreement on Trade in Services* (GATS) relativos a las pérdidas, los ajustes estructurales, las prácticas de trabajo explotadoras para desarrollar una agenda en oposición al turismo corporativo.

Como puede verse, las semillas del turismo alternativo ya existen en Palestina. El reto que ahora hay que superar es el de establecer modelos sostenibles y marcos para este tipo de turismo, que puedan consolidar las ganancias y asegurar que el sector no sea asimilado por la industria del turismo de masas. Para alcanzar esto, como punto de partida debemos tener una idea clara de lo que queremos decir exactamente cuando hablamos de “turismo alternativo”.

3.2. Concepciones y prácticas del turismo alternativo

Como apuntábamos, en Palestina el desarrollo de un turismo alternativo que no oculte la realidad de la ocupación es tan necesaria como urgente. El turismo que permite los encuentros humanos ha mostrado el poder transformador que puede tener el viajar, tanto para el anfitrión como para el invitado. Los métodos alternativos del turismo permiten a los turistas ver con sus ojos las condiciones de vida de los anfitriones, descubrir la cultura de estas comunidades y animar a las personas a contar sus historias al mundo. La interacción con los palestinos ayuda a echar abajo la imagen negativa y el *cercos mediático*.

Aún más importante es que el turismo orientado a las comunidades de menor escala permite a la población local obtener una parte de los ingresos generados por el turismo, en lugar de tener que ver desde fuera cómo su cultura y su historia son *vendidas* en beneficio de otros.

A pesar de que la mayor parte de la investigación hecha sobre el turismo se ha centrado en el predominante turismo de masas, más recientemente muchos investigadores se han centrado en el turismo alternativo. Se ha analizado en diferentes contextos, incluyendo el ecoturismo (Lindberg & Hawkins, 1993), el turismo sostenible (Hughes 1995) o el turismo educativo (Holdnak & Holland 1996).

Definir el turismo alternativo es difícil. Algunos lo definen como una forma de resistencia al turismo de masas y a la sociedad de masa, una forma de viajar que “se sitúa a sí misma tímidamente en oposición a las estructuras organizadas que se

asocian frecuentemente con las formas más convencionales del turismo de masas” (Neumann, 1993). Otros, de forma implícita, lo asocian con el turismo sostenible, definido como un intento a dos bandas, por hacer el turismo compatible con los ecosistemas mundiales y mantener un nivel alto de responsabilidad entre los miembros de la industria (Hughes, 1995). Y otros ven el turismo alternativo como una forma de esta industria más responsable y respetuosa con los recursos, que permite un mayor respeto por las culturas y el medio ambiente (Cater, 1994).

Smith y Eadington definen el turismo alternativo como un turismo que da énfasis al contacto y entendimiento entre el anfitrión y el turista, así como con el entorno natural (Newsome, Moore & Dowling, 2002). También Wearing y Neil lo definen como un tipo de turismo que es consecuente con los valores naturales, sociales y comunitarios y que favorece a una relación positiva entre los locales y los turistas (Newsome, Moore & Dowling, 2002).

Entre las características comunes de las distintas definiciones de turismo alternativo destacan: que tiene impactos menores en el medio ambiente y en la sociedad, que se relaciona con otros sectores de la economía local (agricultura, artesanía) y que retiene una parte significativa de los ingresos para la región (Newsome, Moore & Dowling, 2002).

Las clasificaciones del turismo alternativo pueden ser:

CLASIFICACIÓN DEL TURISMO ALTERNATIVO	
Natural	El turismo que acerca a la naturaleza y/o tiene como fin la conservación del medio ambiente. Por ejemplo, turismo de aventura, ecoturismo y turismo natural.
Cultural	El turismo que involucra y pone en contacto con una cultura. Por ejemplo, turismo arqueológico, rural, religioso y étnico.
Eventos	El turismo interesado en eventos característicos de una zona o en eventos anuales importantes. Por ejemplo, deportes, carnavales y festivales.
Otros	En esta clasificación se contempla todo aquello que no se puede incluir en las anteriores, como el voluntariado, el turismo educativo, la solidaridad, el turismo justo, etc.

El turismo alternativo no se ha definido sólo como oposición al turismo de masas, sino que también a través del tipo de experiencias vividas por los turistas, la manera en la que las operadoras pequeñas y medianas lo han ofertado, así como de los que se benefician de los ingresos de la actividad.

Otra característica del concepto de “alternativo” es que es una clase de turismo muy participativo con la comunidad y la creación de empresas pequeñas y medianas dirigidas por familias, grupos afines u ONGs. El turismo está buscando una “alternativa” para la naturaleza y la cultura, para la autenticidad y las personas y para la distribución equitativa de los beneficios.

El turismo alternativo se puede dar de diferentes formas y bajo varios modelos, como pueden ser la responsabilidad, la sostenibilidad, la solidaridad, la justicia y, lo que recientemente se conoce como el comercio justo del turismo. Por ejemplo, Responsibletourism.com incluye los esfuerzos referentes al comercio justo del turismo, al ecoturismo y a la protección de las personas que trabajan en esta industria²⁴. También significa el apoyo a las comunidades, el alojamiento en familias y casas de invitados, los museos étnicos y los programas educativos que traen el dinero de los turistas directamente a las comunidades²⁵.

Por su parte, el turismo sostenible resultó del concepto de “desarrollo sostenible” lanzado en 1992 en la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro. El concepto se desarrolló como resultado de una grave preocupación por las regiones amenazadas del planeta, en especial las selvas tropicales. El turismo sostenible representa un cambio de paradigma en este campo, ya que su objetivo principal no es únicamente minimizar el impacto humano en el medio ambiente, sino también desarrollar una conciencia crítica sobre la importancia de emplear prácticas y métodos turísticos respetuosos con la naturaleza. La meta es que todas las actividades en las regiones visitadas estén coordinadas; de esta forma, el impacto sobre los recursos naturales será mínimo.

4. UNA NUEVA CARA: TENDENCIAS DEL TURISMO ALTERNATIVO CONVENIENTES PARA PALESTINA

Con el fin de cambiar la relación entre el turista-consumidor y el anfitrión-explotado están apareciendo alrededor del mundo varios modelos viables de turismo alternativo. En Palestina, debido a sus características, el desarrollo de un turismo alternativo requiere de una combinación de dos modelos: la defensa y el comercio justo.

4.1. La alternativa defensora

El modelo del turismo alternativo defensor se centra en lo que los turistas se llevan a casa en términos de impresiones e ideas. Para conocer la situación singular de Palestina, existen tipos y características específicas del turismo defensor que se adaptan al contexto de esta región. Esencialmente, todo el turismo que no está bajo el control de las empresas israelíes constituye una “alternativa”. Existen diversas características en las que cualquier alternativa específica palestina debería centrarse para asegurar que el visitante aprenda todo lo posible:

²⁴ El turismo responsable se basa en la ética y en los derechos humanos y ambientales, desde la protección de los trabajadores y los derechos laborales de los mozos en las montañas, hasta programas contra la explotación de mujeres y niños a través del “turismo sexual” y campañas contra el comercio turístico de especies en peligro de extinción.

²⁵ Por ejemplo, los *agrotours* o los tours de comercio justo del café.

CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA EL TURISMO ALTERNATIVO EN PALESTINA	
Estrategia defensora	Esta es la especialidad del ATG. Los tours defensores pretenden dejar al descubierto las fuentes del conflicto israelo-palestino y presentar los distintos puntos de vista de las gentes y los grupos de la zona. La intención no debe ser, sin embargo, la de convencer, sino la de transmitir conceptos y contextos necesarios para “dar sentido” a lo que los visitantes encuentran.
Ofertas basadas en tours críticos	Este enfoque se basa en el papel de los guías que, como los planificadores turísticos, desarrollan una ruta que no sólo contempla lugares significativos, sino también asuntos, preguntas e hilos conductores con otros temas y experiencias. Un tour alternativo es una experiencia coherente y crítica. Las historias, los hechos y las anécdotas deben aportar a los lugares contexto y esencia, pero son útiles sólo si se integran dentro de las experiencias de aprendizaje que muestran los problemas. El papel del guía en dichos tours es el de actuar como un facilitador –estructurar las experiencias, introducir la información y los asuntos relacionados, responder a las preguntas sobre el contexto, actuar como intermediario con la población local-, en lugar de asumir el papel de autoridad máxima (la postura típica de los guías turísticos).
Tours con contextos culturales/históricos y diferentes voces	En Palestina es imprescindible escuchar las diferentes voces, ver los lugares en conflicto y examinar críticamente las demandas y quejas de todas las partes. Mientras que la investigación de los testimonios es la base de todos los planificadores de tours, los tours alternativos integran los puntos de vista de la población local, con frecuencia usándolos como guías o anfitriones. De esta forma, se abordan temas delicados, como la ocupación, el paisaje “judaizado”, la demolición de casas. Pero lo hacen de forma que estimulan el pensamiento y la conciencia, en lugar de imponer las posturas. Estos tours suelen ir acompañados por información sobre los antecedentes y mapas.
Flexibilidad en los tours	Las rutas turísticas deberían ser planeadas meticulosamente, pero desde que se basan en temas y asuntos, son modulares en esencia; pueden ser separadas y recombinadas dependiendo de los intereses y los horarios de los grupos. Cada unidad se puede comprimir en un tour de medio día o extenderse y combinarse, de forma que estén relacionados, formando un tour integrado que dure días o una semana entera.

Tours comprometidos	Probablemente este es el término que mejor describe todas las formas y enfoques del turismo alternativo. “Comprometido” significa derribar las líneas divisorias entre los locales y los visitantes, dando la posibilidad a los turistas de participar en actividades que buscan la justicia y aprendiendo al mismo tiempo. Todos los turistas representan un impacto en la vida local, incluso aunque sea sólo por medio de sus compras y de la información que transmiten cuando vuelven a sus casas. En el turismo comprometido (como en el turismo cultural en general), los turistas no dejan sus intereses y obligaciones en casa, sino que los traen integrados en las experiencias de aprendizaje que también son parte del tiempo libre de cada uno. Además de las “Tres S’s” ²⁶ , los turistas también buscan aprender sobre las culturas y temas locales.
----------------------------	---

Si todos estos elementos se pusieran en práctica, los visitantes dejarían Palestina con el sentimiento de que están de alguna manera familiarizados con el país. Todas las restricciones impuestas a un guía pueden esfumarse si las características de los tours alternativos expuestas se tuvieran en cuenta: así, si se convirtiera en algo más común y frecuente, podría minar seriamente la capacidad de Israel para influir en los pensamientos y percepciones de aquellos que visitan la Tierra Santa.

4.2. La alternativa económica: comercio justo del turismo

Según la FINE²⁷, el comercio justo es una asociación comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible, ofreciendo mejores condiciones comerciales, asegurando los derechos de los productores y trabajadores marginados –en especial en el Sur-. De esta manera, el comercio justo se basa en precios justos para los productores, buenas condiciones de acceso a la financiación, la mejora de las condiciones sociales y la protección medioambiental.

Después del desarrollo de los productos de comercio justo y sus efectos positivos en las comunidades locales y en la conciencia de los consumidores, muchas organizaciones y redes han empezado a aplicar estos criterios al turismo. Su objetivo es maximizar los beneficios derivados del turismo para las contrapartes locales, a través de acuerdos beneficiosos y equitativos en los lugares de destino. También apoya el derecho de las

²⁶ Las “Tres S” por las palabras inglesas *sun* –sol-, *sea* –mar- y *scenery* –paisaje.

²⁷ IFAT (International Fair Trade Association – Asociación Internacional del Comercio Justo), FLO (Fair Trade Labeling Organizations International – Etiquetado de las Organizaciones Internacionales del Comercio Justo-), NEWS (Network of European World Shops – Red de Tiendas Europeas en el Mundo -) y EFTA (European Fair Trade Association – Asociación Europea del Comercio Justo).

comunidades anfitrionas, estén o no involucradas en el turismo, a participar como contrapartes y beneficiarios iguales en el proceso de desarrollo del turismo (*Fair Trade in Tourism, Tourism Concern*²⁸).

Además de las iniciativas del comercio justo en el turismo, que busca como objetivo mejorar los accesos de los mercados turísticos para los ofertantes más desaventajados y apoyar el desarrollo socioeconómico local, se han desarrollado otras ideas para transformar el sector turístico, por medio de movimientos parecidos con objetivos ligeramente diferentes. Estas incluyen al movimiento por una alianza del turismo pobre²⁹, el turismo responsable e iniciativas turísticas comunitarias. Cada movimiento busca la transformación del turismo para el beneficio de las personas, pero los grupos objetivo y los criterios varían de un tipo de proyecto a otro.

4.3. Antecedentes sociales: variedad de turistas y habitantes locales que practican el turismo alternativo

Para que el turismo alternativo funcione bien en Palestina también es importante tener en cuenta qué clase de personas tienden a formar parte de dicho turismo y el tipo de población local que participa en estas actividades, para así diseñar estrategias acordes con estos perfiles.

Dentro del turismo alternativo existen subgrupos, como por ejemplo grupos religiosos, estudiantes y profesores universitarios, diplomáticos, periodistas, investigadores, organizaciones y ONGs que deciden traer delegaciones a Palestina, grupos solidarios internacionales, los que van en viajes de reconocimiento y, por supuesto, individuos solos. Esto exige que las organizaciones que promueven el turismo alternativo tengan un alto grado de flexibilidad y capacidad para trabajar con grupos con diferente formación y motivaciones. Podemos dividir las delegaciones y los grupos que vienen con programas alternativos en seis clases:

TIPOS DE DELEGACIONES CON PROGRAMAS ALTERNATIVOS

Delegaciones solidarias: personas que vienen por períodos de tiempo específicos (de 1 a 3 semanas). Son miembros de organizaciones confesionales, ONGs o grupos solidarios políticos. Estas delegaciones tienen como foco de acción alguna actividad solidaria compartida con los palestinos. También quieren aprender detalles sobre la situación y, así, poder ser desarrollar campañas y actividades a su vuelta a casa.

²⁸ *Tourism Concern* es una organización no industrial de Reino Unido que cree en un mundo libre de explotación en el que todas las partes involucradas en el turismo se beneficien de igual forma y en el que las relaciones entre la industria, los turistas y las comunidades anfitrionas se basen en la verdad y el respeto.

²⁹ El denominado *Pro-Poor Tourism* (PPT) es un movimiento turístico que persigue que esta actividad contribuya a la reducción de la pobreza, a través de promover la participación de personas empobrecidas en el turismo. Para más información visitar: www.propoortourism.org.uk

Grupos de acompañamiento: en los últimos años ha crecido el interés en organizar y enviar una presencia internacional a Palestina, tanto de sociedades civiles como de organizaciones confesionales. La necesidad de esta iniciativa ha crecido como respuesta a la negativa rotunda de los gobiernos y la ONU a enviar observadores internacionales a los territorios ocupados. Las ideas se han sacado hacia delante a través del establecimiento de una supervisión permanente y la presencia de grupos-testigo a lo largo de Cisjordania y Gaza. De esta manera, se informa de todo aquello que ocurre en esas tierras; se experimentan las crueles realidades de la ocupación; se aprenden los temas subyacentes del conflicto; se controlan y se divulgan las acciones israelíes contra la población civil palestina; se forma parte de las actividades solidarias y se interviene en nombre de la población local en aquellos sitios donde sea posible. El Consejo Mundial de Iglesias y el Equipo de Pacificadores Cristianos en Hebrón es un ejemplo de esto.

Grupos de estudio: estos grupos se sitúan entre los dos modelos anteriores. Su objetivo es acompañar a los palestinos e israelíes que participan en actividades no violentas con el propósito de conseguir el final de la ocupación; de exponer las violaciones cometidas contra los derechos humanos y de disuadir la violencia. Estos grupos pueden ser más pequeños que las delegaciones, pero permanecen durante períodos más largos en el país para establecer una relación de trabajo con grupos locales.

Misiones de reconocimiento: en este grupo están todos aquellos que tienen un interés especial en aprender los temas relacionados con el conflicto de forma más profunda: periodistas (se convocan tours, sesiones informativas y reuniones para estas personas); grupos de estudio universitarios (en especial aquellos de los departamentos universitarios de Estudios de Medio Oriente, de Resolución de Conflictos y de otras disciplinas pertinentes); grupos de expertos e instituciones especializadas; representantes de las iglesias y de las ONGs; delegaciones políticas y pro derechos humanos, entre otros.

Campos de trabajo y campañas: la comunidad internacional invierte cantidades de tiempo significativas en estas actividades en las comunidades palestinas. Las personas que se incluyen en este apartado son aquellas que deciden venir, aprender más y formar parte del trabajo voluntario y de las acciones no violentas. La campaña de la recogida de la aceituna y de la reconstrucción de casas son ejemplos de estas actividades.

Peregrinaciones para la transformación: estos grupos se han diseñado para aquellos peregrinos que les interesa la gente, la cultura y las comunidades. Su objetivo es el de crear oportunidades tanto para los viajeros como para los anfitriones, transformando el turismo en un intercambio mutuo entre los visitantes y las comunidades locales. Los turistas y los peregrinos que vienen con estos programas buscan visitar la Tierra Santa de forma distinta: buscan convertirse en instrumentos en la transformación de la región. Las peregrinaciones para la transformación pretende cambiar la percepción de los peregrinos y los anfitriones locales a través de inmersiones en las realidades de las personas. Además, para visitar los lugares santos, los peregrinos tendrán la oportunidad de conocer a miembros locales de las comunidades cristiana, musulmana y judía. Escuchando sus historias, sus esperanzas, sus aspiraciones y sus miedos, los peregrinos volverán a sus países de origen como defensores de una paz justa y una reconciliación.

Los grupos que vienen a Palestina en tours alternativos pretenden explorar no sólo la situación política, sino también la historia, la cultura y otros aspectos. Hay grupos (peregrinos) que deciden viajar de forma alternativa para conocer las realidades del pueblo palestino en general y las de las comunidades cristianas en particular.

Esto supone que el turismo palestino alternativo debe ser sensible a estos antecedentes y motivaciones diferentes. Por ello, para que funcione exitosamente este nuevo turismo con grupos que tienen intereses diferentes se deben establecer directrices y códigos de conducta claros para asegurar que la experiencia sea positiva para todas las partes implicadas.

4.4. Metas específicas para el turismo alternativo en Palestina

Como ya se ha dicho, el objetivo principal del desarrollo del turismo alternativo en Palestina debería asegurar el desarrollo sostenible económico, social y cultural en esta zona y el bienestar de su población. En este sentido, el turismo alternativo puede crear un método viable de promover los encuentros entre personas y romper el silencio, para así llevar el conocimiento político hacia una transformación personal de los que visitan y de los que son visitados. Así, se contribuye a una paz justa a través de acciones políticas y de defensa.

Para el desarrollo de esta actividad en Palestina las organizaciones y demás participantes no deben perder de vista los siguientes conceptos:

CONSIDERACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL TURISMO ALTERNATIVO EN PALESTINA

Se debe retar al monopolio israelí sobre el turismo palestino, en especial las peregrinaciones. Esto se puede conseguir a través de los representantes de las iglesias cristianas del mundo y de los medios de comunicación. También es importante asegurar la continuidad de la cooperación de los visitantes una vez que hayan regresado a sus países de origen.

Los beneficios directos derivados del turismo, tanto económicos como culturales, deben llegar a la población palestina entendida como un conjunto. Para ello, los operadores deben asegurarse de que estos beneficios lleguen a la comunidad local e insistir, constantemente, para encontrar maneras nuevas de integración de cada vez más familias e individuos en sus programas.

Se debería llegar a las iglesias internacionales no sólo en el extranjero (como ya se ha mencionado), sino que también a través de sus sedes locales en Palestina. La idea de que las iglesias pueden apoyar a sus congregaciones locales, integrando el turismo alternativo, debe promoverse dentro de esta región. La formación de una iglesia relacionada con la red turística es el mejor método para lograr todo esto. A este respecto, los operadores turísticos de este tipo de turismo pueden discutir sobre las necesidades de la comunidad y la participación, así como animar a las iglesias a recurrir a sus sedes hermanas en el extranjero.

Los códigos de conducta para el turismo en Tierra Santa, tanto para los viajeros como para las contrapartes palestinas, se deben promover, distribuir y respaldar abiertamente para garantizar que el sector del turismo alternativo no traicione sus principios y alcance sus metas. Este código apuesta por el apoyo al desarrollo de un turismo justo y responsable en territorios palestinos que asegure que ni los visitantes ni los participantes locales sean explotados.

Todas las operadoras del turismo alternativo deben tener conciencia política y saber lo suficiente para ser capaces de retar a la retórica de la “Guerra del Terror”, que se podría decir que es el concepto más dañino y engañoso de las relaciones modernas entre el Este y el Oeste. A través de talleres y puesta en circulación de publicaciones, todos los guías que trabajan en este sector deben entender la importancia de promover las similitudes entre las personas de Oriente y Occidente.

Mantener estos conceptos en el lugar donde corresponde dentro de la industria no es una tarea fácil. Sin embargo, sin éstos el turismo alternativo se acercaría lentamente a parecerse a su homólogo más cruel y preocupado sólo por las ganancias, el turismo de masas. Por lo tanto, es de vital importancia que dicho sector emplee estos conceptos como directrices para una autoevaluación verdadera. Si esto ocurriera, se deberían desarrollar políticas democráticas generales de amplio alcance que fomenten la responsabilidad y la participación de todos los involucrados. En un país como Palestina, estas políticas y procesos han de integrarse en la estructura gubernamental, así como en la de la comunidad para el desarrollo global del país. Este marco general debe incluir:

POLÍTICAS GENERALES VINCULADAS AL TURISMO ALTERNATIVO EN PALESTINA	
Política cultural	La relación entre la cultura, los lugares y el turismo conlleva un conflicto inevitable entre los valores de la preservación y del consumismo. El principio clave del turismo cultural sostenible es el viaje responsable para promover la conservación activa de la cultura, del patrimonio histórico y de los valores que aseguran el bienestar respetando la identidad palestina. Los destinos del turismo cultural deberían administrarse de forma sostenible para proteger los valores tradicionales en la actualidad y en los años venideros. El patrimonio cultural conservado y desarrollado para el uso del turismo debería proporcionar oportunidades sostenibles tanto para la sociedad palestina como para que los visitantes lo experimenten, entiendan y aprecien.
Política social	Las actividades turísticas y de conservación planificadas e implantadas en los lugares de destino deberían beneficiar, sobre todo, a la sociedad palestina. En este contexto, el impacto social y cultural debe tenerse en cuenta y, así, respetar las costumbres y tradiciones locales. Se invita a las comunidades locales a participar en generar y compartir los ingresos derivados del turismo, para mejorar el entorno social y la calidad de vida, a través del desarrollo de mejores oportunidades de recreo para las comunidades locales. Por lo tanto, el turismo alternativo contribuye a una autoimagen positiva con el apoyo de iniciativas locales, las cuales estimulan el desarrollo cultural.

Política económica	El desarrollo intensificado y equilibrado de la región en su conjunto va de la mano con el turismo alternativo. Este desarrollo implica la reestructuración de la economía, pasando de la industria a los servicios; la estimulación del crecimiento del PNB; el incremento del presupuesto de los ingresos y de los ingresos tributarios; la creación de nuevos puestos de trabajo y fuentes de ingresos, así como, la conservación de los ya existentes.
Política medioambiental	El turismo alternativo sostenible debe apostar por la preservación del patrimonio natural, tomar medidas para proteger la naturaleza y considerar la capacidad para evitar cualquier efecto dañino del turismo para el medio ambiente. La preocupación primordial de dicho turismo es la de asegurar que este contribuya al desarrollo de las comunidades locales y a la mejora del patrimonio natural palestino, que es inseparable de la cultura de esta zona.
Política educativa	El turismo alternativo también enfatiza la importancia de mejorar la formación como una condición previa para que la calidad de los servicios turísticos culturales alcance niveles más altos de vocación y de reciclaje formativo. Los temas relacionados con el patrimonio cultural debería estar más integrado en el programa curricular de secundaria: existe una necesidad de proporcionar medidas educativas flexibles para responder a los cambios del mercado laboral. De esta forma, se afianzan las oportunidades para la formación superior y el reciclaje para aquellas personas involucradas en este turismo cultural.
Política administrativa	El turismo alternativo promueve la intervención activa de todas las autoridades regionales y locales relacionadas con el turismo en el proceso de planificación, de toma de decisiones y de implantación. La comunidad palestina y todos los socios del turismo y en la zona debería involucrarse en la planificación de medidas de protección y desarrollo turístico.
Política de infraestructuras	El turismo alternativo tiene como objetivo asegurar que las inversiones se hagan no sólo en las infraestructuras en general, sino que, en particular, en las infraestructuras de los servicios de este tipo de turismo, para mejorar las facilidades en los lugares de destino. También fomenta la inversión en las nuevas formas del turismo fuera de lo que las operadoras turísticas han establecido. El turismo alternativo demanda que los intereses del turismo cultural deben tenerse en cuenta cuando, a largo plazo, se planifiquen las infraestructuras y se tomen las decisiones.

5. REFLEXIONES FINALES

Parece obvio que el turismo tiene un papel determinante en la construcción de la imagen de un país: es uno de los instrumentos clave en el desarrollo de las percepciones y la identidad nacional y local, mientras contribuye a preservar las instituciones culturales y el patrimonio. Sin embargo, a los palestinos se les han negado los beneficios sociales y económicos procedentes de sus recursos naturales, históricos y culturales debido a que los programas turísticos convencionales se centran en Israel y excluyen la mayor parte de los lugares situados en los territorios palestinos. La mayoría de los itinerarios están organizados por agencias israelíes, las cuales ofrecen únicamente guías israelíes que siguen las instrucciones de evitar zonas y gente palestinas.

Además, el resultado de la ocupación israelí durante las últimas décadas ha provocado el padecimiento de la falta de unas infraestructuras adecuadas para la recepción y la movilidad, la ausencia de planificación, la deficiencia e incapacidad para la formulación de políticas turísticas, la dificultad en el inicio de actividades promocionales esenciales y el número insuficiente de mano de obra palestina en esta industria. El turismo, marginal, en Palestina ha sido explotado unilateralmente por los poderes públicos y privados israelíes desde que se estableció el Estado de Israel en Palestina, dando como resultado un aislamiento casi total de los palestinos de los turistas; una separación cuidadosamente organizada para proyectar una imagen negativa del país y aportar legitimidad internacional a su accionar político y militar en la región. De esta forma, el turismo convencional en los territorios ocupados ha sido utilizado también como herramienta de transmisión ideológica, un medio más para ignorar el derecho del pueblo palestino a existir y resistir, beneficiarse de sus propios recursos, mantener su patrimonio cultural y la libre circulación en sus territorios.

A pesar de todas estas limitaciones el espíritu emprendedor palestino con respecto al turismo nunca ha desaparecido. El turismo alternativo es una búsqueda que se dirige hacia un entendimiento profundo de los visitantes de la Tierra Santa sobre la vida y las circunstancias de la población autóctona. Los paquetes turísticos desarrollados de acuerdo con este tipo de turismo deberían diseñarse para incluir los aspectos socioculturales de la comunidad local, transmitiendo mejor y en toda su complejidad la situación del pueblo y el territorio anfitrión.

Desde 1967 el sector turístico palestino a quedado *atado* a las políticas restrictivas impuestas por las autoridades de la ocupación israelí. En este contexto, el turismo alternativo tiene el potencial para ser uno de los principales pilares de la economía y asumir un papel sumamente importante para (re) construir la imagen del país. Para lo cual es necesario concentrarse en la realidad política del conflicto: sólo viviendo lo que los palestinos viven todo el tiempo, el visitante puede reconocer las injusticias a las que se enfrentan diariamente: humillaciones continuas, colonización y asentamientos, los refugiados y las consecuencias dramáticas del crecimiento del muro del *apartheid*, los abusos a los derechos humanos y otras verdades de una ocupación altamente institucionalizada.

En un contexto más amplio, el turismo alternativo puede facilitar el diálogo cultural, la armonía y el entendimiento entre personas a lo largo del mundo. Un conocimiento más exhaustivo de la cultura de otras personas estimularía el entendimiento y el deseo de cooperar. Este tipo de turismo ya está comenzando a establecerse en Palestina desde la base. Para que esto continúe se hace necesario que se desarrollen y garanticen la participación democrática para ayudar a crear un nuevo y necesario paradigma económico y social entre el “consumidor” turístico y el anfitrión “consumido”.

Israel ha dado demasiadas muestras de su poca voluntad para encontrar una solución duradera y justa a la cuestión palestina o realizar las cesiones necesarias para alcanzar la paz. Por su parte, los palestinos quieren el fin de las alteraciones que sufren en su cotidianeidad: vivir bajo el miedo de ataques indiscriminados a sus casas, arrestos arbitrarios e intromisión política, de forma que se pueda construir una democracia viable en la que los palestinos puedan mantener a sus propios líderes responsables y acabar con las dificultades económicas para poder reconstruir su economía.

Por todo esto, un turismo alternativo en la región representa una vía para visibilizar el conflicto, sensibilizar a los visitantes con este escenario político y militar, y aportar justicia distributiva y social en la actividad económica. En definitiva, es un medio para lograr que Palestina y los palestinos vuelvan a *existir* y sus derechos vuelvan a ser legítimos frente a la conciencia de la Comunidad Internacional.

6. ANEXOS

6.1. Diseño y marco teórico de la investigación

El primer paso para establecer un marco general en el que encuadrar la investigación es escoger el esquema que va a seguirse. Éste sirve como guía para todo el proceso de investigación y ayuda a garantizar la validez y el acierto de la investigación.

Este documento tiene la naturaleza de un esquema fijo; aunque tradicionalmente se prefieren los esquemas flexibles cuando se trata de una investigación cualitativa como esta, he decidido emplear un esquema fijo por varias razones prácticas. La característica más importante del esquema fijo es que ofrece un marco estructurado que se encarga de dirigir la investigación. Esto implica que el investigador conozca los datos que se deben recopilar antes de comenzar con el proceso de investigación. “(El esquema fijo)... un modelo que dice que necesitas saber de forma precisa qué estás haciendo antes de recopilar los datos que vas a analizar y que debes recopilar todos estos datos antes de comenzar a analizarlos” (Robson, 2002).

La metodología adoptada en esta investigación se basa en la experiencia del autor

en el trabajo realizado en el ATG, considerada la primera organización que comenzó con la promoción del turismo alternativo en Palestina. Además, la investigación se ha llevado a cabo con la literatura relacionada con el objeto de estudio, así como con un análisis adecuado de los estudios de caso internacionales. La bibliografía a la que se ha recurrido proviene básicamente de la biblioteca y la base de datos del ATG, de Internet, información obtenida en estudios e investigaciones anteriores, observaciones personales y de la participación del autor en diferentes conferencias y foros.

Para seguir la línea de pensamiento de los objetivos de la investigación, hemos buscado fuentes que cumplieran con la condición de que sus datos estuvieran expuestos de forma cualitativa. Tras algunas consideraciones, se decidió que esta investigación tomaría como base la recopilación y el análisis de datos. Ya existe una cantidad considerable de material sobre el turismo alternativo; sin embargo, se echa en falta material de este tipo relacionado con el caso de Palestina. Inevitablemente, se ha abierto una discusión sobre si la procedencia de los datos es lo suficientemente objetiva o no, ya que escribir sobre asuntos que conciernen al turismo alternativo palestino casi siempre implica cierto grado de subjetividad.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aldabagh, M. (1991) *Palestine our land Encyclopedia*, Dar El-Huda, Kufr Qara’.
- ATG (Alternative Tourism Group), (2005), *Palestine and Palestinians Guidebook*, ATG, Ramallah.
- Brin, E. (2006), *Politically-oriented tourism in Jerusalem*, Tourist Studies.
- Butler, R. (1992) *Alternative tourism: The thin edge of the wedge*. In V.L. Smith and W.R. Eadington (eds) *Tourism Alternatives: Potentials and Problems in the Development of Tourism*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Butler, R. W. (1990), *Alternative Tourism: Pious Hope or Trojan Horse?*, Journal of Travel Research.
- Cater, E. (1994), *Ecotourism in the Third World - Problems and prospects for sustainability*. In E. Cater and G. Lowman (eds) *Ecotourism: A Sustainable Option*, John Wiley and Sons Ltd, West Sussex.
- Chavez, R. (1999), *Globalisation and tourism: Deadly mix for indigenous peoples*, Third World Resurgence.
- Chomsky, N., Z Forums, Chomsky Chat, <http://www.zcommunications.org/forum>.
- Eadington, W.R. and Smith, V.L. (1992), *Introduction: The emergence of alternative forms of tourism*. In V.L. Smith and W.R. Eadington (eds) *Tourism Alternatives: Potentials and Problems in the Development of Tourism*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Eco Turismo Latino, *What is Alternative Tourism*, www.ecoturismolatino.com.

- ECOT (Ecumenical Coalition on Tourism), (2006), An ECOT appraisal on 'GATS-WTO-Tourism, Hong Kong.
- *Ecumenical Advocacy Alliance web page*, (2004), *Who really benefits from tourism?*, 2004, www.e-alliance.ch.
- Equations, (2004) *Tourism in Protected Areas*, Bangalore.
- Equations, (2005), *Dilemma in the web of tourism*, in *Perspective in Tourism – Tourism and GATS*, ECOT, Hong Kong.
- Evan, W., (1999), *Toward a Confederation of Israel, Palestine and Jordan*, Palestine – Israel Journal, www.pij.org.
- Fair Trade Advocacy office, *Fair Trade definition and principles as agreed by FINE in December 2001*, web page, <http://www.fairtradeadvocacy.org>.
- Fridgen, J. (1991), *Dimensions of Tourism*, Educational Institute of American Hotel & Motel Association, Michigan.
- Grady, O. Alison, (ed) (1990), *The Challenge of Tourism, Learning Resources for Study and Action*, Ecumenical Coalition on Third World Tourism, Thailand, p. 14.
- Hall, C. Michael. (1994), *Tourism and Politics: Policy, Power, and Place*, John Wiley and Sons Inc, Chichester.
- Hall, C.M. and O'Sullivan, V. (1996), *Tourism, Political Stability and Violence*, in Pizam, A. and Mansfeld, Y. (eds), *Tourism, Crime and International Security Issues*, JohnWiley & Sons, Chichester.
- Hamilton, C. (2003), *Growth Fetish*, Allen and Unwin, Crows Nest.
- Holdnak, A and Holland S. (1996), *Edu-tourism: Vacationing to Learn*, Parks and Recreation Magazine.
- Hughes, G. (1995), *The Cultural Construction of Sustainable Tourism*, Tourism Management.
- Hurst, Charles E., (2006) *Social Inequality: Forms, Causes and Consequences*, 6 edition, Allyn and Bacon.
- Jean-Klein, I. 2002, *Alternative Modernities, or Accountable Modernities? The Palestinian Movement(s) and Political (Audit) Tourism During the First Intifada*, Journal of Mediterranean Studies.
- Jeffrey D Sachs, (2005) *The End of Poverty*, The Penguin Press, New York.
- Klein, N. (2002) *Fences and Windows: Dispatches from the Front Lines of the Globalization*, Picador, NY.
- *Levin Institute, What is Globalization.* www.globalization101.org
- Lindberg, K. & Hawkins, D.E. (eds) (1993) *Ecotourism: A Guide for Planners and Managers*, The Ecotourism Society, North Bennington.
- Neumann, M. (1993), *Living on Tortoise Time: Alternative Travel as the Pursuit of Lifestyle*, Symbolic Interaction.
- Newsome, D., Moore S.A. & Dowling, R.K. (2002) *Natural Area Tourism: Ecology, Impacts and Management (Aspects of Tourism)*, Channel View publications, Clevedon, UK.
- Palestinian Ministry of Tourism and Antiquities, (2003), *The Impact of Intifada on Palestinian Tourism Industry - Palestinian Tourism Industry Losses*, Bethlehem.

- Pappé, I., (1992), *The making of the Arab-Israeli Conflict, 1947-1951*, Tauris, New York.
- Pearce, D. G. (1992) *Alternative tourism: Concepts, classifications and questions*. In Smith V.L. and Eadington W.R. (eds.), *Tourism Alternatives: Potentials and Problems in the Development of Tourism*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Peter Trainor, (2006), *Hiding their Crimes, Destroying Livelihoods: The Effect of the Israeli Occupation on Tourism in Bethlehem*, ATG, Beit Sahour.
- Pleumarom, A. (1999), 'Tourism Globalization and sustainable development', *Third World Resurgence* (103).
- Pleumarom, A. (2003), *Our world is not for sale - The disturbing implications of privatization in the tourism trade*, Paper presented at the International Seminar on "Tourism: Unfair Practices - Equitable Options", December 2003, Hannover, Germany.
- *Protocol on Economic Relations between the Government of Israel and the PLO*, Paris Protocol, (1994). Article 1, Paragraph 1, Palestine Centre web page: <http://www.palestinecenter.org/cpap/documents/economic.html>
- Robson, C. (2002). *Real World Research*, 2nd edition, WileyBlackwell, Oxford.
- Scheyvens, R., *Achieving Justice through Tourism*, Massey University, Palmerston North.
- Sizer, S. (1998), *The Politics of Pilgrimage Tourism to the Holy Land*, International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Sklair, L. (2002) *Globalization, Capitalism and its Alternatives*, Oxford University Press, Oxford.
- Solomon, R. (ed), (2005), *Pilgrimages for Transformation*, ATG + ECOT + GFD, Palestine.
- Stiglitz, E. Joseph (2002) *Globalization and its Discontents*, W.W. Norton, NY.
- Tourism Concern, *Fair Trade in Tourism*, <http://www.tourismconcern.org>.
- Transition Abroad, *Resources to Learn about Responsible Tourism*, www.transitionsabroad.com.
- Western, D. (1993) *Defining ecotourism*. In Lindberg K. and Hawkins D.E. (eds) *Ecotourism: A Guide for Planners and Managers*, The Ecotourism Society, North Bennington.
- Williams. M. (2002), *The Political Economy of Tourism Liberalization, Gender and the GATS*, <http://www.twinside.org.sg/title/ttc4.htm>.
- World Tourism Organization, *Tourism 2020 Vision*. www.unwto.org/facts/eng/vision.

3. un debate entre la realidad y el deber ser

turismo comunitario en saraguro - ecuador

maría espinosa



ÍNDICE

Prólogo	111
1. Aproximación a los conceptos de comunidad y turismo comunitario	113
1.1. El espacio de lo comunitario	113
1.2. Turismo Comunitario	114
2. El contexto	116
2.1. Marco legal e institucional del Turismo Comunitario en Ecuador	116
2.2. Saraguro “la Tierra del Maíz”	120
2.2.1. Localización geográfica	120
2.2.2. Contexto socio-cultural	121
2.2.3. Contexto económico	122
2.2.4. Contexto socio-organizativo	123
3. Reconstruyendo la experiencia: inicio y desarrollo de la propuesta de Turismo Comunitario en Saraguro	125
3.1. Nacimiento de la experiencia de Turismo Comunitario	125
3.2. Ampliación de la experiencia	133
4. Debilidades	139
4.1. El manejo administrativo, contable y de gestión	139
4.2. El papel de la Operadora “Saraurku”	140
4.3. La participación de la Comunidad	140
4.4. La coordinación entre las diferentes instituciones involucradas	141
5. Conclusiones	141
6. Recomendaciones	144
7. Anexos:	
7.1. Entrevistas realizadas	149
8. Bibliografía	151

María Espinosa

Licenciada en Ciencias Sociales, Antropología y Sociología con amplia experiencia de trabajo con organizaciones de Colombia y Ecuador en la defensa de los derechos humanos y ambientales. Entre sus publicaciones destacan investigaciones sobre sistemas de organización y planificación popular, sobre la violación de los derechos humanos y su impacto en las estructuras y organizaciones sociales, y sobre los impactos de la actividad extractiva en la organización comunitaria del Oriente Ecuatoriano.

“El turismo muchas veces es presentado como una de las principales vías para generar crecimiento económico. Pero la experiencia nos indica que este sector no siempre ni necesariamente comporta desarrollo, y que los impactos de su crecimiento pueden resultar desfavorables para determinados sectores de población [...] Como cualquier otro sector que genera beneficios económicos, el turismo está sujeto a múltiples contradicciones entre los diferentes grupos sociales implicados. De este modo, la relación entre turismo y desarrollo resulta más compleja de lo que habitualmente se sostiene. Para analizarlo es necesario tener en cuenta la dimensión de conflicto social que supone.”

Turismo y desarrollo:
Herramientas para una mirada crítica.
Fundación Luciérnaga 2006.

PRÓLOGO

El presente trabajo forma parte del proyecto “Repensar el turismo”, desarrollado por el Foro de Turismo Responsable con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID), mediante la convocatoria de proyectos del año 2007.

Concretamente, este estudio parte y se alimenta de la experiencia de trabajo de ACSUD Las Segovias, organización miembro del Foro de Turismo Responsable, en el acompañamiento a organizaciones locales del Pueblo Kichwa Saraguro de Ecuador y a su población migrante organizada en el País Valenciano, en la construcción de un desarrollo local sostenible, justo y con identidad, que ha incluido el desarrollo del turismo comunitario como uno de sus ejes de trabajo principales.

Partiendo de estos lazos de colaboración previos, esta sistematización recopila la memoria colectiva de múltiples actores que, desde diversas organizaciones y de manera conjunta, han participado en la construcción de la experiencia de Turismo Comunitario del Pueblo Saraguro y, más concretamente, en la construcción de la Red de Turismo Comunitario “Saraguro Rikuy”¹. Así, el presente estudio busca ofrecer una mirada descriptiva, analítica y sistemática de lo que ha significado el proceso de turismo para las comunidades que integran la Red de Turismo Comunitario “Saraguro Rikuy”, reconociendo los elementos que han facilitado y/o bloqueado el desarrollo del turismo con enfoque comunitario.

¹ La Red de Turismo Comunitario **Saraguro Rikuy** es una organización comunitaria sin fines de lucro que promueve el desarrollo comunitario mediante la conservación del medio ambiente, sus costumbres ancestrales, nuevas alternativas de desarrollo sustentable y equitativo, intercambio de experiencias, constante capacitación con la finalidad de ofertar productos de buena calidad y mejorar las condiciones de vida de las comunidades. (www.turismosaraguro.org)

El objetivo principal del trabajo es propiciar la reflexión sobre lo vivido en el marco de la experiencia de Turismo Comunitario emprendida en las comunidades saraguras el año 2002 y que perdura hasta la actualidad. Se pretende aprender de lo positivo y lo negativo y ofrecer una herramienta para que, entre todas las personas participantes, sea posible descubrir hacia dónde dirigir y cómo gestionar la experiencia en el futuro.

El documento se compone de un primer apartado de conceptualización cuyo objetivo es asegurar que se comparte el mismo significado de ciertos términos clave en el abordaje de la presente temática.

A continuación, y considerando que no es posible entender la experiencia de turismo comunitario sin tratarla como una dinámica social más, sujeta e inserta en todos los aspectos de la cotidianidad, la vida y la historia socio-organizativa, cultural y económica de los hombres y mujeres saraguros que la construyen, se realiza una contextualización del proceso que incluye el marco legal en el cual se desarrolla la iniciativa, una descripción de las principales características del territorio ocupado por el Pueblo Saraguro y una breve introducción histórica del mismo, así como un acercamiento al contexto socio-cultural, económico y organizativo de éste.

El eje central del trabajo se centra en la descripción del proceso de turismo comunitario en Saraguro desde sus inicios hasta la actualidad, lo que da paso al análisis de las debilidades que, a día de hoy, repercuten sobre la experiencia y al establecimiento de valoraciones generales de la misma que permiten establecer las principales recomendaciones que se derivan del estudio del proceso.

Durante la elaboración del documento y gracias al aporte de las y los actores entrevistados se reconoce al Turismo Comunitario en Saraguro como una alternativa potencial de desarrollo que a la fecha sigue en construcción y que cuenta con importantes oportunidades especialmente ligadas a los atractivos culturales y naturales que ofrece y a la predisposición de prestadores y prestadoras para cualificarse en el mejoramiento de sus servicios.

Sin embargo, la iniciativa turística comunitaria representada por la Red “Saraguro Rikuy” se encuentra actualmente en un momento clave cuya gestión influirá en su futuro desarrollo: si bien es valorada como una herramienta que puede mejorar las condiciones materiales, el bienestar social y las expresiones culturales en las comunidades prestadoras, también tiene que afrontar diferentes retos, principalmente el de integrar de manera más activa y permanente a la comunidad y a las diversas organizaciones sociales en la identificación, formulación y planificación de los pasos a seguir para fortalecer esta actividad.

A todos y todas, hombres, mujeres, colectivos, organizaciones que han aportado en esta reconstrucción de la memoria, los aprendizajes y la historia, muchas gracias por su palabra, por su tiempo, por su disposición para compartir lo vivido.

1. APROXIMACIÓN A LOS CONCEPTOS DE COMUNIDAD Y TURISMO COMUNITARIO

Poner en palabras la memoria colectiva sobre una experiencia concreta exige un acuerdo previo sobre el significado de los diferentes términos utilizados. En este sentido, entendimos necesario aproximarnos a las nociones de comunidad y de Turismo Comunitario (TC) para asegurarnos de utilizar un lenguaje y dar un sentido compartido a la experiencia.

1.1. El espacio de lo comunitario

El concepto de comunidad tiene diversas acepciones, que se corresponden con diferentes enfoques teóricos y necesidades prácticas. Algunas definiciones ponen el acento en lo relacional: “*La comunidad es fundamentalmente un modo de relación social, es un modelo de acción intersubjetivo construido sobre el afecto, la comunidad de fines y de valores y la incontestable esperanza de la lealtad, de la reciprocidad; la comunidad es un acabado ejemplo de tipo ideal de la acción social, una construcción teórica de alguna manera extraña de la propia realidad que acostumbra ser algo más sentido que sabido, más emocional que racional*”².

En otros casos se define la comunidad como: “*.....un grupo de personas ocupando una determinada área de sociedad, la cual participa de un sistema de intereses y actividades bastante amplio como para poder incluir casi todas sus relaciones sociales*”³.

Por su parte, José María Vacacela Guamán, Indígena Saraguro, Comunero de Chukidel⁴ (Lagunas) y Rector de la Unidad Educativa Inka Samana⁵ - Ilincho⁶ define lo comunitario de la siguiente manera: “*Para nuestros mayores la comunidad era una organización social con una política de unidad de pensamiento y una economía basada en el trueque y la solidaridad donde no primaba la competencia; los principios que sostenían la comunidad eran propios, sólidos y auténticos [...] los líderes tenían una verdadera vocación de servicio a la comunidad y el bien común era una prioridad; los líderes tenían un pensamiento y lo demostraban en la práctica aunque eso significara sacrificar lo familiar... hoy lamentablemente la profesionalización, la intervención de actores externos y el profundo individualismo que se ha sembrado en las comunidades*

² González Fuertes, G. *Psicología Comunitaria*. 1988.

³ Murray G. *Introducción a la Sociología*. Citado por Gomez Gavazzo, C., 1959.

⁴ Comunidad indígena, ubicada a una distancia de 2 km desde el centro urbano del cantón Saraguro. La conforman un total de 170 familias aproximadamente.

⁵ Inka Samana. Centro Educativo Trilingüe ubicado en la comunidad Ilincho. Experiencia educativa alternativa que pertenece al sistema de educación bilingüe.

⁶ Comunidad indígena, a una distancia de 3 km desde el centro urbano del cantón Saraguro. La conforma un total de 150 familias aproximadamente.

hace que no hayan verdaderos líderes naturales.... Aparecen las categorías, las castas y se marcan las diferencias entre comuneros, surge la competencia.”

Las acepciones citadas sugieren que lo comunitario indígena, perspectiva que interesa para nuestro caso, presenta importantes particularidades. Aunque a la fecha muchas de ellas estén siendo reconsideradas o modificadas producto de coyunturas e intervenciones externas, se trata de un sujeto colectivo - histórico con derechos y obligaciones, cuya cohesión interna se sustenta en la identidad étnica, la posesión de un patrimonio común, constituido en base a la adhesión voluntaria de sus miembros y presidido por sus propios valores, normas e instituciones sociales, económicas, culturales y políticas consuetudinarias. También presenta sus formas propias de gobierno, toma de decisiones, asignación de roles y responsabilidades, rendición de cuentas, solución de conflictos y aplicación de justicia cuya legitimidad está avalada por los derechos y garantías consagrados en el sistema jurídico nacional e internacional y cuyo fin último es el bienestar común y la pervivencia del grupo con su identidad propia. Esta es la definición e ideal de comunidad que consensuamos y sobre la que haremos referencia en el documento.

1.2. Turismo Comunitario

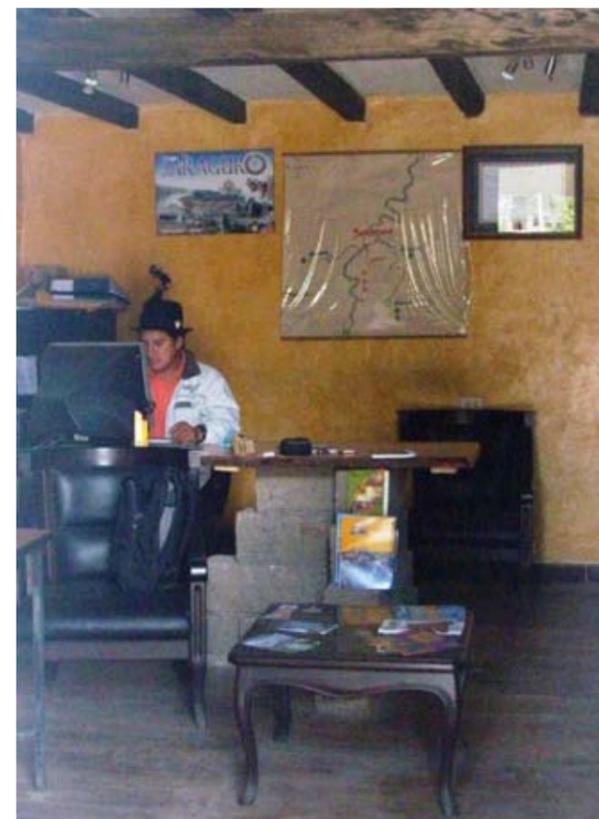
*“Turismo Comunitario es una nueva forma de relación entre la comunidad y sus visitantes desde una perspectiva intercultural, en el contexto de viajes organizados, con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de los patrimonios, los derechos culturales y territoriales de las nacionalidades y pueblos. Un porcentaje de los beneficios generados a través de esta forma de hacer el Turismo, se distribuye para las comunidades participantes”.*⁷

El Turismo Comunitario es un concepto relativamente nuevo, explorado en América Latina, pero impulsado principalmente por países europeos. *“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”* (REDTURS Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario. Carlos Maldonado. Documento de trabajo núm. 73). En la actividad turística comunitaria, se propende por 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.

⁷ Documento de trabajo Red de Turismo Comunitario Saraguro Rikuy. www.turismosaraguro.com

Uno de los principales rasgos del turismo comunitario es la dimensión humana de la actividad, la posibilidad de generar un espacio de encuentro y diálogo entre personas de diversas culturas posibilitando aprendizajes sobre sus respectivos modos de vida, y revalorizando la preservación de la identidad étnica y la transmisión del patrimonio comunitario y cultural en todas sus formas. Entendiendo *“el patrimonio comunitario como 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”*⁸.

Darwin Felipe Japón, presidente de la Red de Turismo Comunitario “Saraguro Rikuy” expone su definición de Turismo Comunitario de la siguiente manera: *“las comunidades indígenas y campesinas del cantón Saraguro que trabajamos en el turismo comunitario, somos herederos de una cultura ancestral y de un territorio donde habitamos. Hacer turismo para nosotros significa la protección y gestión sostenible de nuestro territorio, garantizada por nuestra cosmovisión y tradición milenaria de respeto y cuidado a la Pachamama, a nuestra Madre Tierra, con la cual nos unen vínculos sagrados”*.



Lauro Guailas operadora de Turismo Saraguro Rikuy
Foto María Espinosa

⁸ Maldonado, C. REDTOURS Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de Turismo Comunitario. Documento de Trabajo N° 73.

Para la Red de Turismo Comunitario del Austro “Pakariñan”⁹ “...el Turismo Comunitario surge como una alternativa económica de las comunidades rurales, campesinas, indígenas, “mestizas” y afroecuatorianas, para generar ingresos complementarios a las actividades económicas diarias y defender y revalorizar los recursos culturales y naturales locales”.

Podemos afirmar entonces que el turismo comunitario es una actividad que contempla cuatro pilares fundamentales:

PILARES FUNDAMENTALES DEL TURISMO COMUNITARIO

El fortalecimiento socio-organizativo

La preservación y el manejo sostenible de los medio ambiente

La autoafirmación identitaria y la revitalización cultural

El reparto equitativo de los beneficios económicos

2. EL CONTEXTO

En este apartado se presenta una breve descripción del marco legal e institucional del Turismo Comunitario en Ecuador que define posibilidades y limitantes de cualquier iniciativa de este tipo, así como una primera aproximación a las principales características del Pueblo Saraguro, principal actor del proceso de Turismo Comunitario aquí sistematizado.

2.1. Marco legal e institucional del Turismo Comunitario en Ecuador

Un elemento fundamental para la comprensión del proceso de Turismo Comunitario

⁹ La Red “Pakariñan” (<http://www.redpakarinan.com>) agrupa a dos entidades de segundo grado (Red de Turismo Comunitario del Pueblo Kañari “Sumak Pacha” y Red de Turismo Comunitario “Saraguro Rikuy”), y a treinta y dos organizaciones de base, conocidas como Centros de Turismo Comunitario que son las organizaciones jurídicas que representan a una Comunidad en torno al turismo que ejercen. Tiene jurisdicción en las cinco provincias del sur del Ecuador: Azuay, Cañar, El Oro, Loja y Zamora Chinchipe, y fue reconocida como filial de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, FEPTCE, el 10 de noviembre de 2007.

en Saraguro tiene que ver con el marco legal que sustenta esta actividad en Ecuador¹⁰. Dicho marco legal, escaso y en fase de desarrollo, presenta importantes vacíos en relación al Turismo Comunitario, privilegiando fundamentalmente la actividad de índole empresarial. Sin embargo, gradualmente se han ido elaborando reglamentos y normativas que buscan facilitar el acceso de lo comunitario al mercado turístico en condiciones de equidad.

En concreto, en cuanto al Turismo Comunitario, aunque en Ecuador se desarrolla desde hace más de una década, la actividad está concebida como una nueva línea de Turismo Rural “...llevado a cabo para el beneficio de actores directos e indirectos de la actividad turística en comunidad”¹¹.

Asimismo, “El Ministerio de Turismo del Ecuador considera al Turismo Rural Comunitario como una nueva alternativa, enmarcada dentro del Turismo Sostenible, y lo define como aquellas iniciativas de fomento y operación de actividades turísticas que son realizadas por entidades privadas y comunitarias, y que enfatizan aspectos culturales, vinculados a la producción agrícola, industrial o artesanal”¹².

Por su parte, Diego Castro, Director Regional del Ministerio de Turismo en Loja,

¹⁰ La institucionalidad del sector turístico desde lo público se desarrolla a partir del organismo rector sectorial que es el Ministerio de Turismo. Juntos a éste, Ecuador ha creado instituciones y cuerpos legales que tienen como objeto regular la actividad turística: el Consejo Consultivo de Turismo, organismo asesor de la actividad turística al Ministerio de Turismo; la Federación Nacional de Cámaras FENECATUR, seguido de los municipios descentralizados en turismo; y la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador FEPTCE. A criterio del Ministerio de Turismo, uno de los mayores avances realizados en la legislación ecuatoriana en esta materia es la creación de la Ley de Turismo (2002 - Registro Oficial 733: 27-12-2006) que introduce los marcos generales para abordar temas como el de la promoción internacional, los incentivos a la inversión en un contexto de crisis fiscal y la ausencia de un sistema nacional de calidad. Este mismo cuerpo legal introduce elementos importantes respecto a la descentralización de los poderes a favor de municipios y de gobiernos provinciales y un papel activo de las comunidades. Dicha transferencia de las Competencias del Turismo (generada a partir de Ley de Descentralización y Participación Social y la Ley de Régimen Municipal) se enmarca en el proceso progresivo que, según la Unidad de Descentralización, alcanza a 77 de los 219 Municipios que tiene el Ecuador y 20 de 22 Consejos Provinciales al cerrar el 2006. En este contexto, los gobiernos seccionales tienen el deber de abrir corporaciones, direcciones o departamentos de turismo encargadas de las competencias de control y cobro de licencias anuales de funcionamiento, promoción y planificación del turismo de cada comunidad en sus respectivas Municipalidades, dejando al Ministerio con una función de planificación nacional, como ente regulador encargado del mantenimiento del registro de establecimientos, la administración de la imagen del país, el fomento de la actividad y la coordinación de las entidades descentralizadas. A la fecha el Ministerio de Turismo ejecuta el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible 2006-2020 (PLANDETUR 2020) [...] que busca consolidar el turismo sostenible como un elemento dinamizador del desarrollo económico y social del Ecuador, con la participación del sector público bajo la rectoría del Ministerio de Turismo (MINTUR), el involucramiento activo de otras entidades gubernamentales, tales como Consejos Provinciales y Municipios y, la participación de los actores del sector privado y comunitario a través de las cámaras de turismo, los gremios y las comunidades locales.

¹¹ Enfoque citado en el Programa de Fortalecimiento a Propuestas de Turismo Comunitario TURCOM, experiencia piloto en Azuay, Universidad de Cuenca. 2003 – 2007.

¹² Ministerio de Turismo del Ecuador. www.vivecuador.com

durante entrevista realiza en el marco de este estudio, señalaba lo siguiente: “*El Turismo Comunitario a nivel nacional y en la provincia avanza de manera importante y se convierte en un sector estratégico de la economía; sin embargo, tenemos todavía muchos vacíos en la legislación, pero sobretodo a nivel administrativo y de organización tanto en las comunidades prestadoras como en el mismo Estado, especialmente en los Municipios que como en el caso de Saraguro no le dan la importancia suficiente a las competencias que tienen en esta materia....*”.



Oficina. Ministerio Turismo Loja.
Foto María Espinosa

En el ámbito específico del TC, en la experiencia ecuatoriana al menos 60 comunidades de diversas regiones están agrupadas dentro de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador – FEPTCE¹³, cuyo principal objetivo es el fortalecimiento y la promoción de estas iniciativas.

¹³ La FEPTCE (www.feptce.org) adquiere su personería jurídica el año 2002, renovando su Estatuto en el 2005 y estableciendo que su base organizativa se estructura con representantes de todas las comunidades involucradas y de las federaciones o redes provinciales y regionales (para el caso de la Red Saraguro Rikuy ubicada en la zona del Austro la red regional de referencia es Pakari Ñan). En cuanto a representatividad legal, el Ministerio de Turismo reconoce a la FEPTCE como organización líder de las experiencias de Turismo Comunitario en el país. De hecho en el Artículo 14 de la Ley de Turismo de Ecuador se establece que la FEPTCE es integrante del consejo consultivo de Turismo, organismo asesor de la actividad turística del Ecuador para todos los temas que le fueren consultados por el Ministerio de Turismo; lo que implica que la FEPTCE tiene posibilidades concretas y prácticas de injerencia en la agenda pública turística.

Gracias a su experiencia y al consenso logrado con todas las organizaciones que la conforman, la FEPTCE está realizando importantes aportes para ser incorporados en los cuerpos legales estatales para la regulación de la actividad turística, mediante un convenio de colaboración con el Ministerio de Turismo para el fortalecimiento organizativo y el impulso del marco legal para el Turismo Comunitario en Ecuador.

Concretamente, la FEPTCE plantea la elaboración de un marco legal o un reglamento específico para Turismo Comunitario en el cual propone: incluir el reconocimiento a las comunidades como Centros de Turismo Comunitario¹⁴ a fin de garantizar que la actividad se realice con la participación activa de la comunidad y genere beneficios colectivos; administración y conservación directa por parte de la comunidad de los recursos de patrimonio cultural y áreas protegidas; disminución en los costos de tributación al Estado por concepto de operación turística (Impuesto a la Renta, IVA) con el objeto de tener un mayor excedente para la reinversión en el mantenimiento y mejoramiento de servicios; y realización de la oferta y venta de servicios de manera directa por parte de la comunidad suprimiendo la obligatoriedad de crear operadoras privadas. Todo el proceso en mención se lleva a cabo con la interlocución de las diferentes comunidades, redes y organizaciones que a la fecha realizan alguna actividad en Turismo Comunitario.

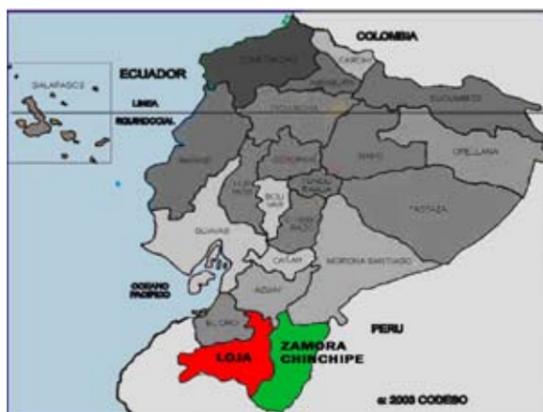
Se concluye que el interés por parte de algunos actores gubernamentales a nivel nacional y regional al integrar paulatinamente el Turismo Comunitario en su planificación o sus propuestas de trabajo, se debe básicamente a que es un producto novedoso y reconocido como una actividad que posibilita la generación de empleo, la dinamización de la economía local, la capacidad para rentabilizar adecuadamente los recursos naturales, paisajísticos y culturales presentes en los ambientes rurales y que, desde una perspectiva institucional, no precisa de grandes inversiones para apoyar los procesos de desarrollo local.

Por otro lado, instituciones representativas de las experiencias de TC como la FEPTCE señalan la necesidad de complementar todos los esfuerzos en materia legal con alternativas sostenibles integrales que atiendan a los retos planteados para este sector, posibilitando que las políticas públicas sean razonables, mejoren la calidad de vida de la gente, conserven los recursos naturales y supongan un aporte efectivo al cumplimiento de los objetivos propuestos por las comunidades y organizaciones involucradas en el proceso.

¹⁴ Centros de turismo comunitario - CTC son organizaciones pertenecientes a la Red de Turismo y adscritas al cabildo de cada comunidad. Son el referente organizativo de quienes están interesados en prestar servicios y tienen la responsabilidad de dinamizar la propuesta de turismo, informar a la comunidad en todo lo referente a la materia y ser el puente entre ésta y la Red de Turismo.

2.2. Saraguro, “la Tierra del Maíz”

2.2.1. Localización geográfica

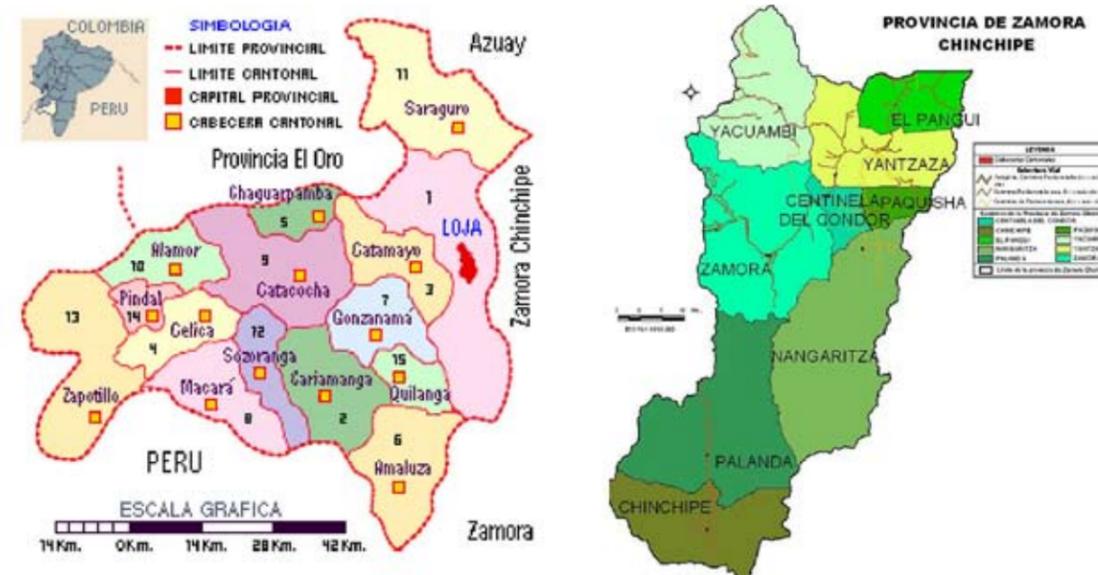


La experiencia turística sistematizada en el presente trabajo nos ubica en las comunidades del Pueblo Kichwa Saraguro. Según el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE¹⁵, se estima que el pueblo Saraguro abarca una población que fluctúa entre los 37.000 y 60.000 habitantes, organizados en alrededor de 183 comunidades.

A nivel político-administrativo, el pueblo Saraguro se encuentra asentado en un vasto territorio que, en sentido horizontal, se extiende desde el extremo nororiental de la provincial de Loja en la región Interandina, hasta las cercanías de la Cordillera del Cóndor en la provincia de Zamora Chinchipe, en la región Amazónica, encontrándose comunidades saraguras en los siguientes cantones de las dos provincias mencionadas:

PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA
Loja	Saraguro	Saraguro; San Pablo de Tenta; Paraíso de Celén; San Antonio de Cumbe; El Tablón; Lluzapata; Selva Alegre;
	Loja	San Lucas
Zamora Chinchipe	Yacuambi	28 de Mayo; La Paz; Tutupali
	Zamora	Guadalupe; Imbata
	Nangaritza	Guayzimi; Zurmi

¹⁵ <http://www.codenpe.gov.ec>



Además, en otras provincias del Ecuador se encuentran núcleos permanentes o temporales de Saraguros que han migrado por razones de estudio o de trabajo, especialmente en las ciudades de Cuenca, Loja y Quito, siendo también altamente significativa la migración al exterior especialmente hacia España y Estados Unidos.

En efecto, ante un escenario económico que les dejaba pocas alternativas vitales y la progresiva decadencia de unas estructuras socio-políticas que les excluían de la toma de decisiones y frenaban su desarrollo colectivo, fueron cientos las familias del Pueblo Saraguro que optaron por migrar a terceros países. A este respecto, cabe resaltar que un porcentaje elevadísimo de las personas emigrantes de la provincia de Loja (alrededor de un 86%, en su gran mayoría saraguros) tiene como destino el Estado español, constituyéndose entre las principales zonas de acogida la Comunitat Valenciana, Murcia y la provincia de Almería.

Este importante flujo migratorio se desarrolló durante toda la década de los '90, acelerándose con el advenimiento de la crisis económica y experimentando una cierta desaceleración hacia el año 2002, presumiblemente debido a la saturación de los puestos de trabajo en España, así como la puesta en marcha de políticas migratorias cada vez más restrictivas.

2.2.2. Contexto socio-cultural

Diversos estudios plantean que parte de los territorios actualmente habitados por los Saraguros fueron asentamientos geográficos de los Paltas, arrebatados por los Incas, quienes sometieron a su obediencia a los Zarzas, Paltas y Cañaris¹⁶. Algunos

¹⁶ Zarzas, Paltas y Cañaris.- Indígenas americanos habitantes de la zona austral del Ecuador, en resistencia al imperio Inca.

historiadores sostienen que los Saraguros son mitimaes cuzqueños, traídos en tiempos del Inca para el conflicto que pudieron haber organizado, especialmente los Cañaris y Paltas. Por tanto se puede creer que pertenecieron a ejército real Inka (Orejones).

Otras fuentes plantean que Saraguros son Mitmakuna (forasteros) que fueron traídos desde el altiplano boliviano o del Departamento del Colla de Perú para pacificar los pueblos de la región sur del actual Ecuador durante el establecimiento del Tahuantinsuyu¹⁷. Sisa Pacari Vacacela, indica que en *“la cultura Saraguro habrían influido tres raíces culturales: mitimaes incas, paltas –zarzas y alguna cultura nativa de la confederación cañari, [...] Situación que originó el surgimiento de una cultura diferente, con características propias...”*¹⁸.

Ya desde principios de la Colonia los Saraguros fueron una de las pocas etnias que recibió Cédula Real, asignándoles la propiedad de sus tierras, por lo que se mantuvo libre ante el yugo del sistema hacendatario, lo que les permitió desarrollarse como campesinos parcelarios, independientes y afirmados en su propia cultura. A cambio de la Cédula Real que les asignaba la propiedad de sus tierras, los Saraguros tenían la responsabilidad de cuidar y mantener parte del camino entre Cuenca y Loja. Los Saraguros mantienen una profunda vinculación con el territorio que han ocupado históricamente; sin embargo, esta ocupación espacial ancestral se ve fuertemente modificada en los siglos XVII y XVIII por la afluencia de sectores mestizos, procedentes sobre todo de Cuenca y Loja, que paulatinamente se asientan en los terrenos del actual centro parroquial.

En la actualidad un número significativo de los Saraguros están recuperando la práctica de ritos propios de la cosmovisión andina, la misma que se manifiesta fundamentalmente en la relación entre el hombre-mujer y la naturaleza y en la vida cotidiana de la comunidad. Aunque algunos grupos buscan una recuperación más precisa de todos los elementos de la ritualidad gran parte de esta cosmovisión andina presenta profundas hibridaciones con manifestaciones y creencias religiosas del catolicismo. Algunos Saraguros practican la religión Evangélica, intentando integrar también en esta religión algunos elementos de la cosmovisión andina.

2.2.3. Contexto económico

Para todas las comunidades saraguras la ganadería y la agricultura son sus principales medios de ingreso. Algunas familias poseen un pequeño ato de ganado

¹⁷ Término utilizado en lengua quechua para designar el imperio Inca. Significa ‘la tierra de las cuatro regiones’ y se refiere a la cuatripartición que los incas hicieron de los territorios bajo su dominio a partir de la propia división del Cuzco, su capital.

¹⁸ Pacari Vacacela, S. *El Quinto Gobernador de los Saraguros: Historia Social y Organizativa*. 2007.

para la producción de carne, leche y queso, un pequeño rebaño de ovejas para producir carne y lana para los tejidos, y animales menores destinados al consumo doméstico y la comercialización. A nivel agrícola en la Sierra, la principal producción es de gramíneas, cuyo mayor exponente es el maíz, todo ello destinado para consumo familiar junto con algunas leguminosas, tubérculos y hortalizas que además se destinan a la comercialización. En el Oriente se cultivan frutales, bananos, plátano y yuca, principalmente para el consumo doméstico.

En lo referente a la artesanía la confección tradicional de la ropa se hace utilizando lana de oveja e instrumentos artesanales propios; aunque de manera paulatina se van introduciendo maquinarias eléctricas para la producción en serie de algunos tipos de prenda especialmente destinadas para la comercialización, también existen artesanos que trabajan la cerámica y objetos ornamentales en plata, mullos, entre otros.

2.2.4. Contexto socio-organizativo

De manera general la familia (Ayllu) es el eje fundamental sobre el cual se soporta la estructura social saragura. Son núcleos familiares conformados mayoritariamente por padre y madre de origen Saraguro y un promedio de tres a cinco hijos/as. Es destacable también el parentesco ritual a través del compadrazgo que genera relaciones de reciprocidad y de solidaridad.

La base de la organización es la comunidad (Jatun Ayllu): *“La comuna es la llacta, o el ayllu o jatun ayllu, organización nuclear de la sociedad indígena; ella constituye el eje fundamental que articula y da coherencia a la sociedad indígena como base de concentración y procesamiento cultural, político, social, histórico e ideológico. Es el referente cultural y social, en ella se desarrollan los valores y principios que guían y norman la acción de las personas. Es en su interior donde se aprenden las prácticas de reciprocidad, la ayuda mutua, el valor comunitario de los bienes, la solidaridad, el respeto a la naturaleza, la responsabilidad social, los principios de una discusión colectiva y el respeto al otro. Pilar del aprendizaje y socialización de la cultura, centro articulador de la cosmovisión indígena, estrategia de resistencia frente a la imposición... componente vital de la identidad indígena...”*¹⁹.

Para que la comunidad cumpla con su objeto, se consolida a través de la figura del

¹⁹ Macas, L. en *Instituciones Indígenas: La Comuna como Eje*. Boletín ICCI RIMAY, Instituto Científico de Culturas Indígenas. 2000.

cabildo²⁰, nombrado por la asamblea comunitaria anual o bianualmente según lo disponga cada reglamento interno. El cabildo está conformado por: presidente/a, vicepresidente/a, secretario/a, tesorero/a y el síndico. Este último es un puesto clave ya que es el colaborador cercano de la presidencia y quien de manera operativa está pendiente de que se cumplan las actividades y compromisos adquiridos en beneficio de la comunidad. En algunas comunidades se nombra a una persona como aguatero, quien es responsable de vigilar el sistema de agua y dar solución a cualquier inconveniente que se presente en este sentido. De igual forma en algunas comunidades se nombra un mayoral, *“...autoridad tradicional de las comunidades. Viene de “mayor” principal, el de mayor ascendencia en su comunidad. Él tenía la responsabilidad de realizar obras comunales mediante mingas de toda la comunidad. Convocaba a estos trabajos mediante las kipas del anochecer y de la madrugada.”*

Sin embargo, debido al contacto con otras culturas por medio de los procesos migratorios y el desarrollo del turismo, la mayoría de comunidades ha sufrido en los últimos decenios profundas transformaciones. Según José María Vacacela, comunero de la comunidad Chukidel (Lagunas) y director del Centro Educativo Inka Samana *“... la organización comunitaria se ha transformado notablemente. Antes la palabra de los mayores era tenida en cuenta para toda determinación y eran los mayores quienes dirigían a la comunidad pues se tomaba en cuenta su experiencia de vida. Hoy en cambio con un mayor nivel de profesionalización de muchos comuneros se consideran solo los conocimientos técnicos como validos y poco a poco se ha generado un mayor proceso de división por castas sociales al interior de la comunidad. Ahora hay muchos grupos de interés y cada quien ve lo que mejor le conviene para sus intereses... hoy es más notorio como algunos tienen un mayor poder adquisitivo en comparación con otros... eso también ha generado profundas divisiones y nos ha ido alejando de lo que realmente somos...”*.

Existe también otro nivel organizativo ligado a procesos político-ideológicos en el que se integran diversas comunidades y que a lo largo de los años ha dado como resultado la conformación de organizaciones de base como la Organización de Comunidades Indígenas Saraguros (OCIS) en 1978, la Asociación de Comunidades Indígenas Saraguros (ACIS) en 1979 y la Federación Interprovincial de Indígenas Saraguros (FIIS)

²⁰ Estructura de gobierno de la comunidad. El cabildo cuenta con otras organizaciones adscritas al mismo o de carácter independiente pero que tienen un rol de liderazgo específico en la comunidad según su tema de interés. Se encuentran así: grupos de jóvenes vinculados sobre todo a actividades como el deporte y la danza; grupos de mujeres interesadas en temas económicos o formativos a través de cooperativas, cajas etc.; grupos de productoras y productores agrícolas y artesanales; el Consejo Pastoral responsable de la preparación de celebraciones religiosas católicas; y el CTC – Centro de Turismo Comunitario, que coordina la prestación de servicios turísticos con la Red de Turismo Comunitario Saraguro Rikuy, entre otros.

en 1981. Como producto de desacuerdos internos de la FIIS en 1986 se conforma la Coordinadora Interprovincial de Organizaciones Indígenas Saraguros (CIOIS) que hoy se denomina Coordinadora de Organizaciones del Pueblo Kichwa Saraguro (KORPUKIS). La filiación a una u otra ha supuesto a lo largo de los años la aparición de conflictos de intereses o de criterios, extendiendo dichos conflictos a la vivencia socio organizativa de sus bases en diversas dimensiones de la vida comunitaria, tanto a nivel interno como en la relación con otras comunidades y organizaciones.

Este contexto de relaciones socio-organizativas conflictivas a nivel local es un antecedente fundamental para entender las dificultades sociales existentes para articular una propuesta de desarrollo económico y político de ámbito comunitario.



Paisaje comunidad rural Saraguro. Foto María Espinosa

3. RECONSTRUYENDO LA EXPERIENCIA: INICIO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE TURISMO COMUNITARIO EN SARAGURO

3.1. Nacimiento de la experiencia de Turismo Comunitario

El inicio de la experiencia de turismo comunitario en Saraguro se enmarca en una coyuntura nacional caracterizada por los logros del movimiento indígena en relación con las luchas por el reconocimiento de su ciudadanía, de su aporte como sujetos políticos del entramado social para la construcción de una nueva democracia que respeta y potencia la diversidad, y abre un diálogo sobre la necesidad de una convivencia más armónica y permanente con el mundo indígena.

Por su parte el Turismo Comunitario a nivel nacional tiene su auge inicial, el Gobierno central empieza a incorporar esta actividad en su agenda y los gobiernos locales

buscan concretar procesos de descentralización de competencias en la materia que les permita adecuar la actividad a sus particularidades y programas de gobierno.

En este contexto, en 2002 un grupo de 10 familias moradoras de las comunidades de Chukidel (Lagunas), Ilincho, Gunudel, Kisquinchir y Matara deciden conformar una asociación de hecho que ofertara servicios turísticos, que se denominó Inka Tours. Por iniciativa propia y sin ningún tipo de financiamiento externo deciden implementar una oferta turística motivada por el hecho de que parte de sus integrantes conocían experiencias desarrolladas en Otavalo y otras zonas del país y reconocían que Saraguro tenía potencial cultural y natural para esta actividad. Además, consideraban que la población local debería ser beneficiaria del turismo que llegase a la zona, pues hasta esta fecha el acceso de turistas era gestionado por operadoras privadas, y las visitas únicamente se interesaban por conocer algunos sitios de interés como la iglesia y el mercado o participar como observadores en algunas actividades propias de la cotidianidad indígena. Esta práctica turística no reportaba beneficios a la comunidad, salvo en el caso de personas que trabajaban ocasionalmente como cargadoras de los bienes y menaje de turistas o como vendedoras informales de artesanía o alimentación.



Alojamiento Julio Lozano Lusa Sarango - Prestadores Ilincho.

Foto: Maria Espinosa

La oferta turística organizada por Inka Tours se presentó de manera más integral, ofreciendo alojamiento, alimentación, servicio de guía turística, música, danza y ritualidad. Disponía de 5 hospedajes ubicados en Lagunas (Hortensia Chalan, Baudilio Quizphe), Ilincho (Luz Angelita Sarango), Centro de Saraguro (Benigno Zhingre) y Matara (Luis Medina) y para su funcionamiento se estableció una oficina en el centro de Saraguro en casa de uno de sus miembros, Benigno Zhingre.



Alojamiento Jose Miguel Quizphe Guaman – Lagunas. Foto: María Espinosa

Desde allí se realizaba parte de la difusión de sus servicios, incluyéndose la promoción boca a boca aprovechando los contactos que algunos integrantes tenían con organizaciones sociales y a través del portal de internet de la FEPTCE.

Al respecto Baudilio Quizphe, fundador de Inka Tours, comunero de Chukidel (Lagunas) y actual responsable del área de Turismo de la Fundación Jatari comenta: *"...antes, como en los 80, había un celo por compartir la cuestión cultural, las comunidades no se sentían cómodas compartiendo sus valores y vivencias; cuando el turista llegaba lo máximo que se hacía era cargarle la mochila o solamente verlos pasar, ver a un extranjero con una cámara era fatal, se consideraba que el turista hacía negocio con las fotos,*

que los indígenas éramos solo un objeto folklórico... por eso damos inicio a Inka Tours, para tener una propuesta propia, para que el turismo se pudiera manejar por actores locales y poder demostrar a la gente de la comunidad cómo el turismo podía ser una alternativa si lo manejábamos nosotros mismos; ahora ya no solo cargamos mochilas, ya tenemos una oferta y el turista se puede quedar y participar con las comunidades, ya no somos un objeto del turismo sino que también podemos ofrecer servicios, ya no solo servimos para que nos tomen las fotos.... ahora han mejorado las condiciones...”

Alternó a la experiencia de Inka Tours, desde 2001 la Fundación local Jatun Kawsay, en alianza con la ONG española Solidaridad Internacional y gracias al financiamiento de la AEI (Agencia Española de Cooperación Internacional), inicia un primer proyecto sobre Ecoturismo Comunitario en Saraguro, cuyo objetivo central era consolidar la experiencia en el campo del turismo en comunidades del Cantón Saraguro. “El proyecto plantea crear servicios de atención, hospedaría y servicios turísticos complementarios generando fuentes de trabajo vinculadas a la actividad”²¹. Posteriormente se sumaron al financiamiento de esta propuesta el Ayuntamiento de Alcobendas y Paradores Turísticos de España.

Una de las actividades de este primer proyecto fue la identificación de comunidades indígenas y/o mestizas y familias concretas que tuvieran interés en ofertar servicios turísticos, desde alimentación y alojamiento hasta el reconocimiento de posibles rutas o atractivos naturales o culturales. A esto siguió un proceso de sensibilización a la comunidad y especialmente a los cabildos con el fin de conseguir su aval. Una vez obtenido el aval y concretadas las familias que serían prestadoras, se procedió a identificar sus necesidades más inmediatas para poder calificarlas como prestadoras de servicios y se realizó el mejoramiento y dotación de albergues y la capacitación en temas como gastronomía, atención al cliente, servicio de guía, etc. Kawsay y las familias que se vincularon al albergue o alojamiento firmaron convenios en los que la Fundación se comprometía a entregar el 60% del total de la inversión requerida para la adecuación del inmueble. Posteriormente se conformaron en cada comunidad los Centros de Turismo Comunitario (CTC) con las personas interesadas en ofrecer diversos servicios (alojamiento, alimentación, ritualidad, música).

En 2003, y en el marco del mencionado proyecto, se identificó como necesidad la formalización de una red de turismo local que aglutinara a las comunidades que a la fecha tenían alguna oferta de turismo en la zona. Es así como se inicia la consolidación de la Red de Turismo Comunitario Saraguro Rikuy que, con fecha 26 de abril de 2004, mediante Acuerdo Ministerial N° 04-129 expedido por la Subsecretaría Regional del Ministerio de Comercio Exterior, MICIP, del Austro, recibe su personería jurídica que la reconoce como una organización de derecho. La Red se reconoce así misma como “una organización comunitaria sin fines de lucro que promueve el desarrollo comunitario mediante la conservación del medio ambiente, sus costumbres ancestrales, nuevas

²¹ Memoria Institucional Fundación Kawsay, 2003 – 2005.

alternativas de desarrollo sustentable y equitativo, el intercambio de experiencias y una constante capacitación”²².

La Red inicialmente estuvo integrada por un número aproximado de 20 personas naturales pertenecientes a las comunidades de Oñacapak, Ñamarin, La Papaya, San Fernando y Sabadell en las que, a excepción de La Papaya y Sabadell, donde la experiencia de turismo estaba ligada directamente a pequeños grupos familiares, se habían conformado Centros de Turismo Comunitario que contaban para su funcionamiento con la aprobación de la comunidad a través del cabildo.



Alojamiento Maria Rosario Sigcho Guaman Prestaora CTC Oñacapak. Foto María Espinosa



Alojamiento Privado Jose Manuel Cartuche – Ñamarin. Foto María Espinosa

²² www.turismosaraguro.com

En lo que al financiamiento de la Red se refiere, el mismo estaba ligado a los proyectos de turismo ejecutados por la fundación Kawsay.

Consecutivamente la comunidad de San Fernando se desvinculó de la propuesta, ya que, en palabras de Lauro Guailas, presidente de la Operadora de Turismo Saraurku “... *su organización comunitaria era débil y no se realizó un diagnóstico acertado al inicio del proyecto para su incorporación...*”.

Entre tanto para este mismo año confluyeron diversos hechos que marcaron el desarrollo de la iniciativa. Por una parte, Inka Tours se planteaba la necesidad de legalizarse para poder competir más libremente en el mercado, pero no contaban con los recursos económicos suficientes. Por otro lado, la Red se planteaba ampliar su oferta de servicios. Además, desde ambas instancias se percibía la necesidad de disponer de canales de comercialización y promoción para ofertar los servicios turísticos y para esa fecha la FEPTCE ya era una organización con cierto reconocimiento a nivel nacional y pertenecer a ella ayudaba a impulsar los procesos locales y a que el destino turístico fuera reconocido.

En esta coyuntura las familias pertenecientes a Inka Tours y las que conformaban la Red de Turismo decidieron integrarse y ofertar conjuntamente sus servicios.

Benigno Zhingre Morocho, integrante de Inka Tours, prestador de servicio y actual secretario de la Red manifiesta: “*Kawsay contaba con los recursos económicos para el desarrollo de Turismo y había creado la Red, pero carecían de experiencia y eso era lo que tenía Inka Tours.... nosotros como Inka Tours participábamos de Asambleas de conformación de la FEPTCE y de ferias a las que también iban los de Kawsay y hacia afuera se veía mal que Saraguro, siendo tan pequeño, tuviera dos representantes. Eso daba la impresión de falta de unidad y organización...*”.

Cuando se realizó la unificación algunos miembros de Inka Tours se habían retirado y sólo mantenían la oferta las familias de Hortensia Chalan, Baudilio Quizhpe, Benigno Zhingre y Luz Angélica Sarango, moradores de Chukidel (Lagunas) e Ilincho. Este mismo año se sumaron a la Red las comunidades Gera y Chamental, completando un número de ocho comunidades que en la actualidad son la base social de la Red.

Según la reglamentación interna, la asamblea de las ocho comunidades es el espacio donde se toman las decisiones a nivel de políticas de funcionamiento que son aplicadas para todas las comunidades. Por ejemplo, en este espacio se definen los precios de los servicios, los porcentajes de distribución de las utilidades y los parámetros de calidad y en base a ello se evalúan y se planifican estrategias para mejorar la oferta de servicios.

Como otra instancia organizativa complementaria a la Red, que estaba en su proceso de conformación, en enero de 2004 se constituye una operadora de turismo, por exigencia

específica de la legislación ecuatoriana. La Ley de Turismo requiere que toda oferta esté regulada por una operadora legalmente constituida, por lo que las comunidades agrupadas en la Red y la Fundación Kawsay deciden consolidar su propia instancia de comercialización y mercadeo de servicios turísticos. La agencia Operadora de turismo Saraurku Compañía Limitada tiene una estructura de empresa privada con categoría de agencia de viajes y fue registrada ante la Superintendencia de Compañías el 18 de mayo de 2004, otorgándosele el permiso de funcionamiento por parte del Ministerio de Turismo el 20 de octubre de 2004. La misma está conformada por 5 miembros naturales (Lauro Guailas, Ángel Solivio Minga, Rosa Alejandrina Sarango, Rosario Elizabeth Berru, Solivio Guamá) y tiene por objeto posicionar la oferta de Turismo Comunitario de la Red en el mercado, garantizando la prestación de los servicios ofrecidos en los diversos paquetes turísticos.



Oficina Operadora Saraguro Rikuy. Foto María Espinosa

Desde su conformación hasta 2007 las actividades de la Red y la Operadora se centraron en la formación a sus miembros para el aumento de sus capacidades y ofertas de servicios. De igual forma se dio continuidad al proceso de mejora y dotación de albergues y centros de recreación y alimentación, promoción de la oferta turística, relación con otras organizaciones dedicadas a esta actividad y posicionamiento en el

mercado regional. Todo lo anterior seguía siendo desarrollado gracias al financiamiento externo y en coordinación con la Fundación Kawsay.

Sobre la relación entre la Red de Turismo y la Operadora, que son las dos instancias claves de promoción y oferta de servicios de TC en Saraguro, Lauro Guallas, coordinador de los proyectos de turismo impulsados por Kawsay y quien a la fecha es Gerente de la Operadora Saraurku, indica que se buscaba que estas dos instancias fueran adquiriendo capacidades para funcionar de manera autónoma, para lo que se trabajó en función de cuatro ejes fundamentales:

EJES DE TRABAJO: RED DE TURISMO Y OPERADORA

Socialización del proyecto, identificación de las comunidades que se integrarían como prestadoras de servicios y fortalecimiento organizativo de dichas comunidades.

Capacitación a grupos de interés de las comunidades prestadoras en diversos temas: gastronomía, servicio al cliente, organización de eventos, etc.

Adecuación de servicios (alojamiento, alimentación y bebidas). Para ello fue necesario establecer en que comunidades se podría hacer una oferta con la participación de la mayoría de sus miembros y en cuales la participación sería más de los prestadores directos.

Promoción y comercialización: preparación de material promocional, desarrollo de paquetes previo análisis de costos y servicios, señalización de comunidades, participación en ferias y eventos de turismo de forma anual (participando generalmente representantes de las comunidades y de los diversos sectores de servicio artesanía, música, gastronomía y con el acompañamiento de la dirigencia), y participación en la FEPTCE.

Por su parte, Ángel Polivio Minga A., ex presidente y actual coordinador del área de educación de la Fundación Jatun Kawsay, opina que los resultados fundamentales de los proyectos ejecutados por la Fundación en el eje de Turismo comunitario durante el periodo 2001 – 2007 fueron:

PRINCIPALES RESULTADOS DE LOS PROYECTOS REALIZADOS POR JATUN KAWSAY

La adecuación (mejoramiento de la habitación, construcción de baño privado interno para el hospedaje – equipamiento del alojamiento que consistió en cama, colchón, tendido, etc.) de varios hospedajes en las comunidades de Ñamarin, Oñakapak, Ilincho, Lagunas, Gera; y de servicios de alimentación y bebidas en las comunidades de Chamental y la Papaya.

La construcción del hostel Achik Wasi, ubicado en la zona urbana de Saraguro y que a la fecha oferta servicios de alojamiento y alimentación para 30 personas, entre otros.

La participación de prestadores de servicios en un proceso de capacitación sobre temas básicos como fortalecimiento organizativo, revitalización cultural, atención al cliente, etc.

La conformación de la Red de Turismo Comunitario Saraguro Rikuy.

La conformación de la Operadora de Turismo Saraurku que permitía que desde la RED se ofreciesen paquetes de manera directa por parte de las comunidades, facilitando el reconocimiento de Saraguro como un destino de turismo con autonomía y en crecimiento.

3.2. Ampliación de la experiencia

A partir de 2007 a las acciones anteriormente descritas se suman las desarrolladas por la Fundación Jatari y la Asociación de Indígenas Ecuatorianos Residentes en la comunidad Valenciana INTI ÑAN, en coordinación con ACSUD las Segovias y gracias al financiamiento de la Generalitat Valenciana y la Fundación Bancaja, con el objeto de mejorar y fortalecer la experiencia de turismo ya existente.

Lo novedoso de estos proyectos radica en el hecho que se incorpora en el fomento del desarrollo local la participación de un nuevo actor: la población migrante del Pueblo Saraguro residente en el País Valenciano.

En este marco y entre las líneas de trabajo establecidas en el proyecto se fija el fortalecimiento de las redes transnacionales necesarias para el codesarrollo entre organizaciones de migrantes y locales del Pueblo Kichwa Saraguro y el fomento del turismo justo en las comunidades de origen, para crear alternativas viables y sostenibles de empleo e ingresos con la participación directa de la población migrante residente en la Comunidad Valenciana.

Durante 2007, en el marco de las actividades desarrolladas en este proyecto, Jatari contrató a la consultora Karik Amanki Travel que elaboró el primer diagnóstico sobre Turismo Comunitario en comunidades saraguras y un plan estratégico del mismo. Para ello tomaron en cuenta la experiencia de la red de Turismo pero añadieron como elemento novedoso el análisis sobre el potencial para la actividad turística de las zonas de San Lucas y Yacuambi que a la fecha no habían participado más que a través de algunas iniciativas privadas.

El diagnóstico recoge la oferta turística de Saraguro, San Lucas y Yacuambi desde los

diferentes componentes que la integran (natural, cultural, gastronómico, festividades y eventos, actividades recreacionales, infraestructura y servicios básicos). También se ocupa de temas como la demanda turística, la promoción y comercialización del producto, las instituciones vinculadas y las políticas administrativas en vigencia.

Por su parte, el plan estratégico, partiendo de un análisis de la infraestructura y potencialidades en cada una de las zonas de Saraguro, San Lucas y Yacuambi, propone una serie de posibles acciones a desarrollar por parte de diferentes actores gubernamentales y no gubernamentales a fin de consolidar la actividad. Entre los pasos a seguir, uno que se destaca por su relevancia en relación con el proceso histórico de Turismo en Saraguro y su realidad actual es el de *“buscar una mesa de diálogo con las socios de la operadora Saraurku – Fundación Kawsay, con el objeto de analizar la viabilidad política para la reestructuración de la operadora Saraurku, con la participación de los actores claves de turismo comunitario. (Red Saraguro Rikuy, Centros de Turismo Comunitario, guías nativos y otros. Recoger sugerencias de todos los actores de turismo comunitario para implementar y orientar a la mejora y buena marcha de la Red en general)”*²³.

Entre los resultados esperados en el proyecto de 2007 se encontraba la constitución de una Operadora de Turismo, pero según Baudilio Quizphe, responsable del área de turismo de la Fundación Jatari, se desistió de esta actividad ya que el diagnóstico demostró que la operadora Saraurku debía ser fortalecida al contar con un nombre posicionado en el mercado que facilitaba la venta de los productos ofrecidos. En su defecto se determinó crear una oficina de gerencia del proyecto y de información turística para las personas visitantes que buscaba complementar los servicios que realizaban la Red y la Operadora. También se desarrollaron actividades de capacitación, difusión y recuperación de celebraciones rituales. En la ejecución de las actividades participaron de manera espontánea los miembros de la Red y la Operadora.

En 2008 la continuidad del mencionado proyecto seguía contemplando actividades de capacitación, difusión y celebración ritual pero incorporaba el apoyo a escuelas bilingües en capacitación y equipamiento pedagógico y la construcción de un museo centro cultural del pueblo Saraguro. Lo que se explica porque, en palabras de Baudilio Quizphe *“el diagnóstico identifica la cultura como potencial para el desarrollo del Turismo pero hay una desaparición paulatina de manifestaciones y piezas propias de la cultura, y se necesita un espacio para fortalecer estas actividades. La construcción del museo es el resultado de la necesidad local porque la cultura no se vende, se interrelaciona y de ello depende la*

²³ Plan Estratégico Turístico 2007 – 2012. Fundación Jatari – Consultoría Kairik Amanki Travel.

pervivencia de la etnia Saragura. Queremos fortalecer nuestra cultura y si podemos con ella incentivar la propuesta de Turismo Comunitario es un valor agregado (...) También se contempla la construcción de un centro de espiritualidad que se ubicará en la comunidad de Ciudadela – San Lucas porque allí hay una riqueza arqueológica importante”.

Durante 2009 se da continuidad a la promoción de la oferta de turismo y a la celebración festiva de rituales, se continúa con la propuesta de construcción y equipamiento del Museo Centro Cultural Saraguro, el equipamiento de ocho escuelas (dos por cada zona de influencia del proyecto: Saraguro, Tenta, San Lucas, Yacuambi²⁴) y la capacitación docente. Además se incorpora la capacitación a comunidades sobre la legislación ambiental vigente, los impactos de actividades extractivas, etc., trabajando el TC como un elemento más en un contexto de trabajo y planificación integral del desarrollo sostenible y con identidad.



Reunión comunitaria Gera Diagnóstico de Turismo - Centro Educativo San Francisco.

Foto María Espinosa

²⁴ Tenta: parroquia perteneciente al Cantón Saraguro, se encuentra a 11 Km. de la Cabecera Cantonal, está situada en las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes, al Norte de la ciudad de Loja. San Lucas: parroquia perteneciente al Cantón Loja. Como uno de los principales atractivos de esta parroquia se detallan las ruinas de Ciudadela considerado como un centro arqueológico en donde existen huellas o pequeños muros de una antigua ciudad incásica, la misma que estaba atravesada por el camino real o del Inca. Yacuambi: es un cantón en la provincia de Zamora Chinchipe. El origen de su nombre lo debe a la presencia del río Yacuambi, el cual lo atraviesa de norte a sur. Yacuambi es conocido por ser el cantón más septentrional de la provincia y por ser el principal asentamiento humano del Pueblo Saraguro en Zamora Chinchipe.



Reunión comunitaria Gera Diagnóstico de Turismo - Centro Educativo San Francisco. Foto Maria Espinosa

Baudilio Quizphe destaca los siguientes logros obtenidos en los proyectos ejecutados por Jatari en coordinación con la Asociación INTI ÑAN:

LOGROS DE LOS PROYECTOS DE JATARI E INTI ÑAN

Elaboración del diagnóstico y plan estratégico que direccionan el quehacer de Jatari en relación con Turismo Comunitario y puede servir como herramienta para direccionar el trabajo de la Red y la Operadora.

Establecimiento de relaciones interinstitucionales con las Universidades Nacional de Loja, Técnica

Particular de Loja y el Ministerio de Turismo; con las que se socializa información sobre el turismo, se coordinan actividades de capacitación y se promocionan actividades festivas rituales.

Capacitación a personas prestadoras de servicios e interesadas en temas de gastronomía, artesanía, etc.

Construcción del Museo Centro Cultural que ha despertado en algunas personas de las comunidades el interés por el rescate de la cultura y algunas de sus manifestaciones.

Participación de la comunidad en la recuperación de los Raymis²⁵, como fiestas centrales de la cosmovisión andina y por ende de la identidad indígena Saraguro.

Por otro lado, a la fecha las instituciones involucradas han puesto en marcha una estrategia de mercadeo y comercialización: la Operadora Saraurku y la Red de Turismo Comunitario Saraguro Rikuy han elaborado diversos materiales de difusión impresos y una página Web²⁶ y, en coordinación con la Fundación JATARI, una guía de TC del Pueblo Saraguro. Estas herramientas son divulgadas a través de múltiples espacios y con la ayuda institucional del Ministerio de Turismo y ONGDs internacionales.

En el proceso de mercadeo se han ubicado tres sectores estratégicos y sus respectivos actores, con los que se vienen desarrollando alianzas:

La oferta de turismo de Saraguro se ubica a nivel regional y nacional a través de la relación existente entre la Red Saraguro Rikuy y la Operadora Saraurku con operadoras mayoristas que incluyen en sus paquetes la oferta de Saraguro como destino atrayente, con costos bajos y un servicio de calidad. Saraurku cuenta con paquetes de servicios estandarizados y con costes definidos que son los que se ofrecen a estas operadoras. Entre las operadoras con las que se sostiene una relación permanente se incluyen Apullakta, Terra Diversa y Metropolitan Touring.²⁷

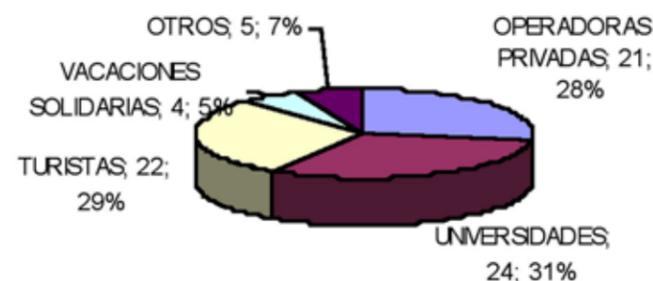
²⁵ Ceremonias religiosa andina en honor a divinidades cósmicas, de gobierno y relacionadas con los diferentes solsticios. Retomar la celebración de cada *Raymi*, responde a iniciativas empeñadas en recuperar la ritualidad andina, "olvidada por la imposición cultural católica". Se inician hace unos 15 o 20 años con el Inti Raymi (fiesta del Sol) en Las Lagunas, y hace unos 5 años, con la celebración de los cuatro Raymis bajo la dirección del Consejo de Ayllus -Las Lagunas, Ilincho, Gunudel y Matara. Son cuatro celebraciones las que conforman el calendario anual: 21 de Junio: Inti Raymi; 21 de Septiembre: Kulla Raymi; 21 de Diciembre: Kapak Raymi y 21 de Marzo: Paucar Raymi.

²⁶ <http://www.turismosaraguro.com>.

²⁷ Apullakta, TerraDiversa y Metropolitan Touring son tour operadoras privadas o corporaciones de venta de servicios de viajes turismo.

Los grupos de Turismo Solidario impulsados por organizaciones como Solidaridad Internacional y ACSUD las Segovias son un sector importante para que a la fecha la oferta de turismo en Saraguro se mantenga y sea conocida; visitan la zona una vez por año y representan un importante ingreso económico para las personas prestadoras por su tiempo de permanencia que oscila entre 5 a 20 días. El perfil de este turismo, mayoritariamente interesado en la convivencia cultural, facilita la interacción tanto con las personas prestadoras de servicio como con la comunidad y algunos proporcionan servicios de voluntariado a través de las fundaciones locales durante su estancia.

CLIENTES FRECUENTES



Otro sector significativo para la promoción y comercialización de la oferta son las universidades que tienen alguna especialización en Turismo y que ven en Saraguro un destino favorable para la investigación y la práctica; entre ellas están la Universidad de Especialidades Turísticas, la Universidad de Cuenca, la Universidad Técnica Particular de Loja, la Universidad de Loja y la Escuela Politécnica del Litoral. Con algunas de estas instituciones la Red y Fundaciones locales han firmado convenios relacionados con temas de capacitación y promoción.

Finalmente, la FEPTCE representa un aliado muy importante. Además, el que algunos miembros de la Red o la Operadora hayan participado en su directorio ha facilitado la incorporación de la oferta local al mercado turístico y el mejoramiento de las capacidades locales para el servicio, la promoción y comercialización. Lo anterior también se ha visto fortalecido por la constante participación de la Red en ferias regionales, nacionales e internacionales.

4. DEBILIDADES

Pese a lo anteriormente descrito y a las inversiones realizadas en materia de turismo (mejoras de infraestructura de servicio de alojamiento, rehabilitación de senderos, sitios de interés y atractivos, conformación de organizaciones de base que dirijan la experiencia, capacitación de actores locales, promoción y difusión de la oferta de servicios y del destino turístico), en la realidad actual del TC en Saraguro existen algunos problemas y debilidades, a saber:

DEBILIDADES DEL TURISMO COMUNITARIO EN SARAGURO

El manejo administrativo, contable y de gestión

El papel de la operadora "Saraurku"

La participación de la Comunidad

La coordinación entre las diferentes instituciones involucradas

4.1. El manejo administrativo, contable y de gestión

Una de las más importantes debilidades que enfrenta actualmente la experiencia se relaciona con las capacidades administrativas, contables y de gestión. En primer lugar, ni la Operadora de Turismo Saraurku, ni la Red de Turismo Comunitario, ni las personas prestadoras de servicios, ni las/os guías cuentan con un registro detallado de las personas que han llegado a la zona, su procedencia, intereses, capacidad adquisitiva, servicios más destacados etc.

Como consecuencia de ello desde 2007 no se han entregado los recursos correspondientes a las comunidades derivados del 10%²⁸ del total de ingresos percibidos por la venta de servicios, ya que la Operadora no cuenta con un balance contable en el que se pueda determinar la ganancia promedio a partir de los ingresos percibidos y los egresos efectuados.

Siendo el tema contable administrativo una de las principales demandas de quienes prestan servicios y de las comunidades, la Red y la Operadora, con el objeto de poner

²⁸ Del costo total del paquete (100%) se paga al prestador de servicio un 70% del cual se estima que el 30% corresponde a su utilidad y el 40% a los gastos realizados para la prestación del servicio; el 30% restante se distribuye en porcentajes iguales, 10% para la comunidad según servicios prestados, 10% para la operadora y 10% para la Red. Con esto se pretende cubrir los costos de operación, generar una utilidad y realizar reinversiones para el mejoramiento de la oferta.

al día la contabilidad de los años 2008 y 2009, entregar los recursos correspondientes y pagar obligaciones tributarias, encargaron los servicios a una contable profesional.

Por otro lado, existe una debilidad en el cálculo de las tarifas aplicadas a los servicios, que no siempre incluye todos los componentes del servicio brindado, pues no se emplean conceptos de coste, amortización, depreciación y reposición de activos. Tampoco existe un plan estratégico y, aunque se cuente con unas líneas de acción concretas y consensuadas, hay una marcada debilidad en relación con la estrategia de mercadeo y comercialización. De esta forma, la Operadora y la Red no llegan a cubrir sus gastos operativos y de mantenimiento: la oficina en la que funcionan es propiedad de la Fundación Kawsay y parte de los gastos de servicios públicos es cubierto por la fundación.

4.2. El papel de la Operadora “Saraurku”

No se ha logrado establecer un mecanismo de integración entre la Red, la Operadora y las comunidades. La Operadora se sigue percibiendo como una empresa privada ligada al cumplimiento de una legalidad necesaria, en la que cinco personas ostentan la responsabilidad. Sin embargo, no existe claridad sobre sus fines, la forma de administración y los beneficios percibidos por la misma.

4.3. La participación de la comunidad

La correlación entre Red, Operadora, CTC y Cabildos es débil, y los CTC y la misma Red tienen un vínculo y un peso propio escaso en la vida organizativa de la comunidad. A la fecha la Red no logra incrementar su base social y algunos CTC han ido debilitándose con el abandono gradual de sus integrantes. Por otro lado, la limitada implicación de los cabildos en los proyectos de turismo ha provocado desinformación en las comunidades acerca del desarrollo de la propuesta, y está generando actitudes de desconfianza entre comuneros y comuneras.

La experiencia de Turismo Comunitario no se estructura dentro de las políticas de desarrollo de la comunidad. En este sentido, no han existido hasta el momento políticas claras en relación con el manejo de recursos potenciales para el TC, ni reglamentos de monitoreo de esta actividad en las comunidades. Por otro lado, esto ha provocado que, en ocasiones, en algunas comunidades haya comuneros/as que realizan la venta directa de servicios sin contar con la Red ni integrar el Centro de Turismo Comunitario, sin que existan políticas comunes entre Red y el cabildo para regular esta actividad.

Finalmente, en el desarrollo del proceso ha influido la conflictividad socio-organizativa que marca la historia reciente del Pueblo Saraguro y que se deriva de sus divergencias ideológico-organizativas. Ello ha generado la presencia de actitudes de resistencia y se han puesto de manifiesto recelos o diferencias respecto al proceso de TC claramente

marcadas entre las organizaciones socio políticas más representativas. En palabras de Darwin Felipe Japón “... *la Red tenía como sus integrantes a familias de comunidades a título personal y bajo la convocatoria permanente de Kawsay. Es verdad que nuestros servicios no son del todo comunitarios porque son algunas familias las que prestan el servicio pero los precios, reglamentos y políticas los plantea y aprueba la asamblea de la Red en la que están representantes de 8 comunidades y se intenta integrar a los cabildos. Sin embargo encontramos mucha resistencia porque a veces los cabildos son pasajeros, no ven importante la actividad o tienen recelo de las fundaciones por temas políticos o de protagonismo; también porque las fundaciones no han transparentado su funcionamiento.*”

4.4. La coordinación entre las diferentes instituciones involucradas

Por otro lado, pese al acompañamiento puntual o permanente realizado por las Fundaciones, las ONGD, los Cabildos, los Gobiernos locales y regionales, no existe un plan estratégico de acción consensuado entre ellos, limitándose la coordinación a colaboraciones en actividades puntuales.

5. CONCLUSIONES

En relación con la preservación y gestión del medio ambiente

El proceso de Turismo Comunitario y la intervención de otros actores sociales han propiciado en la comunidad la reflexión sobre la importancia de modificar prácticas en relación con la preservación del medio ambiente y la utilización de los recursos naturales. Aunque han existido debilidades en la implementación de capacidades locales relacionadas con el manejo y la conservación ambiental, las comunidades han recibido información general sobre la importancia de este tema.

En relación con el manejo de desechos orgánicos humanos las comunidades cuentan con baterías sanitarias o letrinas, en algunos casos realizadas de manera artesanal sin ningún tipo de asesoramiento técnico. El Gobierno central y regional no plantea ningún incremento de inversión pública para el mejoramiento de servicios básicos, infraestructura vial, servicios recreativos y culturales; tampoco cuentan con ningún sistema de monitoreo periódico de los impactos ocasionados al ambiente.

A nivel arquitectónico la mayoría de casas en las comunidades ofertantes de servicio, y de manera especial las casas de personas prestadoras, guardan armonía con los principios de la arquitectura Saragura, utilizan materiales del medio y disponen la ubicación de las mismas respetando principios de la cosmovisión andina. Sin embargo, las nuevas construcciones ligadas a las familias de la población migrante no siempre respetan los cánones propios de la cultura Saragura, ocasionando ciertas molestias

entre los prestadores de servicios a causa de la alteración del paisaje tradicional que atrae al turismo.

La interacción de la población prestadora con las personas turistas a través de actividades de senderismo, siembra y ganadería ha generado el diálogo sobre la riqueza e importancia de conservación de los recursos naturales con los que cuenta la región. Esto, sumado al interés de algunas organizaciones sociales por la protección del medio ambiente, ha generado una discusión que vincula a la comunidad sobre el riesgo que implican las actividades extractivas y depredadoras de recursos naturales y la vida silvestre por parte de la población local, el turismo y las empresas transnacionales. Esta preocupación por el medio ambiente se concreta en la actualidad en capacitaciones e incidencia sobre la materia.

En relación con la participación de la mujer en la actividad

En la experiencia de TC la participación familiar es activa ya que es el núcleo familiar quien determina incorporarse en el negocio y al ser una actividad que no agrupa a toda la comunidad las acciones desarrolladas se distribuyen entre los miembros de la familia. En la actividad de turismo la mujer es considerada económicamente importante, sin embargo, a nivel político organizativo, a la fecha no ocupa ningún cargo de dirección al interior de las estructuras de poder (Fundaciones, Red, Operadora).

Aunque el principal rol femenino se vea ligado a la realización de actividades de cultivo en la huerta, gastronomía, aseo, cuidado del albergue e interacción con el turismo y la administración de los recursos económicos de la unidad doméstica, la práctica de Turismo Comunitario ha facilitado la participación de la mujer en diversos espacios y de múltiples maneras, que tienen un fuerte componente de liderazgo en el sostenimiento de la actividad y en la mejora y promoción de la oferta de servicios.

En el caso Saraguro la actividad turística ha repercutido en que las mujeres incrementen sustancialmente su autoestima, potenciada especialmente por su participación en espacios de capacitación, ferias, intercambios y en la relación con otros núcleos familiares que participan en la actividad y pertenecen a otras comunidades. Como hecho de gran importancia hay que señalar que la mujer ha adquirido mayor autonomía para relacionarse con otras personas fuera de su entorno comunitario y familiar, lo que ha generado cambios en algunas relaciones de pareja, incluyendo en determinados casos la disminución de condiciones de violencia intrafamiliar.

Las mujeres reconocen haber adquirido mayores conocimientos y destrezas en la administración de recursos económicos y logísticos. En la mayoría de familias prestadoras se ha diversificado la economía familiar, la mujer complementa su economía con la elaboración de artesanías, se potencia la recuperación de productos andinos en las huertas, han podido compartir su experiencia con otras mujeres en el

manejo gastronómico de estos productos y se da una importante participación de mujeres mayores en la transmisión de este saber. Además, el quehacer de las mujeres en la actividad turística ha repercutido en una notable mejora de las prácticas de mantenimiento y organización de los espacios comunes, lo que deriva en una clara mejoría de las condiciones de salubridad comunitaria.

En relación con la dimensión socio-cultural

La experiencia de Turismo Comunitario ha favorecido que los núcleos familiares y prestadores se preocupen por la recuperación paulatina de saberes y prácticas ancestrales para incorporar en su servicio elementos propios de su cultura, tanto en la ornamentación de los albergues como en la gastronomía, vestimenta, recuperación del idioma y en las prácticas cotidianas de subsistencia.

De los saberes colectivos ancestrales, el idioma es el de más difícil recuperación. El sistema educativo local hace esfuerzos importantes por su recuperación, pero en la comunicación cotidiana las personas mayores, que son quienes aún lo utilizan en su cotidianidad, no lo socializan con la población más joven, que privilegia el uso del castellano.

En algunas comunidades prestadoras se ha incentivado la disertación colectiva sobre la importancia del rescate de sus saberes y prácticas y de si su recuperación obedece a un interés real de la comunidad o simplemente es un intento de mercantilización folklórica del acervo cultural como herramienta para atraer al turismo.

De momento los esfuerzos realizados por diversos actores va teniendo como resultado que algunas familias, entre ellas las prestadoras de servicios turísticos, vayan incorporando el idioma y la vestimenta en su vivencia diaria.

Otro elemento de vital importancia en el proceso de recuperación cultural ha sido la iniciativa de los cabildos de Lagunas, Ilincho, Gunudel y Matara desde el Consejo de Ayllus, con el apoyo de organizaciones locales y de la cooperación internacional, para la celebración de festividades andinas (Raymis). Estas celebraciones realzan de manera especial los lazos de identificación y vinculación con la comunidad porque la fiesta convoca y mantiene el sentido de pertenencia, al tiempo que representan un importante atractivo turístico.

Pese a la importancia de la celebración festiva en el día a día del pueblo Saraguro se observa un vacío en relación con la investigación sobre memoria histórica cultural y origen de este pueblo; a la fecha la Fundación Jatari, en coordinación con la Asociación INTI ÑAN y con el apoyo de ACSUD las Segovias, realiza la construcción de un museo cultural que a futuro podrá proponer alternativas en este sentido.

Nuevas actividades económicas generadas o fortalecimiento de las actividades económicas tradicionales.

Las actividades económicas propias de Saraguro siguen ligadas a temas de agricultura y ganadería de subsistencia sin que sufran ninguna modificación sustancial, salvo la incorporación en algunas familias de prácticas relacionadas con huertos comunitarios y la recuperación de productos andinos utilizados en la dieta diaria. En cambio, la actividad artesanal ha tenido un pequeño impulso gracias al TC, ya que se ofrecen productos artesanos al turismo y visitas a los talleres para compartir el proceso de elaboración de los productos. De igual manera la capacitación ha mejorado sus técnicas de trabajo lo que ha motivado a un mayor número de personas a elaborar diversos productos.

Las personas comuneras no prestadoras de servicios tienen la oportunidad de comercializar determinados productos de alimentación en aquellas ocasiones que la demanda del servicio lo requiere. Así por ejemplo, cuando se presta el servicio de Phinzi Mikuna²⁹ a grupos numerosos de visitantes, estas personas de la comunidad tienen la posibilidad de comercializar quesos y cuyes fundamentalmente. Además las personas prestadoras se abastecen en el mercado central del casco urbano de Saraguro de los productos básicos como el aceite, la sal, el azúcar, etc. lo que supone ingresos adicionales para la economía local.

El producto proveniente de la economía local más usado por las personas prestadoras es el del transporte para el traslado a determinados atractivos conjuntamente con los grupos de turistas, para lo cual la Operadora ya cuenta con un grupo de personas colaboradoras que mayoritariamente pertenecen a las comunidades prestadoras.

6. RECOMENDACIONES

El camino emprendido por la Red de Turismo Comunitario Saraguro Rikuy y por sus organizaciones aliadas se ha caracterizado por la participación de un sinnúmero de actores, factores y retos, en ocasiones marcados por el conflicto y en otras por la confluencia de intereses y necesidades. El recorrido, marcado por logros y dificultades, ha conseguido posicionar la iniciativa en diversos escenarios y ubicarla como una oferta manejada por el Pueblo Saraguro y que, más allá de una propuesta de mercado, se fue transformando en una alternativa para fortalecer la revalorización cultural y del entorno natural.

²⁹ Comida tradicional que se oferta a los turistas. Se compone de cuy, pan, mote, queso, papas o cebada y se acompaña con chicha de maíz. Para la tradición el *Phinzi* es una ofrenda que se realiza entre comuneros y comuneras compartiendo lo que ha brindado la Pachamama. Hay una forma específica de colocar los alimentos y de entregarlos a las personas asistentes. Se entrega al dueño/a de la casa o al invitado/a especial y éste o esta a su vez lo hará a otras personas, escogiendo su jerarquía, para que en este proceso de ofrendar, llegue a todas las personas participantes.

Sin embargo, la sostenibilidad de la iniciativa no sólo radica en la capacidad de autogestión económica, sino también en generar la base social necesaria para ser una actividad comunitaria. Al día de hoy la experiencia no ha sabido tomar en cuenta a todos los miembros de las comunidades, involucrados o no en la actividad turística, hecho que puede perjudicar el futuro desarrollo de la experiencia.

En este sentido, el actual momento resulta propicio para releer todo el proceso y puede ser aprovechado como la etapa de mayor aprendizaje para la consolidación y adopción de una estrategia elaborada, aceptada y comprendida por la comunidad local y todos los grupos interesados en el turismo.

Con este fin se apuntan a continuación una serie de recomendaciones:

- Resulta fundamental lograr la participación concertada y la coordinación de todos los actores interesados en el turismo: representantes de la comunidad local, instancias de turismo local (Red - Operadora), organizaciones locales y regionales (Jatari, Kawsay, FEPTCE, Red Pakariñan), organizaciones de cooperación internacional, organizaciones de migrantes (INTIÑAN) y autoridades competentes del ámbito local y regional. Por ello se propone crear mecanismos y espacios concretos y permanentes de acercamiento de los diferentes actores, adecuados para el diálogo y la coordinación, que les permita optimizar los recursos materiales y humanos con los que cuentan, redefinir la experiencia y encontrar elementos comunes sobre los cuales trabajar.
- Así mismo es importante realizar un plan estratégico o líneas de acción comunes, elaborados y consensuado por todos los actores. El mismo deberá contar con los insumos ya disponibles sobre la materia (diagnósticos, planes estratégicos, evaluaciones) y realizar nuevos análisis que permitan la obtención de un panorama completo de las necesidades y oportunidades en el área y la identificación de metas, objetivos, prioridades estratégicas, plan de actividades y una forma de monitorear los resultados.
- La consolidación de la propuesta de Turismo Comunitario y lograr que esta se convierta en un eje de desarrollo local requiere de la participación activa de las comunidades, por lo que se hace necesario incorporar actividades de información continua a comuneras y comuneros sobre el desarrollo de la experiencia y sobre sus posibles impactos y/o beneficios para la comunidad en su conjunto. Para esto es importante que los CTC fortalezcan sus funciones de interlocución y comunicación entre el cabildo y la Red. De este modo las comunidades tendrán una mayor información de las actividades turísticas que se realizan, al mismo tiempo que mediante las decisiones tomadas en el cabildo, tendrán la posibilidad de incidir en el desarrollo de la misma.

- En lo que respecta a la Red es importante trabajar su fortalecimiento interno. En este sentido se debe garantizar que el conjunto de los miembros de la directiva se impliquen en su liderazgo. La directiva debe funcionar como un organismo dinamizador de la experiencia que analiza, evalúa y planifica en función de las necesidades de las personas prestadoras, de la comunidad y de las organizaciones o sectores de alianza. El que la Red pueda asumir este rol facilitará también la relación con la Operadora pero, fundamentalmente, facilitará la toma de decisiones y la resolución de conflictos que puedan presentarse con comunidades, organizaciones sociales o prestadores.
- Por otra parte sería interesante que la Red ampliase su base social con la incorporación de nuevas comunidades, así como que trabajase por la consolidación de alianzas operativas con actores de diversa naturaleza involucrados en la actividad turística. La Red debe privilegiar el mantenimiento de su relación actual con la FEPTCE, con gobiernos locales, regionales y nacionales procurando incidir crecientemente en las agendas públicas y en la elaboración de un marco legal más concreto que reconozca, integre y favorezca la actividad. Esta incidencia política debe prestar especial atención a la promoción del turismo nacional, basado en la convivencia cultural como valor agregado para el respeto a la diversidad, ya que son aún pocas las personas ecuatorianas que visitan la zona. Esta relación también le facilitará la promoción del producto y la gestión de recursos para el mejoramiento de la experiencia.
- Igualmente se deben fortalecer capacidades locales para el manejo administrativo contable de la Operadora que permitan mejorar tanto las actividades administrativas como la transparencia de las mismas frente al resto de actores involucrados en la iniciativa. Una correcta administración de los recursos es importante porque facilita la planificación de la actividad turística en base a factores como ganancia, gastos, necesidades, etc.
- Se debe incidir en la capacitación, la misma que debe ser un componente permanente, integral y contextualizado, dirigido a temas como atención al cliente y operación de servicios turísticos, administración de negocios, diseño y diversificación de productos, promoción y comercialización, legislación turística, laboral y ambiental, competencias para desempeño de cargos ejecutivos y liderazgo y promoción y posicionamiento en el mercado del producto.
- Los recursos ambientales y paisajísticos con los que cuenta Saraguro son una de las bases de la oferta turística. Por ello es necesario mantener un espacio permanente de reflexión a nivel interno de la Red y en lo comunitario sobre amenazas, derechos y mecanismos de protección al medio ambiente y generar nuevos espacios de diálogo y reflexión sobre el impacto que generan en el medio ambiente tanto

las actividades del turismo comunitario como aquellas otras actividades que utilizan o extraen recursos naturales (minería, etc.) y generar análisis sobre los correspondientes aportes al desarrollo local y a su sostenibilidad, también desde la actividad turística.

- Por otro lado, es necesario promover la participación de la mujer en espacios de liderazgo y dirección de la actividad turística. De ahí la necesidad de potenciar un trabajo de autoestima y empoderamiento con ellas.
- Además se deben incorporar cursos de capacitación, adecuados en horario y espacio a la participación de las mujeres, sobre los temas de administración, gestión, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, lo que facilitará el surgimiento de mujeres líderes. Por su parte, deben ofrecerse capacitaciones sobre igualdad para el conjunto de la comunidad.
- Sin embargo, también hay que tener en cuenta que el papel protagónico de las mujeres en la gestión de la actividad turística puede suponer unos riesgos de sobrecarga de trabajo para ellas que es indispensable monitorear.
- Es necesario realizar un acompañamiento al proceso de recuperación de celebraciones festivas con la realización de trabajo de investigación sobre memoria histórica cultural y origen del Pueblo Saraguro. Esta tarea podría vincularse a la construcción y actividades que se planteen desde el Museo Centro Cultural que se está construyendo. En este sentido se considera oportuno coordinar acciones de investigación, pero también de sensibilización y capacitación, con la Dirección de Educación Bilingüe que tiene un claro proyecto de recuperación de la lengua Kichwa y de manifestaciones culturales sargueras. Otras instancias con las que se tendría que coordinar en este sentido son las universidades o fundaciones locales que incluyen en su accionar este tipo de actividades.
- Es importante generar mecanismos para la distribución de los ingresos que se perciben por los servicios turísticos en la comunidad que integre a la Red, la Operadora y las comunidades. En este sentido se podría plantear como alternativa establecer nuevos costos de los servicios y nuevas formas de redistribución teniendo claros los conceptos de amortización, depreciación y reposición de activos que garanticen un margen de ganancia tanto para las personas prestadoras como para la Red y la comunidad. Este margen de ganancia podría emplearse en la creación de capacidades locales o en la contratación de personal que asuma la parte administrativa y en el mejoramiento de capacidades locales para la prestación de los servicios.

- Teniendo en cuenta que la iniciativa de turismo está generando nuevas fuentes de ingreso en las comunidades implicadas, es importante generar mecanismos para organizar y coordinar la prestación de estos servicios paralelos para intentar evitar que siempre sean las mismas personas o familias quienes los presten y haya una mayor redistribución de los ingresos adicionales entre los miembros de la comunidad.
- Es necesario sistematizar los patrones, perfiles e intereses de las personas visitantes y de las comunidades receptoras mediante la aplicación de registros y sondeos, estableciendo las oportunidades y demandas de los diversos tipos de turistas.
- Además, hay que analizar las ofertas existentes en la región y estudiar la posibilidad de ubicar el destino dentro de circuitos de proximidad.
- Los proyectos impulsados con el apoyo de la cooperación internacional pueden generar una falta de análisis real de costos. Hay que propiciar que las organizaciones comunitarias diseñen una estrategia de sostenibilidad para reducir la dependencia de la cooperación externa. Dicha sostenibilidad debería estar directamente relacionada con la conservación, la diversificación, la calidad de los servicios y el mantenimiento de la oferta cultural. Por otro lado, las instituciones de cooperación deben impulsar la participación comunitaria en todo el ciclo de vida de los proyectos.
- Los proyectos de desarrollo turístico deben contemplar acciones destinadas a la mejora técnica, pero a la vez acciones que propicien la mejora de la gestión político-institucional, posibilitando la creación de políticas públicas de desarrollo que potencien la inversión realizada e incentivando la inversión pública en la mejora o creación de infraestructura y servicios básicos en las comunidades ofertantes.
- Finalmente, el Ministerio de Turismo debe promover el turismo nacional, todavía muy escaso, y consolidar una estrategia de apoyo a las experiencias de turismo en territorio de los Pueblos Indígenas mediante el reconocimiento de estructuras legales de gestión y comercialización de la oferta turística de forma comunitaria.

La Red de Turismo comunitario Saraguro Rikuy tiene aún un amplio camino que recorrer. El proceso vivido, unido a los sueños de consolidar la actividad y ser modelo para nuevas experiencias, la voluntad de sus miembros, el potencial cultural y natural con el que cuenta y el apoyo respetuoso que pueda recibir de otros actores son las principales bases en las cuales se cimenta su futuro.

7. ANEXOS

7.1. Entrevistas realizadas

- Lauro Vicente Guailas Medina, Gerente Operadora de Turismo Saraurku
 - Darwin Felipe Japón, Presidente Red de Turismo Comunitario Saraguro Rikuy
 - Baudilo Quizphe, Coordinador proyecto Wipala Fundación Jatari – Prestador de servicios comunidad Lagunas (Chukidel)
 - Gregorio Quizphe, Coordinador Educativo proyecto Wipala Fundación Jatari
 - Polivio Guamán, Presidente Fundación Jatun Kawsay
 - Ángel Polivio Minga Ambulundi, Coordinador de proyecto educativo Fundación Jatun Kawsay. Fundador operadora de turismo
 - Rosa Alejandrina Sarango, Contable Operadora y Red de Turismo Comunitario. Fundadora operadora de turismo
 - Diego Castro, Gerente Regional Ministerio de Turismo de Loja
 - Goldi Armijos, Coordinadora Técnica Ministerio de Turismo - Loja
 - Lucía Fernández Machado, Docente especialidad de turismo Universidad de Cuenca
- **Comunidad Lagunas (Chukidel)**
 - Rosa Vicenta Guaman, Prestadora de Servicio Comunidad Lagunas (Chukidel)
 - Hortensia Angélica Chalan Guaman, Prestadora de Servicio Comunidad Lagunas (Chukidel)
 - José Miguel Quizphe Guaman, Prestador de Servicio Comunidad Lagunas (Chukidel)
 - Benigno Shingre Morocho, Prestador de Servicio Comunidad Lagunas (Chukidel) – Secretario Red de turismo comunitario
 - Ana Mercedes Quizphe Vacacela, Presidenta Centro de Turismo Comunitario Comunidad Lagunas (Chukidel)
 - José Nicolás Tene Sarango, Artesano y comunero Comunidad Lagunas (Chukidel)
 - Antonio Ciro Japón Quizphe, Artesano y comunero Comunidad Lagunas (Chukidel)
 - Luis Francisco Vacacela Gualán, Comunero Comunidad Lagunas (Chukidel)
 - Rosa Balbina Quizphe Vacacela, Ex presidenta de Cabildo Comunidad Lagunas (Chukidel)
 - Maria Gabriela Albuja Izurieta, Presidenta (Kapak) Cabildo Comunidad Lagunas (Chukidel)
 - **Comunidad Ñamarin**
 - Carmen Angelita Sarango, Prestadora de Servicio Comunidad Ñamarin
 - María Ambulundi Cartuche, Prestadora de Servicio Comunidad Ñamarin
 - Marcelo Cirilo Nastacuaz Hernández, Prestador de Servicio Comunidad Ñamarin
 - Luisa Gualán, Comunera Comunidad Ñamarin. Ex integrante Centro de Turismo Comunitario
 - Miguel Iván Cartuche Guaman, Comunero Comunidad Ñamarin
 - José Manuel Cartuche Quizphe, Prestador privado de servicios. Ex integrante del Centro de Turismo Comunitario Comunidad Ñamarin

- Segundo Miguel Shingre Quizphe, Director Centro Educativo Inka Wasi Comunidad Ñamarin
- Víctor Aurelio Guaman Ambulundi, Presidente Cabildo Comunidad Ñamarin

• Comunidad Ilincho

- Luis Antonio Lozano Shingre, Prestador de servicio Comunidad Ilincho
- Luz Angélica Sarango Macas, Prestadora de servicio Comunidad Ilincho
- Maria Angelita Chalan Chalan, Prestadora de servicio Comunidad Ilincho
- Julio Francisco Lozano Lozano, Presidente Centro de Turismo Comunitario Comunidad Ilincho
- Maria Gertrudis Saca Cango, Comunera Comunidad Ilincho
- Juana Francisca Sarango, Comunera Comunidad Ilincho
- José María Vacacela Gualán, Rector Unidad Educativa Inka Samana Comunidad Ilincho. Comunero comunidad Lagunas (Chukidel)
- Maria Purificación Shingre Quizphe, Presidenta (Kapak) Cabildo Comunidad Ilincho

• Comunidad Oñakapak

- María Rosario Sigcho Guaman, Prestadora de servicio Comunidad Oñakapak
- Francisco González Medina, Presidente Centro de Turismo Comunitario Comunidad Oñakapak
- Luis Enrique Minga Sarango, Ex presidente Cabildo Comunidad Oñakapak
- José Francisco Velepuche Japa, Artesano y comunero Comunidad Oñakapak
- Zoila Poma, Vicepresidente cabildo Comunidad Oñakapak
- Pedro Manuel Sigcho Poma, Presidente Cabildo Comunidad Oñakapak

• Comunidad Gera

- Balbina Sarango, Prestadora de Servicio Comunidad Gera
- Maria Dominga Medina Medina, Prestadora de Servicio Comunidad Gera
- Pedro Gualán Sigcho, Guía certificado. Comunero Comunidad Gera
- Ángel María Guaman Lozano, Director Centro Educativo San Francisco Comunidad Gera

• Comunidad Chanical

- Luis Patricio Murillo, Prestador de Servicio Comunidad Chanical
- Gloria Armijos, Prestadora de Servicio Comunidad Chanical

8. BIBLIOGRAFÍA

- Barriga, F. (1987), *Los Saraguros* (etnología ecuatoriana tomo v). IECE. Quito.
- Belote, J. - Belote, L. (1977), *El Sistema de Cargos de Fiestas en Saraguro. En temas sobre la continuidad y adaptación cultural ecuatoriana*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito.
- Belote, J. (1998), *Los Saraguros del Sur del Ecuador*. Abya-Yala. Quito.
- Belote, L. (2000), *Relaciones Interétnicas en Saraguro*. Abya-Yala. Quito.
- Bote Gómez, V. (1990), *Planificación económica del turismo*. Editorial Trillas, Serie Trillas de Turismo. México.
- Cañada E. - Gascón, J. (2006), *Turismo y desarrollo: herramientas para una mirada crítica*. Fundación Luciérnaga - Acción por un Turismo Responsable. Managua – Nicaragua.
- CEPAL. UNIFEM (2007), *Los Desafíos del Milenio ante la Igualdad de Género*. Salesianos Impresores S.A. Chile.
- Chalán Guamán, L. - Chalán Lozano, A - Santos Guamán, M. - Guamán Zhunaula, M. - Saca Quizphe, S. (1994), *Los saraguros: fiesta y ritualidad*. Abya-Yala / Colección de Antropología Aplicada / Federación Interprovincial de Indígenas de Saraguro. Quito.
- Choque, M., (1999), *Subordinación de la mujer indígena. En Postmodernidad y Pueblos Indígenas*. Ed. Universidad de Purdue, EEUU.
- Criollo, T. (1995), *Economía campesina y estrategias de sobrevivencia en zonas de altura, caso: san Lucas - Loja*. Casa de la Cultura Ecuatoriana. Loja.
- *Del Campo, E. (2001), De cómo los Saraguros Llegaron a Vera en Busca del Capital*. El Mundo, Madrid.
- Fernández Machado, L. (2009), *Las Lagunas, estética y creatividad. Acercamiento a la experiencia de Turismo Comunitario en la comunidad Saraguro de Las Lagunas*. Universidad de Cuenca. Cuenca.
- Fuentes García, R. (1996), *Modelos de desarrollo turístico comarcal y local*. Máster de Gestión del turismo ambiental. Córdoba.
- Galambos, S. (1976), *El sistema de las Fiestas entre los Indígenas Saraguros* Monografía, Museo del Banco Central del Ecuador. Guayaquil.
- García Muñoz, L. (2006), *El uso de marcas como herramienta para apoyar estrategias competitivas en turismo comunitario*. Red de turismo sostenible comunitario para América Latina (REDTURS).
- Gómez Gil, C. (1996), *El comercio de la ayuda al desarrollo*. Serie Desarrollo y Cooperación. IUDC-CLCS de Getafe - Libros de la Catarata. Madrid.
- Jadán, A. - Veintimilla, D. (2005), *Propuesta para el manejo participativo de la biodiversidad del Área de INKAPIRCA en el cantón Saraguro*. Loja.
- Ley de turismo del Ecuador 2002.

- Maldonado, C. - Hurtado, J. (2006), *Códigos de conducta en turismo: tendencias internacionales y perspectivas comunitarias en América Latina*, OIT, Ginebra.
- Maldonado, C. (2005), *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. OIT REDTURS, Documento de trabajo N° 75, Ginebra.
- Maldonado, C. (2005), *Síntesis analítica y comparada de 23 estudios de caso de etno-turismo comunitario en América Latina*, OIT, SEED.
- Maldonado, C. (2006), OIT, *Negocios turísticos con comunidades (NETCOM)* Quito.
- Maldonado, C. (2006), *Turismo y comunidades indígenas impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conducta*. Red de turismo sostenible comunitario para América Latina (REDTURS).
- Memoria. IV Encuentro Latinoamericano. *Códigos de conducta y uso de marcas*. Red de turismo sostenible comunitario para América Latina REDTURS, 2006.
- Ochoa, W. (2006), *Vademécum jurídico de turismo comunitario*, FEPTCE Ecuador.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (1989), *Convenio núm.169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en países independientes*, Ginebra.
- Organización Mundial de Turismo - OMT, PNUMA. (2002), *Declaración de Québec sobre el Ecoturismo*, Québec.
- Organización Mundial de Turismo - OMT. (1990), *El turismo hasta el año 2000. Aspectos cualitativos que afectan su crecimiento mundial*. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- Organización Mundial de Turismo – OMT. (1980), *Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial*, Manila.
- Organización Mundial de Turismo – OMT. (1999), *Código Ético Mundial para el Turismo*, Santiago de Chile.
- Palomo Pérez, S. (1997), *La aportación del turismo al desarrollo económico de los Países en Vías de Desarrollo. El caso del mercado receptor de Bolivia*. Revista de Estudios Turísticos.
- Palomo Pérez, S. (1997), *Propuesta metodológica para el aporte efectivo del turismo al desarrollo económico nacional y local de Bolivia*. Universidad Católica Boliviana. La Paz.
- Perrin, M. - Perruchon, M. (1990), *Complementariedad entre hombre y mujer. Relaciones de género desde la perspectiva amerindia*. Ed. Abya yala. Quito.
- PNUMA. (1995), *Convenio sobre la Diversidad Biológica*.
- Polo F. (2003), *La puerta abierta. 30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar Ecuador*, Abya yala, Quito.
- Punín de Jiménez, D. (2007), *Los Saraguros: estudio socio económico y cultural*. Casa de la Cultura Ecuatoriana “Benjamín Carrión”, Núcleo de Loja. Loja.
- Rainforest Alliance (2005), *Buenas prácticas para Turismo Sostenible*, San José - Costa Rica.
- REDTURS-OIT. (2001), *Declaración de Otavalo sobre Turismo Comunitario sostenible, competitivo y con identidad cultural*. Otavalo.

- REDTURS-OIT. (2003), *Declaración de San José sobre turismo rural comunitario*, San José.
- Ruiz Ballesteros, E. - Solís Carrión, D. (2007), *Turismo Comunitario en Ecuador. Desarrollo y sostenibilidad social*. Abya Yala, Universidad de Cuenca. Cuenca.
- THOA. (1989), *Mujer y Resistencia Comunitaria. Historia y Memoria*. Ed. Hisbol. La Paz.
- UNESCO. (1989), *Recomendación sobre la salvaguardia de la cultura tradicional y popular*.
- Vacacela Gualán, M. (2000), *Ecuador chinchasyupi quichua Runacunapac Ñaupa rimai, Literatura Indígena en los Andes del Sur del Ecuador*. Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, Núcleo del Azuay. Cuenca.
- Vacacela Gualán, M. (2007), *El Quinto Gobernador de los Saraguros: historia social y organizativa*. Gobierno Provincial del Azuay. Cuenca.
- Wunder S. (1996), *Ecoturismo, ingresos locales y conservación. El caso Cuyabeno, Ecuador*, Abya yala, Quito.
- WWF International. (2001), *Directrices para el desarrollo del turismo comunitario*. Madrid.

Páginas web consultadas:

- www.ilo.org
- www.world-tourism.org
- www.redturs.org
- www.vivecuador.com
- www.solidaridad.org
- www.turismo-responsable.org
- www.turismocomunitario.ec
- www.saraguro.org
- www.jatari.org
- www.kawsay.org
- www.intichaski.org

SOBRE EL FORO DE TURISMO RESPONSABLE

El Foro de Turismo Responsable está actualmente conformado por un grupo de organizaciones no gubernamentales del Estado español que, preocupadas por las consecuencias que el turismo puede tener en todos los países, especialmente en los del Sur, vienen trabajando conjuntamente desde el 2004 a favor de un turismo sostenible y denunciando los impactos negativos de los modelos turísticos dominantes.

Sus principales líneas de actuación son:

- La sensibilización a la población, reclamando su responsabilidad como consumidores de servicios turísticos.
- El apoyo a propuestas turísticas controladas y gestionadas por la población local que defienden un mundo natural vivo, una sociedad justa, respetuosa y equitativa y el desarrollo de actividades verdaderamente sostenibles.
- La incidencia y denuncia de las políticas públicas de desarrollo turístico que favorecen el capital internacional en detrimento de los derechos de la población anfitriona y de la sostenibilidad de los ecosistemas.
- La incidencia y denuncia de las políticas corporativas de las empresas turísticas que perjudiquen el desarrollo local sostenible de las zonas de destino.

Más información sobre el Foro: www.foroturismoresponsable.org

Actualmente integran el foro:



Acció per un Turisme Responsable – ATR
www.turismo-responsable.org



Associació per la Cooperació amb el Sud - ACSUD-Las Segovias
www.turismoresponsable.net - www.acsud.org



Alter Nativas
www.nativas.org



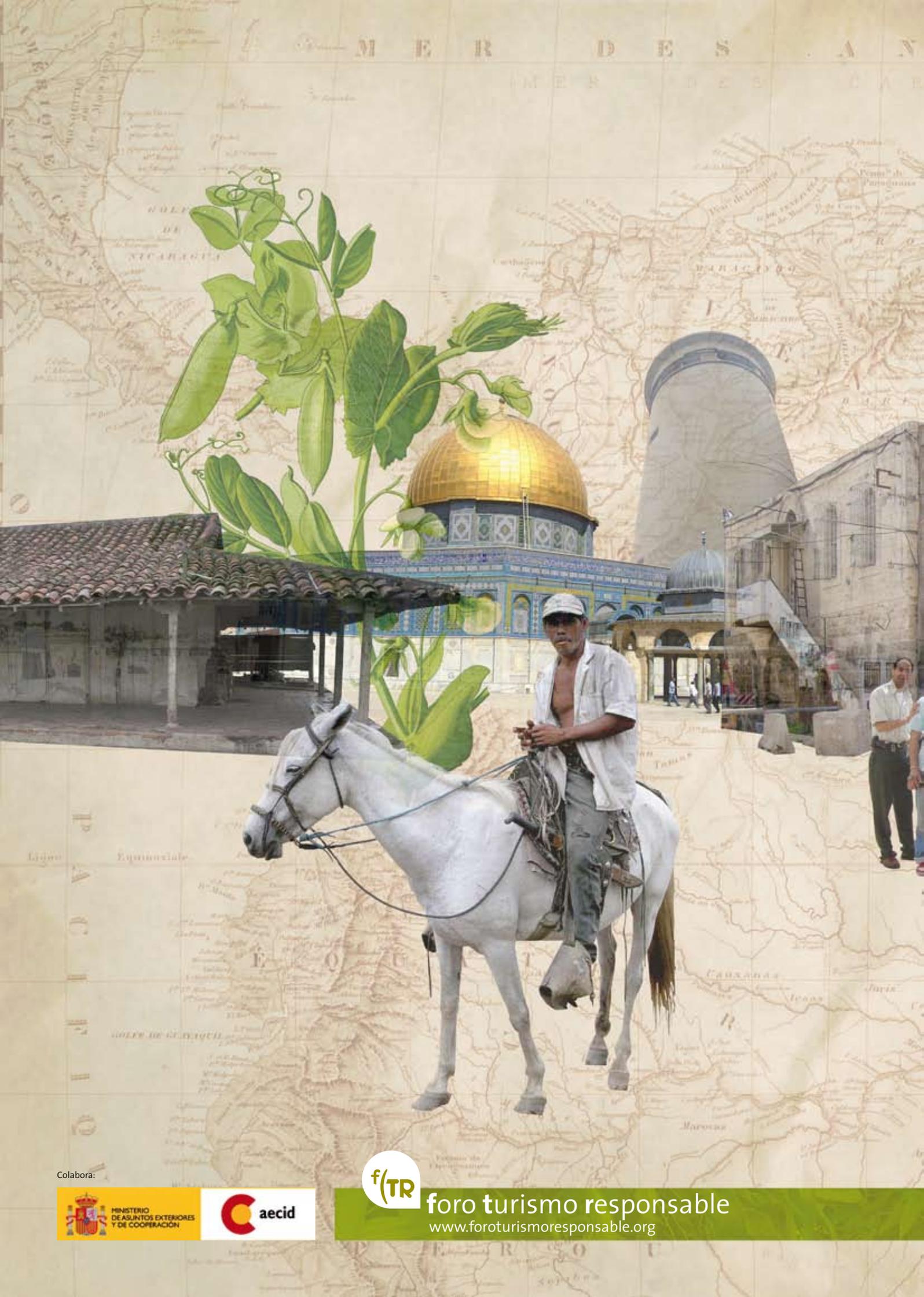
Iniciativas de Cooperación Internacional para el Desarrollo – ICID
www.asociacionicid.org



SODEPAZ - Solidaridad para el Desarrollo y la Paz
www.sodepaz.org



Zubiak Eginez
www.zubiakeginez.org



M E R I D I O N A L

Colabora:



foro turismo responsable
www.foroturismoresponsable.org