



***Los hilos que tejen el Desarrollo Local. La Sociedad Civil  
tejedora de vínculos locales y globales***

***El estudio del Programa de Turismo Solidario y Sustentable del  
Nor -Oeste Argentino (2015-2017)***

*Lic. María Virginia Osorio Cabrera*

***Maestría en Diseño y Gestión de Programas Sociales***

***Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)***

***Setiembre 2018***

Tesis de maestría dirigida por:

***Dra. Mercedes Botto***

## ***Gracias a...***

A mis amigos, familiares, compañeros de trabajo que me hicieron el aguante, que ofrecieron parte de su tiempo escuchando, leyendo, que cocinaron y lavaron los platos en mi lugar, sobre todo porque me acompañaron en los momentos de incertidumbre, de conquistas, de muerte y resurrección, que lleva un proceso de investigación.

Al Programa de la Pastoral de Turismo Solidario y Sustentable por inspirar este trabajo, en especial por la generosidad con la que me abrieron las puertas para que me sintiera parte.

A Mercedes por acompañar con tanta calidad profesional y calidez humana esta investigación.

Y en especial, a las personas que cotidianamente se la juegan, se organizan con otros para sumar juntos su grano de arena y hacer de este mundo un lugar más humano, más fraterno, más digno.

"Es evidente que hay una crisis económica, porque no hay regulación sobre la economía, pero también hay una crisis sobre la humanidad que no llega a volverse humanitaria"

Edgar Morin 2012<sup>1</sup>



***"Ser parte de un territorio y sentirnos identificados con él ha sido el primer paso, ser conscientes que estaba en nuestras manos el proceso de cambio, el segundo paso. Pero en realidad nuestra fuerza para lograr que ese cambio se sustente en el tiempo está en el SER COMUNIDAD y en ese tercer paso -Juntos- es donde podemos asegurar que se hace efectiva la participación ciudadana para alcanzar el desarrollo local".***  
Conclusión taller de fortalecimiento comunitario, El Espinal (El Jardín) 2013<sup>2</sup>

<sup>1</sup> [https://elpais.com/economia/2012/11/27/agencias/1353974910\\_312130.html](https://elpais.com/economia/2012/11/27/agencias/1353974910_312130.html)

<sup>2</sup> <http://turismosustentablenoa.org>

# **Los hilos que tejen el Desarrollo Local. La Sociedad Civil tejedora de vínculos locales y globales.**

El caso del Programa de Turismo Solidario y Sustentable del NOA (2015-2017)

## **RESUMEN**

El propósito de esta investigación es, a través de un estudio de caso realizar aportes a la discusión teórica del desarrollo local, un proceso complejo que involucra la interacción público-privada para afrontar desafíos como la pobreza y la exclusión en un mundo globalizado. La pregunta que orientó este trabajo fue ¿cuáles son los factores determinantes de estos procesos? Para responder a esta pregunta, hicimos un recorrido histórico acerca de la importancia de la dimensión territorial del desarrollo y de la discusión teórica acerca de cuáles son las dimensiones más importantes. Para identificar los factores, analizamos una experiencia exitosa en la que públicos y privados, lograron una dinámica de trabajo positiva en función del desarrollo en pequeñas localidades del NorOeste Argentino. A través de entrevistas y la observación participante del programa, identificamos quienes han sido los actores protagonistas, sus estrategias y cuáles fueron sus resultados. Llegaremos a constatar como la Sociedad Civil juega un papel importante en estos procesos, como productor de un tipo de bien, de capital social capaz de tejer vínculos de colaboración entre agentes locales como globales, contribuyendo en la animación de procesos auténticos y sustentables de desarrollo local.

Palabras Clave: Desarrollo Local, Sociedad Civil, Turismo Solidario, Bienes Relacionales (Capital Social)

# Índice

RESUMEN .....	3
Introducción .....	5
1. Marco Conceptual .....	10
1.1 De la Dimensión Territorial al Desarrollo Local .....	10
1.2 Sociedad Civil un actor clave para el Desarrollo Local .....	34
1.3 Turismo Comunitario una oportunidad para el desarrollo local.....	41
2. Marco Metodológico.....	47
3. Descripción de la unidad de análisis: el turismo comunitario en el NOA .....	55
3.1 El Programa de Turismo Solidario y Sustentable en el NOA .....	58
3.2 El Programa en la Provincia de Salta .....	65
3.2.1 Brealito .....	65
3.2.2 El Jardín .....	67
3.2.3 La Quebrada del Toro .....	69
4. Recorrido Histórico de tres experiencias de turismo solidario y sustentable.....	71
4.1 Desarrollo de Brealito, creciendo en ciudadanía .....	71
4.2 Desarrollo del Jardín, empoderando a las mujeres.....	75
4.3 Desarrollo de la Quebrada del Toro, potenciando el tejido comunitario .....	79
5. La Sociedad Civil, un actor clave para la gestión de vínculos “horizontales” .....	86
5.1 La Iglesia Católica tejedor de vínculos.....	86
5.2 Gestión de Comunidad, balanceando los vínculos “horizontales y verticales” .....	98
5.3 Tejiendo un producto solidario y sustentable.....	117
Conclusiones .....	125
Bibliografía .....	136
Algunos Sitios Web consultados .....	140
Anexos.....	141

## Introducción

Estas páginas quieren ser un aporte a la discusión teórica del desarrollo local, ya que incentivar este tipo de políticas de desarrollo es una de las grandes apuestas de la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Se busca de esta forma contrarrestar los efectos negativos de la globalización, que deja al margen del desarrollo muchas comunidades pequeñas, particularmente en el mundo rural, que a su vez tiende a poblar cada vez más los cinturones de pobreza en las grandes capitales. Generar oportunidades de arraigo es el gran desafío para lograr la sustentabilidad del desarrollo.<sup>3</sup>

El desarrollo local es una estrategia que involucra la participación público-privada, tiene como propósito principal el aprovechamiento de los recursos y capacidades de una comunidad local. Para lograrlo además de poner atención en los factores económicos del territorio se focaliza en la importancia de los factores políticos y socio-culturales. Un tipo de visión, tridimensional que viene conquistando terreno en la agenda pública para reducir la desigualdad, pero que tiene varios matices a la hora de poner el foco en los factores determinantes y eso trae aparejado algunos problemas para su implementación.

Los orígenes teóricos del desarrollo local están asociados al concepto del “distrito industrial”, uno de los principios económicos de Marshall (1957), a través del cual la teoría económica pudo reflexionar sobre la dimensión territorial del desarrollo, analizando de qué manera la cercanía espacial favorece la interacción entre públicos y privados para aumentar el crecimiento. Algunos economistas empezaron a preguntarse porqué en contexto de crecimiento económico había algunas regiones que se desarrollaban más que otras. La dimensión territorial del desarrollo ha sido estudiada en diferentes escalas (territorial, nacional, regional, local, etc.). Al comienzo se

---

<sup>3</sup> <https://www.onu.org.ar/agenda-post-2015/>

comprendió que había que analizar el territorio la dimensión económica junto con la comprensión del tejido social (Becattini, 1979, Maillat, 1992, Sforzi 2007), solo que la operacionalización de ésta idea por distintas razones tuvo varios caminos, algunos autores muy ligados a organismos internacionales de cooperación, se concentraron en el desarrollo de las dimensiones económicas e institucionales, (Albuquerque 1997, Vázquez Barquero, 2000) y otros también hicieron visible la importancia de operacionalizar también la dimensión socio cultural (Maillat, 1992; Arocena, 1995; Bossier, 1997). En esta tensión también aparecen autores que ponen de manifiesto el aspecto estratégico y participativo del proceso de desarrollo, manifestando la necesidad de la construcción de actores para dinamizar los procesos de desarrollo local (Coraggio, 2006; Madoery 2008; Di Piero, 2014, Arocena, 1995).

Debido a su importancia estratégica en los procesos de inclusión es pertinente preguntarse acerca de cuáles son los factores que lo determinan. En esta discusión teórica sobre los factores, también se debate acerca del rol que juegan los distintos actores en estos procesos. En las políticas de desarrollo local, el Estado y las empresas parecieran ser los principales motores que dinamizan estos procesos, en cambio la sociedad civil suele ser considerada de una forma más bien marginal. Pero también es cierto que se lo conoce como un tipo de actor que llega a lugares donde muchas veces el Estado no llega, y si la propuesta de desarrollo local implica entre otras cosas generar oportunidades de inclusión, tal vez la sociedad civil pueda ser un importante aliado, incluso en las políticas socio-productivas (Rofman & Foglia, 2015).

El objetivo de este trabajo es realizar un aporte teórico en esta discusión acerca de cuáles son los factores determinantes, planteando la siguiente hipótesis: la Sociedad Civil es un actor clave en la activación de este tipo de procesos que buscan la inclusión.

Para alcanzarlo, el primer paso de este trabajo ha sido analizar lo dicho hasta el momento por la literatura del Desarrollo Local acerca de cuáles son los factores más relevantes. Se trata de un proceso complejo en el cual intervienen varias dimensiones (políticas, económicas y culturales), y distintos actores (públicos-privados), esto ha dificultado la claridad en el análisis y más aun a la hora de establecer las políticas necesarias al respecto.

En contemporáneo, se investigó en forma participativa una experiencia exitosa de articulación público-privada que generó iniciativas de desarrollo local, logrando efectos de inclusión en comunidades apartadas en la Provincia de Salta. Donde según datos del PNUD, elaborando por primera vez un índice de Desarrollo Sostenible por provincia en Argentina, se señala a Salta en el 21º lugar en el ranking, es una de las provincias con los peores indicadores.<sup>4</sup>

Se trata de una iniciativa que puso en marcha en el año 2009 la Comisión Episcopal de la Pastoral de Migrantes e Itinerantes con el objetivo de crear fuentes de trabajo genuinas en una región muy rica de recursos naturales pero con evidentes necesidades en materia de desarrollo y con un estado incapaz de revertir las viejas acciones y dinámicas locales. Luego de siete años de trabajo, el proyecto ha creado una RED de emprendedores de Turismo Solidario y Sustentable en el NOA que incluye actores del estado (nacional regional y local), empresas vinculadas al sector, y otras organizaciones sociales en tres poblaciones originarias de salta; y localidades de dos provincias Catamarca (San José), Jujuy (Hornaditas –Quebrada de Humahuaca) y en el año 2017 amplió sus alcances a otras tres poblaciones del norte de Salta (Yariguarenda –Tartagal, La Salamanca y Peña Morada - Aguaray).

---

<sup>4</sup> [www.ar.undp.org](http://www.ar.undp.org) “Información para el desarrollo sostenible: Argentina y la Agenda 2030”

Una experiencia con dos particularidades que la vuelven objeto de estudio de este trabajo. Por un lado un proceso de articulación público privada que logró una articulación positiva entre tres actores muy distintos, con lógicas sociales de acción muy diferentes. Por otra parte, se trata de un proceso de articulación liderado por un actor de la Sociedad Civil (la Iglesia) que tiene como resultado la inserción en el mercado turístico de un producto novedoso, que otorga beneficios económicos y socio culturales en comunidades aisladas.

Una experiencia que marca la diferencia con la mayoría de los emprendimientos vinculados al desarrollo local, que de acuerdo con la literatura generalmente son fruto del diseño o del financiamiento por parte del estado, y por lo tanto sujetos a la lógica asistencialista que viene acompañando las políticas de reducción de la pobreza en nuestro continente. En este caso, la sociedad civil que lidera e interviene es la Iglesia, descubrir cuáles han sido los factores de éxito de esta experiencia es la forma en la que podemos aportar a la discusión teórica.

Debido a las características de esta experiencia y los objetivos de este trabajo, un abordaje metodológico cualitativo resultó ser el más adecuado, hacer un estudio de caso del Programa, enfocándonos en el análisis comparado de tres localidades de la provincia de Salta (El Jardín, Brealito y la Quebrada del Toro) para poder identificar los factores determinantes de estos procesos de desarrollo local. El contacto con esta experiencia ha sido a través del camino de la “experiencia sociológica” (Dubet, 2011), utilizando estrategias provenientes de la etnografía (observación participante, entrevistas formales e informales, análisis de documentos) para poder recoger la percepción junto con las representaciones sociales de los actores y de este modo, a través de la descripción y la interpretación de los datos, identificar los factores que han sido determinantes en esta experiencia.

La tesis está dividida en cinco partes: en primer lugar un recorrido por el marco teórico del desarrollo local y la reflexión acerca de las principales dimensiones que lo determinan; en segundo lugar se presenta la estrategia de investigación, análisis y recolección de datos; en tercer lugar la descripción de la unidad de análisis; en cuarto lugar presentación del trabajo de campo y la historia del programa en tres localidades, por último un análisis comparado de la experiencia de estas tres localidades, y del programa en general. De esta forma, nos permite realizar una serie de reflexiones finales sobre los factores de éxito y aportar las novedades de este caso a la discusión teórica y el estudio del desarrollo local.

## **1. Marco Conceptual**

En este capítulo se presentan los aportes y herramientas tomados de la teoría para realizar éste trabajo. En primer lugar se presentan los antecedentes teóricos del Desarrollo Local, su desarrollo y los distintos enfoques para comprender las raíces del debate teórico actual. Luego se presenta lo que la teoría ha dicho acerca de la participación de la Sociedad Civil en estos procesos. Por último se presenta el Turismo Comunitario como una oportunidad productiva en la activación de procesos de desarrollo local.

### **1.1 De la Dimensión Territorial al Desarrollo Local**

Presentamos cuál ha sido recorrido teórico de la dimensión territorial del desarrollo hasta llegar a presentar los principales enfoques acerca del Desarrollo Local.

El anclaje territorial del desarrollo aparece como una respuesta frente a los desafíos de des-territorialización que provocan los procesos globales a nivel social, político y económico. Pero hay más adjetivos que desarrollo en torno a la palabra desarrollo, aunque parezca un juego de palabras no lo es. Para quién pretenda interiorizarse en el tema empezará a descubrir que en las últimas décadas alrededor del concepto de desarrollo, se han desarrollado valga la redundancia una importante batería de adjetivos, cualidades, acentos, prioridades acerca de cómo encarar los caminos hacia “el desarrollo”. Según algunas propuestas teóricas, más que estos acentos o distintas prioridades, tal vez de lo que se trata es de descubrir que hay tantos modelos de desarrollo como sociedades locales (Arocena, 1995) a desarrollar.

Desarrollo Local, Regional, Territorial son distintas formas de llamar a uno de los modelos de desarrollo que viene haciéndose espacio en políticas públicas, una estrategia para contrarrestar los efectos negativos de los procesos de globalización a nivel tecnológico, político, económico, y cultural. A través de la generación de procesos de participación público-privada y el aprovechamiento de recursos naturales y humanos se busca aumentar las ventajas competitivas de cada territorio, y de esta forma generar crecimiento económico local en pos de una mejor calidad de vida.

La teoría en torno a estos conceptos ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años. Debido al evidente fracaso de la llamada teoría económica del “derrame”, se empezó a reconocer que el crecimiento económico no necesariamente era una fuente directa de desarrollo, ya que la dimensión económica no basta por sí misma para poder generar desarrollo. Muchos estudiosos comenzaron a observar que hay zonas ricas en recursos naturales y humanos que podrían posibilitar el desarrollo pero, que por alguna razón todavía no se desarrollan (Bossier, 1977).

En este camino teórico del desarrollo hay quienes también ponen en cuestión la idea de desarrollo como algo universalizable, como si hubiera un modelo de desarrollo ideal al que todos deberían aspirar, un horizonte hacia el que todos deben llegar y sobre el que hay que descubrir si existen las capacidades o no y en base a eso, trabajar para generar las condiciones que ese modelo de desarrollo entiende necesarias. Un poco con esta filosofía presentada de manera sintética es que las agencias de cooperación al desarrollo, organismos internacionales orientan sus búsquedas, sus

acciones o como financian las de otros actores, las Naciones Unidas son uno de los principales referentes al respecto.<sup>5</sup>

Pero también hay quienes con justa razón se preguntan si es éticamente correcto plantear el desarrollo en estos términos, sobre todo pensando en aquellas comunidades que están al margen de la occidentalización, de la modernización del mundo, o simplemente teniendo en cuenta la gran diversidad cultural que compone nuestro planeta. Se preguntan si es éticamente correcto pretender desarrollar alguien, como si hubiera alguien externo a una comunidad a una determinada cultura fuera capaz de definir cuáles son sus necesidades. En nombre de la solidaridad, con buenas intenciones, queriendo mejorar la calidad de vida de los demás se emprenden acciones que están inconscientemente dotadas de una importante dosis de paternalismo, de asistencialismo, que construyen relaciones nocivas para un desarrollo genuino ¿Podemos pensar en desarrollar a alguien o “*alguienes*” sin su consentimiento? ¿Es éticamente correcto? Hacerse este tipo de pregunta es importante para quien reflexiona acerca de los fracasos de las políticas implementadas en América Latina, que no han promovido el Capital social ni la integración y mucho menos logrado disminuir la desigualdad, proponiendo en cambio, pensar el desarrollo de Otro modo, desde un enfoque más Ético, vinculando el Capital Social con el Desarrollo (Vallaey, 2010), (Madoery, 2008), (Coraggio, 2006)

---

<sup>5</sup> *“El concepto de desarrollo ha cambiado con los años y en la actualidad los países han acordado que el desarrollo sostenible, que fomenta la prosperidad y las oportunidades económicas, un mayor bienestar social y la protección del medio ambiente, es el mejor camino a seguir para mejorar la vida de la población. En septiembre de 2000 los dirigentes mundiales se comprometieron a alcanzar los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio en 2015. Estas metas contemplan reducir a la mitad la pobreza extrema, detener la propagación del VIH/SIDA y garantizar la educación primaria universal.” (ONU, 2015)*

Esta tensión en la manera de pensar el desarrollo permite sospechar acerca de sus definiciones a priori, o al menos invitan a tener una mirada bastante crítica con quien de una forma u otra pretende “definir” o “construir” el desarrollo. No se trata de desconocer los esfuerzos teóricos y prácticos en mejorar la calidad de vida de las naciones, pero al mismo tiempo hay que considerar que las políticas por mucho tiempo han sido determinadas por estos enfoques que tienden a homogeneizar el horizonte de realidades económicas, políticas y culturales tan diferentes. En América Latina en los años 60 y 70 varios teóricos (entre ellos el más conocido Fernando Henrique Cardoso) pusieron en evidencia que el modelo de crecimiento industrial traía consecuencias negativas y desiguales para los países con menos desarrollo, ya que sus productos tenían menos valor agregado que los países con mayor desarrollo industrial. Teoría que ha perdido vigencia ya que el modelo de la globalización provocó la búsqueda de alternativas locales y regionales de desarrollo estimulando procesos endógenos, sistemas locales de empresas, generación de empleo local. Pero, por otra parte también esta corriente puso en crisis los modelos de desarrollo ya que no reconocían las especificidades y diferencias regionales a la hora de estimular estos procesos (Bossier, 2003).

Durante años la aplicación de recomendaciones políticas y los estudiosos, han contribuido a generar una larga lista de expresiones que acompañan el concepto de desarrollo, tales como: sustentable, sostenible, local, regional, territorial, humano, centrado en la gente, etc. En los años '90 en América Latina comienza un ciclo de reformas del estado, obligando a una nueva orientación de las políticas focalizadas fomentadas por el Consenso de Washington. Durante ese tiempo comienzan también a surgir propuestas que apuntan a fortalecer la democracia, que pretenden otorgar mayor protagonismo a lo regional (provincias) y lo local (municipios). Medidas que comenzaron aplicarse, por medio de las propuestas políticas de descentralización y en contemporáneo apuntaron a lo que se llamó “Desarrollo Local”.

La reflexión teórica acerca de los modelos tradicionales de desarrollo, llevaron a considerar que era necesario tener una mirada crítica acerca de los paradigmas tradicionales como el evolucionismo (etapas sucesivas que desembocan en un solo punto de llegada), el historicismo (cada proceso de desarrollo es único, con una historia específica y un punto de partida diverso) y el estructuralismo (las sociedades no desarrolladas, que sufren la dominación, solo pueden desarrollarse cambiando el sistema, atacándolo de forma revolucionaria en su contradicción principal). Tomar lo mejor de cada una de estas visiones, es lo que algunos autores proponen, una mirada que permita pensar de forma conjunta lo local, lo regional, lo nacional, como si fueran eslabones entrelazados que permiten orientar el desarrollo. No existe una teoría del desarrollo local, sino diferentes formas de considerar lo local (Di Pietro, 2014; Arocena, 1995).

En el crecimiento y desarrollo teórico/práctico de estos conceptos hay un importante incremento de las dimensiones, de las cualidades y del tipo de acciones que hay que tener en cuenta para poder hablar de desarrollo. Esto no quiere decir que las condiciones de vida de la población hayan mejorado en la misma proporción en la que ha “evolucionado” la teoría. La elevada desigualdad (que a su vez tiene múltiples dimensiones) del continente Latinoamericano, sigue siendo un gran desafío, es uno de los primeros obstáculos para el camino del desarrollo sostenible.<sup>6</sup>

Estudiar más a fondo los orígenes teóricos de la dimensión territorial del desarrollo puede arrojar algo de luz para explicar que es lo que importa del territorio para poder dinamizar el desarrollo.

---

<sup>6</sup> “La desigualdad es una característica histórica y estructural de las sociedades de América Latina y el Caribe, que se manifiesta a través de múltiples circuitos viciosos. Avanzar hacia su reducción significativa es uno de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, suscrita por todos los países de la región en 2015. Esta agenda aboga por que nadie se quede atrás” <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41598-panorama-social-america-latina-2016-documento-informativo>

### ***1.1.1 Desarrollo local y sus adjetivos similares***

El Desarrollo local es un concepto práctico-teórico complejo que tiene una larga trayectoria, varía su definición según la disciplina y el lugar geográfico donde ha sido desarrollado, pero siempre se trata del aprovechamiento de los recursos en un territorio y la gestión local de los mismos para su propio desarrollo. Haciendo una revisión bibliográfica resulta difícil encontrar un autor a quién adjudicar la paternidad del concepto. Lo Local es un concepto en verdad muy unido y en relación al término global, estrechamente ligado a la noción de Desarrollo Regional o Desarrollo Territorial, adjetivos todos que están a decir casi lo mismo: la dimensión territorial es un factor cuasi-determinante del desarrollo.

Estos tres enfoques (Local, Regional, Territorial) vienen discutiendo el desarrollo ligado a varias dimensiones de la vida del hombre (económica, política y cultural), la dimensión económica ha sido siempre la más protagónica, varios organismos internacionales como el BID, el Banco Mundial, las mismas Naciones Unidas han asociado la palabra desarrollo con el crecimiento económico y la dimensión territorial. Con el tiempo se fueron agregando otras dimensiones como la humana, sustentable, social, local, regional, endógena, horizontal, etc. Dimensiones que han ido atemperando una visión bastante economicista del desarrollo. De todos modos lo local, lo regional o territorial, son distintas escalas de una misma idea, los beneficios que comporta la cercanía geográfica entre factores y actores del desarrollo (Bossier, 2003).

El Desarrollo local es uno de los tantos modelos, estrategias o caminos elegidos por algunos países de Europa y Latinoamérica para mejorar las condiciones de vida de su población. Para algunos es un modelo de análisis (Becattini, 1979) para otros una estrategia para el desarrollo (Galicchio

2004), para otros se trata de un proyecto político (Madoery, 2001), su definición todavía hoy está en debate.

Lo territorial hace referencia a una de las visiones más amplias del desarrollo, es la escala geográfica de un proceso, que puede reconocer varios cortes, continente, país, estado, provincia, ciudad, comuna. Pero, por otro lado el territorio es una condición necesaria pero no suficiente para ser considerado desde el punto de vista del desarrollo. En cada territorio se reconocen características, sean estas naturales o fruto de la intervención del hombre, que son consideradas como aquellas condiciones que lo hacen sujeto de intervención para promover el desarrollo. Lo regional combina más dimensiones que lo territorial, porque en lo territorial también incluye la mirada del proceso social y el de sus habitantes en particular. Cuando se piensa en lo regional no hay una respuesta unívoca, la teoría todavía discute al respecto, pero lo que la contradistingue es la potencialidad de desarrollo que se identifica combinando estas dimensiones. Debido a estas características, es que para Bossier (2003) no hay tantas diferencias con la idea de Desarrollo Local, dónde las dimensiones son casi las mismas, lo que las caracteriza en todo caso es la importancia relativa que dan a las distancias entre actores e instituciones, el contacto cara a cara de lo local no es el mismo que el contacto mediado por relaciones impersonales, en este sentido lo local permite otro tipo de interacción distinta a la regional dónde la distancia es más grande. En síntesis, es la cercanía entre los actores la que favorece la posibilidad de tejer vínculos (económicos, políticos y sociales) en pos de aprovechar los recursos presentes allí, tal como argumenta Sachs (1980), el desarrollo se puede manifestar únicamente allí donde las personas están, dónde viven, mejorando las condiciones materiales e inmateriales de la vida creando oportunidades o sino fracasa.

Las tres visiones del desarrollo (Territorial, Local o Regional) argumentan que la cercanía territorial genera mecanismos positivos, un proceso de transformación económica que mejora la calidad de

vida de una población, ciudad o territorio. Son escalas que no pueden ser pensadas de manera aislada, conectadas en cierta forma a lo nacional y global (Di Pietro, 2014). En América Latina desde hace ya varias décadas se vienen implementando diferentes propuestas de Desarrollo Local, Regional como estrategia de crecimiento a través de la articulación público-privada, ya casi nadie habla o escribe de desarrollo local sin considerarlo unido a lo regional, no se los puede pensar como procesos aislados. Vale la pena detener la lectura acerca de cuáles han sido los elementos, los factores que han hecho del territorio una dimensión tan importante para el desarrollo.

### ***1.1.2 Breve recorrido histórico de lo que importa del territorio para el desarrollo local***

Desde que se comenzó a reflexionar sobre el desarrollo unido lo territorial, se puso en evidencia que la dimensión económica no era suficiente para explicar este proceso, era necesario reconocer y analizar también la influencia del tejido social del territorio. Solo que como descubre Becattini (1979), la revolución industrial y la centralidad que se dio al crecimiento económico fragmentó el desarrollo teórico de lo que Marshall en 1957 llamó “Distrito Industrial”, se puso un excesivo acento en los factores económicos, sin tener en cuenta los factores políticos y culturales del entramado social, lo cual ralento esta comprensión.

Teóricos italianos como Becattini (1979), Sforzi (2007) a través de sus estudios verifican la actualidad de uno de los famosos capítulos del libro “*Principios de Economías*” de Marshall (1957) que promueve la concentración de industrias especializadas en localidades específicas, trabajando el concepto “Distrito Industrial”. Que proponía el territorio y su entramado social como unidad de análisis económico, y no la empresa, que hasta el momento venía siendo estudiada en forma aislada. Este principio Marschalliano había sido fuente de inspiración para muchos economistas

que reflexionan acerca de los fracasos del crecimiento económico como única fuente del desarrollo, es así que en los años '90 hubo un gran auge de teorías que conectaron lo territorial al desarrollo. La aplicación de esta idea tuvo matices, nombres y sobre todo fue operacionalizado de distintas formas: en Francia se llamó "medio innovador", en Estados Unidos los estudiosos hablaron de "cluster" y en Italia rescatan el concepto de "distrito industrial" (Bossier, 2005). El denominador común de estas propuestas, es que la cercanía territorial trae ventajas económicas que pueden ser explotadas por los actores en el territorio. Pero se distinguen en la forma de articular y acentuar la influencia de estos factores.

En el caso Francés, las ventajas del territorio fueron identificadas bajo el concepto de "*medio innovador*". La creación de sistemas productivos y la innovación son las variables que explican el desarrollo regional, descubren investigando que la capacidad innovativa está estrechamente relacionada con factores internos del territorio. También los franceses se preguntaron porque algunos territorios innovaban y otros no, ¿será que algunos territorios son más capaces que otros? Respondiendo estas preguntas es que surge esta teoría del medio innovador. El poder de un territorio no está solo vinculado a su localización sino también en las aptitudes del mismo para aprovechar recursos y generar procesos de innovación. Esta tesis pone el acento en los recursos inmateriales del territorio, en los saberes del lugar junto los "activos relacionales", la cooperación y el aprendizaje para generar y recrear procesos innovativos (Maillat, 1992). De esta forma explican por qué el territorio y sus mecanismos internos constituyen un recurso específico para el desarrollo económico.

En el caso Italiano, el acento fue puesto en las relaciones sociales del entorno, rescatan el concepto de "Distrito Industrial", en el que se apunta a la construcción del tejido socio económico. Donde visualizan como las fuerzas sociales y económicas cooperan gracias a la proximidad,

permitiendo mayor y mejor difusión de los conocimientos, y a su vez dicho tejido también es afectado por el área territorial en el que está circunscripto, hay una historia, una identidad que también intervienen en el proceso (Becattini, 1979, 2000). La visión italiana como francesa, son visiones muy distintas a las propuestas por el concepto de "Cluster", el modelo norteamericano que apunta principalmente a la concentración geográfica de empresas e instituciones, que están interconectadas debido a un ámbito industrial específico (Porter, 1999). Las industrias vinculadas a una cadena se entrelazan, aumentan y aprovechan las ventajas competitivas gracias a este tipo de integración. La mayoría de las políticas industriales se orientaron en base a este concepto, concentrando las acciones en los aspectos más competitivos del territorio sin tener tan en cuenta los aspectos más sociales como rescatan el modelo italiano y francés.

El punto en común de estas propuestas es que en la cercanía geográfica, el modo de organizar la producción disminuye costos y aumenta las ventajas competitivas. Pero se distinguen en la forma de considerar los factores que hacen más fructuosa la cercanía, solo los factores económicos como plantea la idea de "cluster", o considerar también a las relaciones sociales del entorno productivo (Maillat, 1992), la cooperación e integración entre los agentes (Becattini, 2002). La unidad de análisis del desarrollo pueden ser sólo las empresas o la entera comunidad local (Sforzi, 2012). Este breve recorrido nos permite comprender como nace la reflexión teórica del desarrollo local. Desde el comienzo con importantes matices que se traducen también en su aplicación, no solo por la diversidad de contextos en los que se aplica, sino también por el acento que se pone a las dimensiones económicas, políticas como sociales.

En América Latina la propuesta del desarrollo local y su debate teórico recorrió principalmente los pasos de la reflexión de la CEPAL, de la mano de dos economistas: Alburquerque (1997, 2004, 2007) y Vázquez Barquero (2000, 2005, 2009, 2010), quienes han sostenido que el crecimiento

económico y el aumento de la competitividad productiva eran la clave para animar estos procesos. Para lograrlo era importante la reorganización de la estructura productiva agrupando las fuerzas vivas del lugar, a través de procesos institucionales que permitan aprovechar mejor los recursos locales. En este recorrido, la misma CEPAL a través de autores como Bossier (1997) hizo también referencia a la importancia de los aspectos socio-culturales, a los que el mismo llamo “activos sociales”, sobre todo aquellas dimensiones vinculadas al “capital social” (Putman, 1993), que también favorecen la interacción e integración en este “agrupamiento” de los actores locales, pero esta reflexión prosperó más bien tardíamente, recién en los últimos años la CEPAL ha reflexionado mucho más sobre estos aspectos.

Por lo tanto, al comienzo se estimularon más bien procesos de innovación, de descentralización institucional en distintas regiones del continente apuntando al desarrollo local. Pero el tan ansiado desarrollo en algunos lugares llegaba y en otros no, por lo tanto estas políticas propuestas no prosperaron en la búsqueda de disminución de la desigualdad. Es así que aparecen nuevas reflexiones acerca del Desarrollo local, autores que se configuran detrás del término “Otro Desarrollo”, quienes ya venían discutiendo el excesivo peso que se le venía dando la lógica racional de las dimensiones políticas y económicas sin tener en cuenta el peso que también tienen las socio-culturales. (Madoery, 2001, 2008, 2010), (Coraggio, 2004,2006) y (Arocena, 1995, 2003, 2013), definen el desarrollo local como el fruto de la participación ciudadana, de un proyecto político de la comunidad local y de la sociedad local respectivamente. Es el juego de relaciones entre los actores que se entrelazan en base a una historia común, a valores que comparten, lo que los hace también capaces de producir bienes económicos, bienes que a su vez son localmente gestionados, lo que hace un proceso endógeno mucho más auténtico. La CEPAL también ha

reflexionado al respecto, al señalar la importancia de fomentar estos lazos sociales para potenciar los factores estructurales (Costamagna, 2012).

En Argentina, las políticas de desarrollo local han tenido dos etapas, la primera desde mediados de los 90, hasta la crisis del 2001 y la segunda a partir de la devaluación hasta la fecha. En la primer etapa, la globalización produjo cambios en la localización del capital, fruto de los nuevos avances en la comunicación hubo una desestructuración del sistema fordista y en contemporáneo el Estado se fue “retirando” perdiendo capacidad de regular, y soberanía debido a mundialización del capital. Por lo tanto se jerarquizaron las empresas y organismos internacionales, pero al mismo tiempo se empezaba desde lo discursivo a revalorizar lo local. En cambio la segunda etapa, a partir de la devaluación se puso en marcha un plan Nacional de Desarrollo Local y de Economía social, en contemporáneo a la reforma del Estado. Por un lado el estado se retiraba de ciertos temas de la agenda pública quedando en manos de privados (Consenso de Washington), y al mismo tiempo empezaba un proceso de descentralización que ya venía de la década anterior y en dónde la revalorización de la gestión comenzó a producir innovaciones en el sector público. (Villar, 2004). Las acciones apuntaron a mejorar los factores estructurales como la competitividad local a través de la innovación, inspiradas en la experiencia europea (Italia y España), y apuntaladas por los organismos internacionales de crédito y las propuestas teóricas de la CEPAL que proponían mejorar las capacidades competitivas e innovadoras de las ciudades fomentando el Desarrollo Económico Local. Por lo tanto considerando de manera marginal aquellos factores más vinculados al capital social, a la red de relaciones del territorio.

En esta tensión del camino recorrido por la teoría del desarrollo local, y su aplicación política en argentina, vale la pena pasar revista a cuales son los factores del desarrollo local identificados en el marco sus principales dimensiones.

### ***1.1.3 Tres Enfoques del Desarrollo Local***

#### *Económico*

Como ya fue señalado, la teoría del desarrollo local nace principalmente de la reflexión económica, de la comprensión que la dimensión territorial es clave para el desarrollo. Por lo tanto la primera dimensión en desarrollarse y sobre la cuál más literatura encontramos ha sido la económica, obviamente con referencias a la dimensión política y cultural, porque casi desde el comienzo las tres dimensiones en cierta forma están a la base de todas las propuestas. Solo que al ser los economistas los primeros reflexionar y desarrollar este concepto, los principales factores identificados fueron los factores productivos. Partiendo siempre de la colaboración público – privada, se promovía la innovación de los sistemas productivos, el diseño de programas para mejorar la capacidad de los recursos humanos, y sobre todo de los procesos innovativos. Al mismo tiempo había que tener en cuenta las limitantes ambientales para poder promover un desarrollo sustentable, alrededor de todos estos conceptos se estructuraron las propuestas de los principales estudiosos (Alburquerque 2000; Vázquez Barquero 2005; Becattini, 1979, Sforzi, 1999, etc.).

A través de la identificación y aprovechamiento de los recursos, conocimientos y las capacidades existentes en el territorio, se reducen los costos, y se adquiere una mayor competitividad reorganizando el sistema productivo. Para lograrlo los teóricos señalaron que la intervención era necesaria tanto en los factores económicos como también a nivel institucional (Alburquerque, 1997), (Vázquez Barquero, 2000). La competitividad empresarial era posible fruto de la cooperación entre los distintos eslabones de la cadena de valor y de la competencia con otros. Se

ven como necesarios cambios institucionales que permitan producir las condiciones necesarias para la innovación, el territorio no tiene más límites que el lugar dónde los actores se organizan, en dónde intercambian los bienes y servicios y por lo tanto el lugar dónde se crea una red de relaciones de colaboración que permite generar un proceso de aprendizaje colectivo, buscando responder a las exigencias del mercado local/global. Los factores del desarrollo local según estos autores, consisten principalmente en apuntar a lo económico como a lo institucional. Mejorar la competitividad aprovechando y potenciando las capacidades del territorio, requerirá según las propuestas teóricas cambios institucionales, como las Agencias de Desarrollo Económico local (servicios y asesoramiento técnico financiero a PYMES), o regulaciones en la interacción público-privada, toda clase de medidas que permitan generar un entorno favorable para el mundo empresarial.

Esta perspectiva ha sido criticada por otras propuestas teóricas, incluso por parte de los autores de la misma CEPAL, calificándolas de mecanicistas. No es suficiente promover cambios económicos e institucionales en función de mejorar las condiciones para el mundo empresarial. La endogeneidad del desarrollo señalan, no depende solo de impulsar cambios en favor de la innovación, sino también de tener en cuenta y apostar a generar identidad socio- territorial. En el estudio de cómo organizar el territorio y tomar las decisiones en función de la producción, también tener en cuenta las especificidades territoriales no solo productivas sino también identitarias (Bossier, 1997), (Arocena, 1995). Estas propuestas en cierta forma amplían el horizonte del desarrollo local, traducido no sólo en mejoras económicas, sino visto desde una perspectiva mucho más integral. Esta corriente teórica que propone que es necesario reflexionar mucho más sobre lo entrettejidos que están los factores económicos, de los políticos y los socioculturales.

Para estudiar el desarrollo local, hay quién propone que es necesario un replanteo epistemológico, incluso desde la forma de pensar los factores económicos, no tanto desde una lógica capitalista, sino teniendo en cuenta los aportes de la Economía Social (Coraggio, 2006). Pensar una nueva forma de análisis, que permita razonar, teorizar el crecimiento económico no sólo en términos de racionalidad instrumental e individualista sino también en términos solidarios como plantea Coraggio (2006), se puede provocar cambios en la forma del mercado. Aunque no razonan sobre el desarrollo local directamente, existe una corriente económica humanista que dice que en el mercado no solo interviene la lógica egoísta, individualista, sino que es posible pensarlo desde una racionalidad capaz de “comunidad” como plantea del Economista Italiano Luigino Bruni (1999) analizando la experiencia de empresarios con una lógica social. Plantea que es posible superar las barreras del individualismo no sólo como racionalidad sino también desde el punto de vista metodológico, este autor plantea que el individuo no es sólo capaz de racionalidad individual e instrumental sino también de “comunidad”. Estudiando la “teoría de juegos” (Neuman & Morguenstern, 1944) llega a la conclusión que es posible también una “racionalidad del nosotros” (Hollis & Sugden, 1993).

En este sentido se abre un campo de análisis y estudio que conecta mucho más el estudio de los factores económicos con otras disciplinas como la antropología y la sociología, pero todavía es muy joven esta propuesta, por lo cual todavía no se encuentra mucha literatura al respecto.

### *Político*

Poner el foco en los factores políticos del Desarrollo local, es analizar las forma de concebir, de articular las acciones necesarias para lograr el desarrollo, hay consenso en que las políticas adquieren un valor relevante en este proceso. Para algunos autores, las políticas deben animar el

entorno favorable para el mundo empresarial y productivo, aumentando capacidades empresariales por medio del aumento de capacidades estatales a través de la descentralización (Alburquerque 1997) (Vázquez Barquero, 2005). Para otros el estado debiera animar procesos participativos en los que la comunidad, sociedad local pueda ser protagonista de su propio desarrollo (Madoery, 2008), (Arocena, 1995, 2003, 2010), (Coraggio, 2006), (Poggiese, 1999, 2000).

El planteo cepaliano actualmente señala la importancia de las instituciones locales y su fortalecimiento, las únicas capaces de romper el estancamiento que se puede generar, porque el desarrollo industrial no siempre se traduce en desarrollo de capacidades humanas. Por eso se propone que las políticas inviertan en la articulación de los actores, atendiendo no solo a los intereses de la clase empresarial, sino a los de la sociedad local en su conjunto. Si las instituciones ceden solo antes los intereses empresariales, se provoca un estancamiento y debilitamiento de las sociedades locales (Costamagna, 2010).

Cuando se puso el foco en los factores políticos, la descentralización y las Agencias de Desarrollo Local fueron las primeras medidas para dar institucionalidad al desarrollo. La descentralización apuntaba a generar más autonomía local en lo público, y la creación de las Agencias para ofrecer servicios y asesoramiento técnico a las pequeñas y medianas empresas, apuntando a mejorar las condiciones de producción y competitividad promover espacios de interacción público-privada. La puesta en marcha de las mismas generó una nueva reflexión, analizando otras variables en la interacción que no fueron tenidas en cuenta, como las dificultades habidas en el fortalecimiento de la gestión política local, y los procesos de descentralización “fallidos” o incompletos. Los municipios actores claves en la descentralización, pueden ser una ventana de oportunidad o el “cuello de botella” del desarrollo. Debido a las lógicas clientelares locales y la falta de capacidad

técnica, en el caso Argentino, resultaron ser el eslabón más débil del proceso. (Daniel Arroyo, 2009).

Otros estudiosos, han calificado incluso de voluntaristas muchos de los supuestos del Desarrollo Local, al pensar que en un contexto de reprimarización de la producción, desindustrialización, endeudamiento y desempleo estructural: el modelo de *financierización* de la economía, las políticas de endogeneización por si solas eran capaces de afrontar las demandas de la ciudadanía (García Delgado y Casalis, 2006). Las condiciones de debilidad institucionalidad del país, hacen que sea todavía más complejo que los factores políticos del desarrollo local generen un entorno favorable. Ya que mirar hacia lo local significa también generar los escenarios, condiciones necesarias para que exista una participación social.

Reflexionando sobre este tipo de debilidad institucional, surgen propuestas teóricas que proponen ampliar el horizonte de participación en las políticas del desarrollo local. Responder a las necesidades de la gente a través de una gestión más participativa, en la que todos los actores puedan cumplir un papel, empresas, ONG', universidades, construir un espacio de concertación comunitaria y de cooperación (Coraggio, 2004) (Di Pietro, 2014). Desde esta óptica, los factores políticos son considerados no sólo como la creación de instituciones que promueven la interacción público –privada, sino también orientados a la construcción de procesos relacionales donde los actores puedan comprometerse a dinámicas mucho más colectivas. Aprendiendo y tomando decisiones juntos para organizar el territorio, desplegando así un proceso multidimensional de gestión asociada.

Plantear políticas de descentralización como plantean algunos autores, requiere no solo delegar poder, sino asumir una nueva práctica política que exige la co-participación en ese delegar. Se hace entonces necesario pensar en políticas que construyan un “gobierno local” en dónde se realicen arreglos que permitan la interacción entre jurisdicciones municipales como provinciales. Y no solo, asumiendo también la participación de actores no estatales, en este sentido, las políticas de desarrollo local debieran construir escenarios donde se reformulen las lógicas preexistentes de participación y surjan otras, creando un nuevo actor colectivo (Poggiese, 2000), en términos de otros autores, hacer nacer la “sociedad local” (Arocena, 1995).

Este tipo de enfoque ve como necesarias políticas que apunten a la construcción de los actores que puedan agenciar este proceso colectivo, que apunten al fortalecimiento de las organizaciones locales, generando una nueva articulación entre el estado el mercado y la sociedad. De esta forma realmente las políticas no fortalecerían solo el sector empresarial, sino que, además pueden apuntar a generar procesos de verdadera autonomía local. Iniciativas que puedan movilizar mejor el potencial local del desarrollo porque, los proyectos son gestionados y diseñados, por los propios ciudadanos y las organizaciones locales (Madoery, 2008; Di Pietro, 2014).

Los factores políticos del Desarrollo local no sólo son las agencias, normas, instituciones que pueden ser los promotores de esta interacción público privada en función del desarrollo local como promueve la línea teórica más estructural. Sino que también, se pone en evidencia tener cuenta también, que existen actores nacionales, provinciales y municipales que ejecutan o no estas medidas. Aquí se encuentra un límite importante, como se dividen la tarea, que cosa compete a cada órgano, cual es el horizonte de lo posible en este tipo propuestas teóricas, que se encuentran con lógicas actorales contrapuestas.

Hay quién plantea más allá de la importancia de los procesos de descentralización para fortalecer la capacidad de gestión del municipio, en simultáneo es necesario pensar en procesos de desarrollo local, promover instancias que sean más endógenas y sostenibles que la sola descentralización, ya que se corre el riesgo de que siempre se demande recursos a nivel local y se caiga en acciones más bien paternalistas. Para evitarlo, hay quién propone que las políticas debieran apuntar más a fortalecer la capacidad de iniciativa de los actores locales (Marsiglia, 2008). Estos procesos de desarrollo local requieren una mayor democratización no solo por parte de la cultura estatal sino también por parte de la sociedad, para poder generar en forma conjunta proyectos co-gestivos, entendiendo que son dos actores que pueden fortalecerse recíprocamente (Poggiese, 1999), ampliando el ámbito de decisión a otros actores no solo los públicos que no siempre participan o son conscientes de su potencial en función del desarrollo local.

#### *Socio-cultural*

Siguiendo con la lógica de quiénes argumentan acerca de la importancia de intervenir sobre la capacidad de iniciativa de los actores locales, otro factor que señala la literatura, es la comprensión que los procesos de participación público-privada del desarrollo local deben ampliar su análisis a los aspectos menos materiales y estructurales del desarrollo, que también son determinantes. Proponen también pensarlo también desde la influencia de la dimensión socio cultural, sobre las motivaciones, los modelos mentales de los actores (Arocena, 1995), los valores y vincularlo al capital social del territorio.

La cercanía geográfica en el sistema económico trae ventajas competitivas (Porter, 1999), pero si al analizar la misma ampliamos el enfoque de análisis al entorno social, a la comunidad local estas ventajas pueden potenciarse. Así lo plantean autores, que analizan como el desarrollo local va conquistando más protagonistas y al mismo tiempo complejidad tanto en su abordaje teórico

como práctico. En la comunidad local o sociedad local, están las empresas, también están las instituciones, los partidos, los individuos y sus propios intereses, y la interacción entre todos estos actores no suele ser virtuosa, su articulación supone siempre grandes desafíos. Generalmente por naturaleza no siempre cooperan, no es habitual encontrarlos poniendo en común acciones y propuestas, se trata de un desafío en el gran desafío (Barreiro, 2000).

La mayoría de los autores desde el comienzo de la propuesta estratégica y teórica del Desarrollo Local hacen referencia al concepto de capital social (Putman, 1993) como uno de los ingredientes, factores que también determinan los procesos de desarrollo. Pero este ha sido operacionalizado de diferentes formas por la literatura, así como diferente ha sido el acento puesto en la importancia de este aspecto en los procesos y por lo tanto en las políticas.

Los factores socio-culturales, han sido denominados de varias formas, siempre vinculados al capital social, a la red de relaciones, a la cooperación, al aprendizaje colectivo como generadores de procesos innovativos. El modelo francés los llamó “activos relacionales” (Maillat, 1992), “activos sociales” para un sector teórico de la economía más cualitativo de la CEPAL (Bossier, 1997), “activos invisibles” desde una mirada economista más institucional (Vázquez Barquero, 2005). Conceptos que de una forma u otra ponen en clave económica la influencia de los factores culturales. La consideración de estos factores está a decir que no basta con estructurar los procesos de desarrollo local actuando sobre los factores económicos y políticos, sino también es necesario tener en cuenta también, a la hora de intervenir los factores socio-culturales.

La articulación público-privada ínsita en estos procesos, hace que inevitablemente las condiciones socio-culturales del territorio también influyan. No basta con pensar un aparato productivo local al que se puede reorganizar, si no existe una cultura trabajadora, emprendedora en la que se basan

los procesos productivos e innovativos (Roffman & Villar, 2005). Los procesos de desarrollo no sólo están habitados por empresas, instituciones, comunidades, sino más bien son habitado por personas, por culturas diferentes, que con sus acciones, decisiones, modos de ver el mundo, favorecen o no estos procesos de interacción tan complejos.

Como bien señala Arocena (1995), son los actores quienes se movilizan o no, para salvar una región que está en peligro, se unen porque la crisis los afecta a todos y por lo tanto buscan juntos mecanismos para salvarse. Por este motivo aquellos procesos de desarrollo que apuntan a la construcción de identidad se vuelven motores del desarrollo endógeno. Es la identidad de los actores la que los motoriza en cierta forma a ser y sentirse parte protagonistas del proceso de desarrollo en su localidad. En este sentido, la identidad juega un papel importante como factor socio cultural, no solo la cultura de trabajo y/o emprendedora, o de colaboración para el trabajo en red, sino también apuntar al desarrollo de la identidad local como un motor.

Es importante tener en cuenta la forma en la que ha sido pensado el desarrollo, valorando en forma desproporcionada el crecimiento económico mediado por una lógica racional, no ha podido valorar las excepciones, la diferencia, y por lo tanto no las tuvo en cuenta. No se ha sido capaz de articular esta normal tensión entre lo local y lo global (Arocena, 1995). Superar ciertas lógicas políticas y empresariales permite hacer un esfuerzo por comprender también las dinámicas de los actores locales y conocer cuáles son los horizontes de *las gentes* que habitan esos territorios. El peligro que se corre al poner el foco en una mirada muy institucional ignorando la lógica social del territorio, es que se dejan de lado las especificidades, lo que impide un desarrollo endógeno auténtico, realmente de “abajo hacia arriba”.

Con el tiempo se han ido enriqueciendo las variables socio culturales del desarrollo local, vistas no solo en el plano vinculado al capital social sino también a nivel de los modelos mentales, a la identidad, a las lógicas actorales que están en el juego del desarrollo, haciendo ver la densa complejidad que está implícita en los procesos de desarrollo local. Tener en cuenta la dimensión social favorece el impulso acciones locales que permitan superar las carencias sociales básicas como infraestructura o la misma integración social a través de la participación y la planificación estratégica (Poggiese, 2000). En cambio al tener en cuenta también la identidad, se favorece también el impulso de acciones que construyen, acompañan, animan una cultura emprendedora, buscando caminos para el aprendizaje, facilitar la construcción de un proyecto, un horizonte común en cada localidad. El Desarrollo local hoy como hace más de 20 años sigue siendo un “desafío contemporáneo”, este era el título de uno de los primeros trabajos en América Latina que reflexionó e investigó procesos de Desarrollo Local, fue editado en 1995, vuelto a editar en 2002, todavía hoy es uno de los textos más citados en la bibliografía. El desafío que plantea esta publicación está relacionado a nuestras formas de pensar y reflexionar el desarrollo, para el autor no es posible pensar en el desarrollo local sin articular la racionalidad de los mercados globales (cada vez más uniformadora) con las raíces culturales y la diversidad, porque en definitiva el desarrollo no deja de ser un proceso habitado por seres humanos. Planteando la siguiente hipótesis: los procesos de desarrollo con una mirada homogeneizadora han desconocido los aspectos identitarios, culturales, dejando al margen del crecimiento económico a muchas poblaciones.

Analizar y comprender el desarrollo local no solo con categorías económicas sino también con categorías de índole más antropológicas y sociológicas. Partiendo de este tipo de análisis, es posible comprender que acciones basadas en la ética de don y la reciprocidad (categorías más

bien antropológicas y sociológicas) son un ingrediente que puede intervenir en la calidad de las relaciones del mercado (Zamagni & Bruni 2007), haciendo del mercado no solo un medio para la inclusión sino también un lugar para la misma (Paglione & Serafim, 2014), favoreciendo de esta manera otro tipo de dinámica en el modelo de desarrollo.

Con este enfoque teórico parte este trabajo. Conectar la presencia de estos valores en los procesos de desarrollo, con el empuje que la sociedad civil da a los mismos en su intervención social. Son valores que llegan a impregnar también la vida empresarial, provocando en cierta forma el nacimiento de conceptos como el de Responsabilidad Social, Economía Social, Economía de Comuni3n, son conceptos – no sin importantes matices - que relacionan una 3tica de acci3n motivadas por el principio del don, de la reciprocidad, de la gratuidad. Tener en cuenta estas propuestas te3ricas, poner el foco de an3lisis en las formas socio-culturales que resultan, enriquece la forma de pensar los factores econ3micos y pol3ticos del desarrollo local. Agregando m3s ingredientes a la f3rmula de crecimiento econ3mico, sobre todo del mismo desarrollo, d3nde la reorganizaci3n productiva, la innovaci3n, el aumento del capital local se sustentan tambi3n por una 3tica de acci3n/interacci3n diferente, capaz de incrementar el capital social y por ende de generar un entorno mucho m3s favorable para el desarrollo desde una mirada inclusiva.

En el recorrido hist3rico y te3rico de los principales factores del desarrollo local, el concepto de desarrollo local estuvo y todav3a sigue muy determinado por categor3as vinculadas a los factores m3s bien estructurales como lo econ3mico y pol3tico normativo o institucional. Sin desconocer su importancia, el desarrollo es tambi3n un proceso habitado por personas, no solo por instituciones, por lo tanto tambi3n aquellos factores m3s antropol3gicos, culturales, sobre todo identitarios intervienen y tienen su peso en este proceso. Esta es tambi3n es la propuesta te3rica de Arocena

(1995), un factor muy citado en casi todos los trabajos teóricos de desarrollo local, pero abordado marginalmente en lo que refiere a la operacionalización del factor socio cultural e identitario. Se lo cita, se lo señala como algo a tener en cuenta, sin comprender y declinar de manera suficiente cuál es su importancia para generar procesos de desarrollo local, sobre todo desde una perspectiva de inclusión.

La persistencia e incremento de la desigualdad en nuestros países muestra es que esta mirada puesta en los factores económicos e institucionales no ha sido suficiente para generar procesos de inclusión, este tipo de enfoque ha dejado al margen muchas comunidades locales pequeñas, que aunque tenga las condiciones mínimas, por alguna razón no han logrado iniciar procesos locales de desarrollo. La misma CEPAL se hace un replanteo, y pone la mirada también en otro tipo de factores más bien socio-culturales. Se pone cada vez más el foco en una mirada siempre más más compleja, dando también voz a quienes rescatan aquellos intentos en los que se propone poner a la persona (Bossier, 1997), a las organizaciones y a la sociedad como centro del mundo del desarrollo (Arocena, 1995). Se cambia el horizonte del desarrollo económico por una visión más humana, superando incluso aquellos enfoques que ponen el dinamismo económico, mercantil como algo que está en tensión con los mecanismos de igualdad social (Costamagna, 2012). Se trata de un gran desafío, comprender cuáles son los factores a los que hay que apuntar para animar procesos de desarrollo más inclusivos, y en este sentido todavía hay una búsqueda teórica. Desde los comienzos de la comprensión de la dimensión territorial del desarrollo existía la comprensión de que los factores de crecimiento estaban muy ligados a los factores sociales como económicos, pero por algún motivo el desarrollo teórico fue fragmentando el análisis de esta comprensión.

El punto de partida está en reconocer que el desarrollo local –tal como se le entiende hoy día, pero como siempre ha sido—es un proceso que, requiriendo una base material, no oculta su naturaleza intangible, como se ha presentado el desarrollo teórico de este concepto, la pregunta es dónde poner el foco o como implementar estos procesos para que sean más inclusivos. Explorar que es lo que ha dicho la teoría del desarrollo local acerca del papel de la sociedad civil en este recorrido es el próximo paso.

## **1.2 Sociedad Civil un actor clave para el Desarrollo Local**

En este apartado se presenta cuál es el papel que la teoría otorga a la Sociedad Civil en los procesos de desarrollo local, en la mayoría de los enfoques se le otorga un rol marginal a este tipo de actor, son pocas las propuestas teóricas que le adjudican un papel, protagónico. Por otra parte la participación de la sociedad civil ha ido creciendo en el diseño y ejecución de las políticas públicas, gracias al aporte de la cooperación internacional, que hace varios años financia proyectos que apuntan al fortalecimiento de este sector en América Latina. Por último se presenta el enfoque de este trabajo, considerando la Sociedad Civil como productora de bienes relacionales, un tipo de capital social que empodera.

Cuando analizamos la sociedad civil como un actor, es necesario precisar sobre qué tipo de actor se habla, ya que hay dos grandes sectores, uno es el empresarial o lucrativo (urbano como rural) o el no lucrativo o “societal”, al que pertenecen una infinidad de organizaciones (asociaciones civiles, fundaciones, clubes de barrio o deportivos, organizaciones de base territorial, etc.), a esta otra gama, parte de la literatura las llama “organizaciones de la sociedad civil” (OSC). Y es sobre este último actor que hacemos particular referencia en este apartado.

La literatura sobre desarrollo local, reconociendo esta diversidad se pregunta acerca de la pertinencia de sus análisis en relación a los organismos estatales y el desafío de la gestión pública a nivel territorial. Pero por otra parte reconoce que en los últimos años hay un incremento en los espacios multiactorales para dar respuesta a las demandas ciudadanas, por lo tanto un rol activo por parte de todas, tanto de las empresas como de las OSC (Marsiglia, 2008).

Desde el enfoque que este trabajo parte, nos interesa particularmente conocer como la teoría del Desarrollo local estudia la participación de aquellas organizaciones sin fines de lucro de los más variados orígenes que la literatura llama organizaciones de la sociedad civil (OSC). Analizarla como un actor que incorpora cada vez más nuevos temas en la agenda pública, que participa del debate de las políticas públicas aportando su punto de vista y no solo, que moviliza la participación social, que apoya en algunos casos políticas o programas, a veces es como un laboratorio a pequeña escala de resolución de problemas que después sirven para el diseño de grandes programas, son varios los ejemplos que dicen como las OSC's participan cada vez más de las políticas. Entre todos estos ejemplos también es cierto que se lo considera un tipo de actor que llega dónde muchas veces el estado no llega, y en los últimos años viene siendo un actor que se involucra y participa cada vez más en las políticas socio productivas (Rofman & Foglia, 2015).

Desde que se comenzó a reflexionar sobre desarrollo local, de una forma u otra la sociedad civil estaba implicada. En primer lugar sociedad civil como sector no estatal, eran las empresas una primer unidad de análisis, que con el aporte teórico de los Italianos Becattini (1979) y Sforzi (1999) que retomaron el principio Marshalliano la unidad de análisis del distrito industrial pasó a ser la sociedad local, entiendo a todos los actores sociales del territorio. Para el estudio de la dimensión territorial del desarrollo ha sido muy importante porque ha permitido pensar estrategias que

superaran la intervención no solo en la mejora de la productividad empresarial sino que se ampliar la mirada también a las dimensiones políticas y sociales del desarrollo.

A partir de este tipo de aportes, el desarrollo local es concebido como un proceso de construcción colectiva, fruto de la articulación de factores económicos, políticos y sociales, por ende de la articulación de los actores vinculados a estos factores. Los autores que vienen reflexionando acerca del desarrollo local, coinciden en que la iniciativa puede partir tanto del estado, del sector público o la sociedad civil, pero después es “conditio sine qua non” la participación de estos tres actores para que el camino del desarrollo local sea posible.

Cuando Alburquerque (2004) define el Desarrollo local, pone tanto el acento en lo económico que lo termina llamando “Desarrollo Económico Local” para que no queden dudas. En sus trabajos propone acciones que apunten a la descentralización, a la diversificación del sistema productivo valorando los recursos, en síntesis promoviendo lo que él denomina como factor central la “competitividad sistémica territorial”. Este proceso puede venir animado desde cualquier actor de la sociedad, pero el Estado es el principal actor para generar las condiciones favorables para que se dé el crecimiento. En esta misma línea, apuntando especialmente a lo institucional Vázquez Barquero (2005), sugiere la creación de las Agencias de Desarrollo Local capaces de crear un “entorno favorable”, de movilizar aquellas fuerzas locales que aparentemente están ocultas en la “caja negra del desarrollo”. Generar efectos multiplicadores, que permitan aumentar la renta y el empleo a través de un sistema productivo en crecimiento.

Pero al mismo tiempo difieren en la reflexión acerca del rol cada uno de estos actores debe cumplir. Gran parte de la reflexión teórica sobre el desarrollo local refiere a la importancia de la participación, concibiendo la misma como el resultado de una política más bien estatal que

incentiva espacios intersectoriales. Los actores del Desarrollo local según algunos autores (Albuquerque, 2002) pueden ser clasificados en tres grandes grupos las instituciones locales y redes internacionales, la sociedad civil como fuerza de trabajo a movilizar como beneficiaria del proceso y las empresas locales e inversoras interesadas en el territorio. De esta forma se asigna un rol a la sociedad civil más bien como beneficiario del desarrollo pero no como uno de los potenciales promotores. Esta ha sido la forma de considerarla por largo tiempo por gran parte de la cooperación internacional al desarrollo, ya que la sociedad civil se decía era un actor al cuál había que fortalecer y desarrollar. Hubo un gran auge de proyectos de financiación a la cooperación al desarrollo en la década del 2000 que apuntaron al fortalecimiento de la sociedad civil, todavía hoy se financia pero ya ha dejado de ser considerado un sector tan débil.

En cambio la CEPAL, ha sido el organismo que más ha elaborado propuestas, reflexiones, análisis acerca de las posibilidades de desarrollo en el continente, y también es la que más peso ha tenido en las políticas promotoras del Desarrollo Local. En sus documentos exponía una visión muy optimista, no tuvo en cuenta que a veces en el camino del desarrollo también puede haber perdedores. Faltó reconocer que algunos territorios están más dotados que otros y por lo tanto también la estrategia del desarrollo local debía ser pensada desde una lógica más bien redistributiva (García Delgado & Casalis, 2006). También por este motivo la perspectiva actoral adquiere relevancia en la discusión teórica. No en todos los territorios los actores están en condiciones de animar un proceso de desarrollo local, hay pequeñas localidades en el territorio Argentino que no cuentan con los recursos y el capital humano necesarios, y en muchos casos no hay quienes estén dispuestos a invertir en ellos, ni siquiera desde una mirada de políticas inclusivas, no es fácil asumir los costos que este tipo de proceso implica.

Por otro lado, el desarrollo de una localidad o territorio requiere que los actores públicos y privados ejecuten sus programas de inversión de manera coordinada. En América Latina la política de desarrollo endógeno se basa en iniciativas en las que los proyectos económicos y sociales se coordinan y gestionan a través de nuevas formas de gobernación en las que participan los actores públicos y privados, las organizaciones internacionales y las organizaciones no gubernamentales (Costamagna, 1999).

En este sentido, podemos observar cómo va cambiando la forma de considerar a la sociedad civil y su incidencia, es un actor que viene adquiriendo cada vez más un papel protagónico que en el diseño y ejecución de las políticas, sobre todo en el campo social. Desde los años 90 cuando el estado empezó a retirarse la participación de la sociedad civil ha tenido importantes mutaciones, hubo una especie de tercerización por parte del Estado, por lo tanto ejecutando actividades, ofreciendo servicios, también elaborando proyectos en territorio. Junto con éste proceso, también la misma cooperación internacional comienza a reforzar el rol de la sociedad civil a través de sus diseños y programas. Todo este camino ha tenido un impacto mayormente local ya que se fueron generando condiciones para una mayor interacción entre actores locales, la cercanía territorial y temáticas de interés común provocaron un escenario favorable a la articulación. En este proceso otro dato muy importante son los cambios en el enfoque de intervención de las políticas sociales, ya sea por parte del estado como por parte de la sociedad civil, es el pasaje de una mirada más bien asistencial a una perspectiva de derechos (Roffman & Foglia, 2015).

Y en todo este proceso histórico, en relación al desarrollo local son pocos los autores que consideran que la Sociedad civil es clave en este proceso. (Arocena, 1995; Coraggio, 2006; Di Pietro, 2014). Según estos autores la sociedad civil contribuye a la generación de agentes de

desarrollo local, actores que cuidaran del equilibrio ambiental, que promoverá las iniciativas de gestión local, incluso tratará de adaptar las tecnologías a los sistemas locales de producción (Arocena, 2002). Se lo conoce como un tipo de actor que llega a lugares donde muchas veces el estado no llega, y si la propuesta de desarrollo local implica entre otras cosas generar oportunidades de inclusión, tal vez la sociedad civil pueda ser un importante aliado, siendo proveedor de un capital que los otros actores del desarrollo local difícilmente puedan producir.

En América Latina los planes, documentos de organismos internacionales, han sido muy determinantes de las políticas, aplicando recetas universales. En cambio la realidad actual indica que, con el fracaso de estos planes, aparece la necesidad de un estilo más democrático en el que se encuentren los actores, los sectores, los agentes, las organizaciones, en definitiva, un encuentro entre personas y saberes (Coraggio, 2006). Lo cual implica apostar a la construcción de capital social, entendido este como un bien público, pero que lamentablemente no es el tipo de capital o bien sobre el cual más se suele invertir, un tipo de capital que generalmente se le suele adjudicar su producción a la sociedad civil.

Según algunos autores, son las organizaciones civiles quienes por naturaleza pueden animar a la inversión en capital social, productoras de “bienes relacionales” (Zamagni & Bruni, 2007), un tipo de bien vinculado a la idea de capital social (Putman, 1993) que en cierta forma nace más bien de la oferta, no es algo dado, sino que nace con la idea de ofrecer productos/acciones que generen externalidades sociales positivas. Organizaciones que nacen, no solo para cubrir las necesidades que el Estado no logra cubrir, sino que tratan de estimular el consumo de productos con valor social, aunque todavía no exista la demanda adecuada. Son quienes como señala Di Pietro (2014),

las únicas que pueden superar la racionalidad instrumental dando otra naturaleza al tipo de interacción entre los actores del desarrollo, en dónde la dimensión participativa ocupe un lugar fundamental (Coraggio, 2006) no como un fin en sí mismo sino un instrumento articulador de desarrollo, para lo cual es fundamental considerar el aporte de la Sociedad Civil (García Delgado & Casalis, 2006).

Esta perspectiva teórica plantea que las organizaciones de la sociedad civil son capaces de introducir nuevas lógicas en el mercado. Ya no alcanza con el estado para conciliar los intereses del ciudadano y las empresas, la globalización también ha intervenido en esta relación. El mercado tiene dimensión global y los estados otra medida territorial, hoy la redistribución tiene que tener otros fundamentos, es necesario intervenir desde la fundación de las empresas, y es en este sentido es que aparecen autores que consideran que los valores que promueve la sociedad civil pueden impactar de otra manera en el orden social (Zamagni & Bruni, 2007). Pero para estos autores no cualquier organización de la sociedad civil es capaz de intervenir en el mercado, solo las que son capaces de producir un tipo de capital social particular, un capital relacional que implique generación y expansión de espacios de libertad, un capital social que sea empoderador, dar para empoderar, no para generar un vínculo de dependencia. Desde esta óptica, se trata de un capital social basando no solo en la confianza, sino en la forma que este amplía espacios de libertad, lo que algunos autores llaman “bienes relacionales” (Zamagni & Bruni, 2007), (Calvo, 2013), (Paglione & Serafim, 2014).

Algunas de las dificultades del desarrollo local está vinculado a carencias que tienen que ver con un bajo “stock” de capital social, no pasa solo por modernizar la gestión, o concertar nuevos mecanismos con el Estado y demás actores, o el grado de profesionalización de los gerentes públicos, sino también, por baja calidad en las relaciones entre los actores (Marsiglia, 2008). Y es

en este sentido que el aporte de la sociedad civil puede ser un actor clave, para aumentar este stock, la pregunta es cómo.

Por otra parte unido a la participación de la sociedad civil, hace algunos años que los estudios de desarrollo local vienen investigando las iniciativas de Turismo, en particular del Turismo Comunitario, donde se dan casos de procesos exitosos de desarrollo local. Se trata de un tipo de producto con un alto componente comunitario, en el que hay participación de la sociedad civil, nuestro caso de estudio puede ofrecer también novedades al respecto, a continuación se presenta recorrido de este producto y sus conceptos principales.

### **1.3 Turismo Comunitario una oportunidad para el desarrollo local**

En este punto se presenta como en materia de políticas de inclusión el Turismo Comunitario es un sector de la economía que por sus características - una amplia y diversificada cadena de producción - se ha vuelto un sector productivo estratégico para desencadenar procesos de desarrollo local inclusivos.

El Turismo es un sector económico en crecimiento, en el 2017 significó el 11% del PBI mundial<sup>7</sup>, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) apuesta mucho sobre este sector, lo visualiza como una actividad económica clave para el desarrollo<sup>8</sup>, ya que es una cadena que genera una amplia demanda de puestos de trabajo. Por otra parte hace más de dos décadas que la Organización

---

<sup>7</sup> Fuente: <http://www2.unwto.org/>

<sup>8</sup> *La OIT ha identificado el Turismo como un sector estratégico en la búsqueda de reducción de la pobreza, ya que es un sector que tiene un impacto directo en el territorio, favoreciendo la obtención de ingresos, el desarrollo de economías locales/rurales y al mismo puede impactar en el cuidado del medio ambiente. .... Hace ya más de una década que este sector muestra un crecimiento exponencial, emplea gran cantidad y variedad de mano de obra, lo cual significa un gran incentivo al desarrollo y al empleo de muchas personas (mujeres, jóvenes, migrantes, población rural) que generalmente tienen un acceso limitado al mercado laboral.(OIT, 2010)*

Mundial del Turismo empezó a promover el Turismo Sustentable, una mirada sobre el sector que apunta a un crecimiento económico pero teniendo en cuenta tanto del el impacto ambiental como social. Al promover este tipo de turismo se busca favorecer tanto el desarrollo económico como social, particularmente mejorar la calidad de vida de poblaciones locales, al “permitir” también el control local por parte de la comunidad. Un enfoque que también apunta a la preservación y mejora en la gestión recursos naturales<sup>9</sup>, un tipo de turismo que tiene muchos puntos de contacto con la idea de desarrollo local. Animando este tipo de iniciativas, comienza entonces a promoverse un tipo de turismo internacional más ético, equitativo, responsable que apunte al beneficio de todos y comprometiendo a los actores involucrados<sup>10</sup>, muchas nacen como propuestas para aliviar la pobreza y mantener la competitividad del sector, en el marco de humanizar cada vez más el desarrollo.

El nacimiento y práctica de este tipo de Turismo, a lo largo del tiempo generó también una mayor conciencia de la importancia estratégica de este sector en los procesos de desarrollo local, en 2014 el lema del día Mundial del Turismo fue: “Turismo y desarrollo comunitario”, resaltando el potencial de éste sector en la promoción de nuevas oportunidades para las comunidades en todo el mundo. Durante ese año se difundió la idea de que el viajero hace uso del transporte local, generalmente compra algún producto típico, por lo tanto contribuye a una extensa cadena de valor que genera empleo y que de esta forma, se empodera a las comunidades locales. Pudiendo agregar mucho más valor aún, si en el desarrollo turístico se incentivan valores sociales como la participación local, la educación y la mejora de la gobernanza local (Taleb Rifai, 2014)<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. <http://www2.unwto.org/es/content/definicion>

<sup>10</sup> Del Código Mundial de Ética del Turismo (Santiago de Chile, 1999)

<sup>11</sup> Secretario General de la OMT, en su mensaje oficial sobre el Día Mundial del Turismo 2014

Durante todos estos años en alianza con organismos internacionales el sector ha promovido distintas modalidades de turismo que de una forma u otra forma ponen foco en el turismo como un gran aliado del desarrollo sustentable. Surgen así nombres como turismo ético, turismo solidario, turismo justo, turismo responsable. Son propuestas que visualizan en este sector una verdadera oportunidad para el desarrollo humano y social. El Turismo Responsable (Italia)<sup>12</sup>, nace como una forma de denunciar el modo de desarrollarse del turismo, surgen organizaciones que trabajan por la generar prácticas que apunten a un balance ético y social. Quienes hablan de Turismo Solidario (Francia)<sup>13</sup> proponen un turismo que apunta al apoyo de comunidades locales, promoviendo experiencias de turismo que apunten al respeto de la justicia social, al equilibrio ecológico, al cuidado del patrimonio cultural. Aparece también el Turismo Justo (España)<sup>14</sup> en el que se aplican conceptos y principios del Comercio Justo, comercializar y distribuir son sus pilares. Todas estas modalidades del desarrollo turístico son los antecedentes para que en América Latina a comienzos del nuevo milenio se comience a favorecer este tipo de turismo por medio del Programa de Desarrollo de Pequeñas empresas promovido por la OIT.

Con el tiempo nace también la Red de Turismo Comunitario<sup>15</sup>, fruto convenio N° 169 sobre pueblos indígenas y tribales la OEA<sup>16</sup> que reconoce “las aspiraciones de esos pueblos a asumir el control de sus propias instituciones y formas de vida y de su desarrollo económico y a mantener y fortalecer sus identidades, lenguas y religiones, dentro del marco de los Estados en que viven”. Este tipo de turismo en línea con las modalidades anteriores apunta a ofrecer oportunidades de desarrollo y arraigo de los pueblos originarios, respetando en cierta forma sus propios parámetros de vida. Esta red gestionada por los estados, depende directamente de la OIT, y nace con el

---

<sup>12</sup> <http://www.aitr.org/>

<sup>13</sup> <http://tourisme-solidaire.org/presentation.htm>

<sup>14</sup> <http://www.turismojusto.net/>

<sup>15</sup> <http://www.redturs.org>

<sup>16</sup> [http://www.oas.org/DIL/ESP/1989-Convenio\\_sobre\\_pueblos\\_indigenas\\_y\\_tribales.pdf](http://www.oas.org/DIL/ESP/1989-Convenio_sobre_pueblos_indigenas_y_tribales.pdf)

propósito de convertirse en una secretaría técnica de desarrollo sostenible, para intercambiar información, experiencias de promoción y mercadeo, compartir conocimientos legales y gerenciales, junto con el acceso a los servicios del desarrollo. La novedad de este turismo es que parte del reconocimiento de la identidad local para la construcción del destino, lo que significa que en la construcción del destino, no se busca modificar las costumbres y la cultura del lugar para responder al mercado estándar sino que se trata de un turismo que apunta más un desarrollo turístico más sustentable y desde la óptica de cooperación al desarrollo que a la comercialización como un fin en sí mismo. El turismo comunitario parte desde su concepción de una base comunitaria, se requiere la aprobación de la comunidad para poder aplicar esta modalidad, aunque no sean todos después quienes desarrollen los emprendimientos. Es una forma de organización empresarial que se sustenta en la propiedad y autogestión de los recursos patrimoniales de una comunidad, a través de prácticas solidarias, democráticas y de la distribución de los beneficios generados por los servicios turísticos prestados, con el propósito de generar también encuentros interculturales entre lugareños y visitantes (Maldonado, 2005).

De igual manera hay investigadores que señalan que hay que estar atentos a las miradas románticas de las potencialidades “redistributivas” que automáticamente se le adjudica a este sector. Hay estudios que derriban ciertos mitos en cuanto a esta relación tan directa entre turismo y reducción de la pobreza. Depende del modelo que se elija para desarrollar la actividad, aunque el propósito sea reducir la pobreza puede generar impactos tan positivos como negativos, por eso hay que estar muy atentos porque es un sector en el que se entrecruzan muchos intereses y a veces son los más vulnerables quienes terminan siendo rehenes de ciertas tensiones. (Jordi Gastón & Ernest Cañada, 2007). Cada vez es más común hablar de desarrollo local y el turismo, ha dejado de ser una novedad reflexionar al respecto (Casalis, 2008), en primer lugar debido a las características del

sector ya que se trata de una amplia y diversa cadena, de un sector que crece cada vez más a nivel nacional y global, que genera oportunidades de trabajo. Pero sus impactos pueden ser tan positivos como negativos, ya que no siempre son sustentables e inclusivas las acciones que llevan adelante en esta prometedora “cadena productiva”, depende de la forma en que desarrollen los productos (destinos).

En la dinámica del mercado turístico estos nuevos productos, valoran la identidad cultural y promueven intercambios vivenciales en dónde se combina el atractivo ecológico con el cultural, muy distinto al turismo de masas, proponiendo un turismo rural/comunitario. El desafío está en que estas comunidades sufren una gran paradoja, son comunidades ricas en atractivos turísticos pero que todavía no logran ser valoradas en el mercado por carecer de un entorno favorable (políticas, infraestructura, marco legal, capacidad técnica) para su desarrollo (Maldonado, 2005). Es un fenómeno que lleva ya dos décadas en el continente, que está muy vinculado a comunidades rurales y principalmente a los pueblos originarios de la zona andina y en la que se evidencia una mirada local del desarrollo. En este sentido comporta un gran desafío político para su aplicación, debido a esta gran paradoja en la que se encuentra, promover este tipo de producto en forma eficiente y equitativa, en un contexto global de comercialización. En materia de desarrollo teórico sucede algo parecido a la teoría de desarrollo local, se trata de una práctica que desde su génesis tiene diferentes enfoques y desde el punto de vista conceptual no existe una única definición.

Junto con las propuestas de Turismo Comunitario, animados por el modelo Francés también en América Latina aparecen también algunas experiencias de Turismo Solidario, un movimiento que propone que el control de la economía turística esté en mano de las comunidades, por lo tanto inscribir este tipo de turismo en los procesos de desarrollo territorial. Promover productos

turísticos que se integren en la dinámica del desarrollo local buscando respetar y valorar las culturas locales, que el precio del viaje permita separar un porcentaje de los recursos para financiar proyectos de la comunidad. En este sentido la mirada no está puesta sólo en el factor comunitario sino como colectivo empresarial, a diferencia del Turismo Comunitario la construcción es en toda la cadena de valor, incluyendo a los demás agentes que intervienen en la compra y venta de paquetes turísticos. (Collombon, 2006)

Estas nuevas formas de turismo se fueron haciendo espacio en la agenda de los estados gracias a la presión internacional de las agencias de cooperación al desarrollo (Pingel, 2007), convirtiéndolo en un sector promotor en cierta forma del desarrollo local, bajo diferentes títulos, pero todas bajo el modelo de turismo sustentable.

En Argentina el Turismo Comunitario inicia con el trabajo de algunos agentes públicos y privados que acompañan comunidades rurales y originarias en su desarrollo. Iniciativas que se enmarcan en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (Ley Nacional de Turismo Nº 25.997) dónde una de las líneas estratégicas de acción es la promoción de productos de Turismo Comunitario, con el financiamiento de organismos de cooperación internacional, la OIT el promotor principal. A pesar de todo el empuje internacional y la Ley Nº25.997, sólo en dos provincias (Salta y Neuquén) ha sido reglamentado este tipo de Turismo, sin reglamentación no es posible comercializar este tipo de producto. Todavía es una política de incipiente desarrollo por parte del estado, en un país que cuenta con una gran diversidad y riqueza paisajística. Este trabajo parte tomando conocimiento de una experiencia en el norte argentino en dónde la sociedad civil promueve este tipo de turismo y logra desarrollar un producto de Turismo Solidario y Sustentable, logrando lo que el Estado todavía no ha hecho y es trabajar la etapa comercial de los mismos.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <https://programatsnoa.org.ar/2016/06/13/nuevos-productos-y-destinos-en-el-noa/>

## **2. Marco Metodológico**

Para poder aportar a la teoría del Desarrollo Local se estudió el Programa de Turismo Solidario y Sustentable del NOA. Un caso particular en el que la sociedad civil ha sido motor de desarrollo local en algunas localidades del NorOeste Argentino, una región que cuenta con un gran atractivo turístico en la que persiste un alto índice de desigualdad del territorio Argentino. Se estudia y se analiza en profundidad cuál fue el camino recorrido por esta experiencia particular, para conocer cuáles fueron los factores que determinaron los procesos de desarrollo local activados por este Programa y de esta forma aportar a la discusión teórica.

### *2.1 El estudio de un caso*

El Programa de Turismo Solidario y Sustentable del NorOeste Argentino nace en 2009 fruto de una iniciativa de la Fundación Comisión Católica Argentina de Migraciones (FCCAM). El objetivo de este programa es desarrollar fuentes de trabajo genuinas en pequeñas comunidades del noroeste argentino a través del desarrollo turístico. Realizar un estudio de caso de este Programa ha permitido explicar y conocer en profundidad los procesos de desarrollo que ha suscitado, y al mismo tiempo comprender las dinámicas del cómo y porqué sucedieron. Desde el comienzo han sido tres las provincias (Salta, Jujuy, Catamarca) involucradas correspondientes a 5 jurisdicciones eclesiales, y a 7 localidades. La oficina técnica del programa tiene sede en Salta, lugar dónde se encuentran la mayoría de las comunidades que acompaña este programa. Del total de comunidades que acompaña el Programa TSNOA se eligieron 3 de la provincia de Salta para ser estudiadas y analizadas: Brealito, El Jardín y Quebrada del Toro. Se elige a las comunidades de esta provincia ya que es la provincia en la que el programa ha mostrado importantes avances en materia de desarrollo.

Durante el monitoreo un de un proyecto de cooperación internacional en el NorOeste Argentino - mientras estaba culminando el cursado de la maestría - comencé a conocer más de cerca esta experiencia, me llamó la atención la dimensión y el impacto que este programa estaba adquiriendo localmente. En contacto con las comunidades y el trabajo que realizaban más que un proyecto de desarrollo turístico, me pareció estar monitoreando una experiencia de Desarrollo Local. No tenía grandes conocimientos acerca de la teoría del desarrollo local, pero la experiencia parecía tener importantes ingredientes, ya que el propósito era generar oportunidades de arraigo, generando fuentes de trabajo local a través del desarrollo turístico, buscando la participación activa de los actores locales. Por lo tanto el proceso de esta investigación comenzó con la lectura de la literatura, conocer lo dicho hasta el momento por la teoría acerca del Desarrollo Local.

El trabajo de campo para este trabajo fue de dos años aproximadamente, desde setiembre 2015 hasta diciembre 2017. Las técnicas utilizadas para recoger información fueron tres (observación participante, entrevistas, análisis de documentos), para poder dar validez científica a esta investigación. No ha sido fácil poder realizar un proceso científico en una experiencia en la que de alguna manera me siento parte, ha sido un límite importante y a la vez una gran oportunidad, porque la confianza con los protagonistas me permitió observar de cerca sus interacciones, reflexionar junto con ellos y por ende tener mayor lupa en ciertos aspectos del caso que en otras circunstancias podrían escapar al ojo científico.

Al mismo tiempo que entro en contacto con el Programa TSNOA, comienzo también la lectura de los principales autores de la Teoría del Desarrollo Local. Mientras conocía a los actores, sus acciones, las políticas que llevan adelante, compartí el tiempo de trabajo con ellos, puede observar su interacción, reflexionar junto con ellos acerca de su experiencia. Al mismo tiempo iba a la teoría para conocer cuáles han sido las respuestas teóricas acerca de los procesos de desarrollo

local. De la teoría al campo y del campo a la teoría, esta ha sido la forma de estudiar y analizar una experiencia que apunta a mejorar la calidad de vida de la gente de pequeñas localidades del interior de Salta, generando oportunidades de arraigo gracias a los lazos de confianza que se fueron construyendo. A través del racconto histórico, de los momentos más importantes de estos tres entramados, es posible mostrar al lector quiénes son los actores que participaron de este proceso, reconocer en cada historia la presencia de los factores del desarrollo local presentes en cada proceso.

Visto que el interés de este trabajo es conocer en profundidad los factores que hicieron posible esta experiencia, la recolección de datos y el análisis estuvo enfocado en conocer y entrevistar a los actores protagonistas de esta experiencia. Conocer quiénes son los actores compartiendo algunas actividades con ellos y también analizar los recursos y estrategias que hicieron posible activar procesos de desarrollo local en comunidades vulnerables del noroeste argentino, y de esta forma poder comprender cuáles fueron las lógicas que animaron este proceso. Y gracias a la observación participante poder descubrir también en la escena diaria y no sólo desde el discurso lo que dicen o piensan los actores sino como también ver cómo actúan en el programa, cuáles son sus estrategias y como es su interacción en función del desarrollo local.

## *2.2 La evidencia del caso y el punto de partida*

Para recoger la evidencia del caso, pude entrevistar a los principales actores del programa, y conté con el privilegio también aplicar la técnica de observador participante, a través del monitoreo de un proyecto de cooperación internacional, lo que me permitió viajar en tres ocasiones (2015/2016) a importantes eventos de dicho proyecto y por ende conocer más de cerca el programa y sus protagonistas. Y durante el 2017 me trasladé a la provincia de Salta dónde compartí la oficina técnica durante 6 meses.

La observación participante permitió con mayor libertad ver a los actores en la escena diaria reflexionando, no solo siendo adecuados a un determinado estereotipo, a sus funciones o sus intereses, sino observarlos en lo cotidiano, interactuar con ellos, para poder explicar porque hacen lo que hacen, que es lo que piensan y comprender sus acciones. Las actividades del programa en las que fue posible participar fueron: los dos primeros encuentros de emprendedores del Programa uno realizado en Salta Capital y el segundo en El Rosal (Quebrado del Toro – Departamento de Rosario, provincia de Salta). Otra actividad en la que fue posible participar fue en la visita a todas las comunidades (7) que acompaña el programa. Mucha más rica aun fue la experiencia cuando al compartir la oficina con los técnicos del programa durante 6 meses (marzo 2017 hasta setiembre 2017), en dónde además de los técnicos tuve ocasión de compartir con los emprendedores, funcionarios públicos y demás actores relacionados con esta experiencia.

El trabajo de campo consistió en conocer en primer lugar toda la literatura sobre desarrollo local y en contemporáneo la historia del programa. De esta forma fue posible confeccionar el cuestionario, en cada uno de los eventos se pudo entrevistar a los emprendedores, a los empresarios, funcionarios públicos que han participado y a representantes de las instituciones educativas involucradas. A cada uno de ellos se aplicó el mismo cuestionario en el que se les preguntó acerca de su participación, sus recursos, estrategias y la valoración que hacen de esta experiencia. Como fuente secundaria de información y gracias al contacto con los directores del programa tuve acceso a varios documentos importantes, como los proyectos de cooperación, informes, convenios con otras instituciones y las mismas noticias publicadas por el área de comunicación del Programa TSNOA en su Blog. Datos que fueron complementados con visitas a varios sitios web de referencia en esta temática.

En la recolección de datos se puso el acento en el proceso más que los resultados, por este motivo es importante contar la historia ya que los resultados del programa todavía son incipientes para poder ser evaluados en esta investigación, hace poco tiempo que han comenzado a recibir los primeros turistas internacionales.

En esta investigación primero nos encontramos con el caso y luego con la teoría, en estas condiciones la “experiencia sociológica”, hizo posible la investigación de este caso, partiendo de los problemas empíricos y buscando que respuestas teóricas hay al respecto (Dubet, 2011). Motorizar el desarrollo local en un mundo globalizado es un desafío de las políticas, para analizarlo ha sido necesario conocer cuáles son las respuestas teóricas hasta el momento, y aportar a las mismas estudiando procesos que demuestran ir bien direccionados.

La fragmentación del camino recorrido por la teoría del desarrollo local, ha provocado un desarrollo desarticulado, dando un importante peso a las dimensiones económicas y políticas, perdiendo de vista la igual importancia de la dimensión socio cultural, ya que las condiciones para el desarrollo local dependen tanto de los factores productivos, de las políticas, como de los modos de hacer y del vivir local para poder aprovecharlos. Buscar tener una mirada compleja sobre este fenómeno, permite tener mayor profundidad en el análisis de un proceso de desarrollo local, en el que intervienen tres grandes dimensiones, y es el fruto de la interacción de varios actores. El punto de partida del análisis de este caso ha sido tener una mirada compleja, en la que los ejes cartesianos ya no son suficientes para explicar los fenómenos sociales. La mirada compleja busca una construcción de pensamiento dialógico que conecte el saber fragmentado (Morin, 1994). En este sentido poder asumir el desafío contemporáneo que plantea uno de los teóricos latinoamericanos más reconocidos, analizar los procesos de desarrollo local desde la racionalidad cada vez más globalizada de los mercados o sea la estructura y por otro lado, inscriptos en las

raíces identitarias que se diferencian en cada territorio, por lo tanto, también determinado por los actores locales que intervienen en la escena local (Arocena, 1995, 2003).

Estudiar los factores de desarrollo local en este trabajo es analizar por un lado *los actores locales* (con sus recursos y estrategias), en la medida que estén constituidos como tales o en proceso de serlo, no solo por el hecho de ser parte de la escena local sino por el sentido que le imprimen a la acción (Barreiro, 1998), en términos de Arocena (2002) que ponen el acento en capitalizar mejor las potencialidades locales, sean estos del campo político, económico, social o cultural. Por otro lado el *modelo de acumulación*, reconociendo que en el mercado no actúa solo la lógica de acumulación capitalista sino que también intervienen otras lógicas que no son consecuentes con la idea que sólo seres racionales y egoístas son los que participan. Es posible pensar que el modelo de acumulación capitalista es capaz tener en el mercado al narcotráfico, como a la banca ética o la economía social (Zamagni & Bruni, 2007) como si los empresarios solo pensarán en términos de eficiencia sin vivir la equidad o reciprocidad. Dentro del mercado además de las empresas capitalistas, aparecen cooperativas, empresas sociales, iniciativas artesanales que introducen el principio de reciprocidad no instrumental, el don, la cooperación. Mercado, global, plural (Zamagni & Bruni, 2007).

Analizar qué es lo que pasa en la escena local, como se articula o no el tejido social para animar estos procesos. Estudiar quienes son los actores que participan (públicos y privados), conocer cuáles son las estrategias y las lógicas que pueden llevar adelante los actores para lograrlo. Teniendo en cuenta que la sociedad civil en las últimas décadas viene cumpliendo un rol cada vez más protagónico en las políticas. Por esto se presenta y estudia la historia de un Programa en que la sociedad civil ha sido el motor. Para el análisis el programa, recurro a la metáfora del tejido en telar, debido a que el desarrollo local es un proceso que tiene características similares con este

tipo de tejido en su construcción, sobre todo si se parte de la importancia de los lazos sociales tanto como los recursos materiales.

El telar es una técnica típica del norte salteño y no solo, que implica el cruce de hilos verticales (urdimbre) e hilos horizontales (trama), según quién teje pueden identificarse tres tipos de técnicas. En una el tejedor da la forma y los colores a través de los hilos verticales, en hilo de la trama queda oculto, a esta técnica se lo suele llamar de urdimbre. En otras el tejedor da la forma y el color con los hilos horizontales, a este tipo se le llama trama. Y una tercer técnica, llamada “balanceado” en el que el diseño del tejido depende de los colores y las formas de ambos hilos verticales y horizontales. Si utilizamos estas técnicas de tejido como metáfora podemos analizar la forma en la que han sido tejidos los procesos de desarrollo de este caso.

Los procesos de desarrollo local son el resultado de la vida de vínculos (hilos) locales y globales. Como se señaló en el marco conceptual las agencias de cooperación del desarrollo (hilos verticales) a través de sus documentos y financiaciones han influido y en algunos casos, determinado el diseño de las políticas de desarrollo local. Y por otra lado, en su definición es un proceso que apuesta a la construcción y participación de los actores locales (hilos horizontales) para que el proceso sea cada vez más endógenos. Depende de la técnica utilizada el tejido que resulta, y así sucede con los procesos de desarrollo local depende de la forma en que se articulan o no los factores, no sólo de los hilos y la técnica utilizada, sino también como se administra la tensión con la que se realiza el tejido.

Por eso en este trabajo también en el análisis se reconoce la tensión entre el actor y el sistema, dónde el actor además de ser actor que cumple funciones, también es capaz de intersubjetividad en la acción, de cuestionar al propio sistema (Dubet, 2011). Esto permite estudiar y analizar los actores más allá de la función social tradicional que se les asigna, y reconocer en ellos la capacidad

de construcción de nuevas “formas sociales” (Dubet, 2011) para dar respuesta a los problemas que se plantean. La teoría del desarrollo local plantea que el mismo es fruto de la interacción público privada y de la articulación de sus tres dimensiones principales. Por otra parte este trabajo se pregunta acerca de cuáles son los factores que determinan estos procesos para que puedan ser inclusivos, misión fundamental de desarrollo local. Al tratarse de un tema tan complejo comporta un gran desafío tanto para su estudio como para su análisis.

### *2.3 Algunos límites de este trabajo*

En primer lugar, como sucede a la gran mayoría de los estudios de desarrollo local es muy difícil generalizar y hacer grandes elaboraciones teóricas, ya que la singularidad de cada proceso no permite establecer reglas generales, pero tampoco tan particular que no permita realizar aportes, ya que se trata de una teoría en términos de Merton (1980) de alcance intermedio.

El hecho de que el desarrollo local apunte al reconocimiento de la diversidad cultural de los territorios, hace también que los resultados de la investigación en cierta forma sean aplicables a contextos económicos, políticos y culturales de características similares, ya que los mismos actores no sólo actúan en función de un rol sino también del contexto en el que se encuentran.

El hecho de haber sido en cierta forma parte del programa, por un lado permitió tener un gran acceso a los actores, datos e información, pero por otro lado hizo más difícil conquistar un cierto rigor científico para que no fuera un manifiesto de desarrollo social desde un determinado sector de la sociedad. En muchos momentos de la investigación, abstraerse del campo no ha sido sencillo para realizar el presente análisis.

### 3. Descripción de la unidad de análisis: el turismo comunitario en el NOA

En este capítulo, se presentan los antecedentes en los que nace el programa de Turismo Solidario y Sustentable del NOA. En un contexto regional en el que el Turismo aparece como sector estratégico de desarrollo económico y de redistribución, nace una iniciativa de la Iglesia nacional y local en la que a través del desarrollo de productos de Turismo Solidario y Sustentable desencadena procesos de desarrollo local.

En Argentina hay unos 2500 pueblos rurales según datos del último censo, de los cuales 400 pierden sistemáticamente población y podrían extinguirse. Cerca del 9% de la población en el país es rural, el 80% de estos lugares cuentan con menos de 2.000 habitantes. La Provincia de Salta según datos del mismo censo cuenta con más de 100 poblados rurales con menos de 2.000 habitantes. Esta población rural migra en busca de nuevas oportunidades, instalándose en las zonas más periféricas de las grandes ciudades extendiendo así los *cinturones* de pobreza y exclusión. Generar oportunidades de arraigo en el mundo rural a través del desarrollo local es uno de los objetivos de la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible para dar una respuesta.<sup>18</sup> Salta ocupa uno de los últimos lugares, junto con las provincias de Formosa, Chaco y Santiago del Estero en el ranking del índice de Desarrollo Sostenible.<sup>19</sup> Al mismo tiempo es un territorio con grandes oportunidades, Salta en el territorio Argentino es uno de los lugares que atrae gran parte del flujo turístico, cuenta con un escenario ideal desde el punto de vista paisajístico como cultural, en los

---

<sup>18</sup> *Desarrollo Sostenible es el título que las Naciones Unidas dan a la visión de desarrollo que impulsa la nueva Agenda 2030. Sostenible porque el objetivo es además del crecimiento económico, en simultáneo poder erradicar la pobreza, disminuir desigualdades y exclusiones, protegiendo el medio ambiente. En 2008 la población mundial se dividía un 50% urbana y otro 50% rural. El crecimiento de la población urbana se explica por el empobrecimiento de la población rural que se vio empujada a migrar a las grandes ciudades, creando grandes suburbios, y cinturones de pobreza a su alrededor.* [www.ar.undp.org](http://www.ar.undp.org)

<sup>19</sup> [www.ar.undp.org](http://www.ar.undp.org) "Información para el desarrollo sostenible: Argentina y la Agenda 2030". A comienzos del 2017 el PNUD dio a conocer los resultados de este índice que fue elaborado por primera vez por provincia en Argentina. Los cálculos se hacen en base a tres dimensiones: crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental, en estos cálculos también se elabora un índice que tiene en cuenta los desequilibrios del crecimiento, lo cual reduce la puntuación, si hay crecimiento económico sin redistribución esto disminuye la puntuación.

últimos años se ha posicionado como un importante foco de llegada tanto de turismo internacional como nacional.

El Turismo en Argentina representó un 10.3% del PBI nacional y se prevé un crecimiento del 4,3% para el 2018.<sup>20</sup> Argentina declaró el Turismo como prioridad política por ley (Nº 25.997), sancionada en el 2005, junto con el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS), una mirada estratégica hacia 2016 que se ha ido actualizando en vistas del 2020. El norte argentino, aparece como un sector prioritario<sup>21</sup>, apuntar a un desarrollo económico con inclusión social y la conservación del patrimonio turístico nacional, promoviendo condiciones para la competitividad en un desarrollo equilibrado y sustentable que busca mejorar la calidad de vida de los residentes y visitantes. Pero el gobierno actual ha dado un giro a dicha propuesta, sumando a este plan federal aprobado ya por ley, un Plan Integral de Gestión 2016/2019<sup>22</sup> con el objetivo de llegar al 2020 generando 300.000 puestos de trabajo. Pero dentro de las líneas estratégicas todo apunta a generar un crecimiento del sector, sin hacer mención como lo hacía el anterior plan a la redistribución e inclusión social, actualmente se propone: promover el crecimiento del turismo interno argentino, mejorar la competitividad y sustentabilidad del sector, aumentar la inversión y promover la creación de empleo en el sector turístico.

En el norte argentino, particularmente en la provincia de Salta, también empiezan a surgir iniciativas de un turismo más inclusivo, en el año 2004 algunos actores vinculados a comunidades rurales animados por la secretaria de agricultura familiar empiezan a pensar en el turismo como salida económica, formando la Red de Turismo Campesino de los valles calchaquíes. Con el apoyo

---

<sup>20</sup> Fuente: <https://www.wttc.org/>

<sup>21</sup> *Del Plan Federal 2006/2016 Ley Nº 25.997 Objetivos: guiar acciones con impacto especial hacia un crecimiento equilibrado, integrado, sustentable y socialmente justo del territorio argentino y construir mecanismos de intervención más adecuados para aprovechar las oportunidades de desarrollo.* <http://www.turismo.gov.ar/plan>

<sup>22</sup> *Ibíd.*

de autoridades nacionales, provinciales (Ministerio de Agricultura de la Nación; Ministerio de Turismo de la Nación; Ministerio de Turismo y Cultura de la provincia de Salta; Secretaría de Fortalecimiento Institucional y Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación), locales (municipios de Cafayate, San Carlos, Animaná y Angastaco), actores de la cooperación internacional (Programa de Pequeñas Donaciones PPD del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Argentina; la Organización Internacional dl Trabajo a la Embajada de Suiza en Argentina) junto a otras instituciones locales y regionales.

En 2008 el Estado Nacional anima el nacimiento de la Red Turismo Rural Comunitario, denominada RATURC, que depende de la Secretaria de Desarrollo Turístico del Ministerio de Turismo de la Nación, su principal objetico es contribuir al desarrollo local mediante el fortalecimiento de la gestión comunitaria del turismo de pueblos originarios y comunidades campesinas; sustentada en principios de reciprocidad, participación, valoración del patrimonio natural y cultural, y el respeto de los territorios y la identidad. En la provincia de Salta a partir de 2011 el Ministerio de Turismo refuerza su trabajo en la creación y consolidación del Turismo Rural Comunitario<sup>23</sup>.

En este contexto de oportunidad y necesidad al mismo tiempo, el Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia de Salta hace ya varios años determinó la elaboración de un Plan Estratégico de Turismo Sustentable (Plan Salta “Si+” - 2011/2020) para impulsar aún más esta actividad. Fijando como principales objetivos: a) mantener la posición de liderazgo a nivel nacional y posicionar a Salta como un destino líder, a nivel mundial, en ecoturismo; b) impulsar un desarrollo turístico equilibrado en toda la provincia en miras a que los beneficios de la actividad turística sean capitalizados por todos los habitantes de la misma y que permita corregir desequilibrios

---

<sup>23</sup> Fuente: <http://turismo.salta.gov.ar/contenido/955/el-gobierno-provincial-reglamento-el-turismo-rural-comunitario>

existentes; c) generar nuevos productos turísticos para atraer nuevos públicos. El Turismo Comunitario es uno de los caminos propuestos para alcanzar estos objetivos, un turismo dónde sean las propias comunidades, en la mayoría de los casos descendientes de pueblos originarios que desarrollen su contenido, y prioridades para su aplicación. Es visto como un producto que busca atraer un público respetuoso que valore saberes, costumbres de estas comunidades así como el paisaje que lo circunda, un turista que esté dispuesto a “sentir, conocer, y comprender culturas diferentes a la propia”. El Ministerio identificó a través de un programa nacional 4 regiones en las que desarrollar el turismo comunitario: Los Valles calchaqués, La Puna, La Quebrada del Toro y Aguaray. Con fondos del BID ha podido trabajar en estas zonas en el desarrollo de este tipo de turismo, que hasta la fecha sigue teniendo grandes dificultades para su comercialización.

Más allá de los grandes matices que puede haber en las políticas debido al gobierno de turno, el turismo es un sector importante y estratégico. Principalmente para las economías del interior del país debido a su potencial rol distribuidor de recursos, y en términos de la promoción del Turismo Comunitario muchísimo más aún, porque apunta explícitamente a la inclusión social, además a la redistribución en zonas rurales.

### **3.1 El Programa de Turismo Solidario y Sustentable en el NOA**

Es en este contexto es que la *Comisión Episcopal Argentina de Turismo, Migraciones e Itinerantes* debido a su trabajo Pastoral en las zonas del NorOeste Argentino en 2009, a través del apoyo técnico de la FCCAM (Fundación Comisión Católica Argentina de Migrantes), pone en marcha un proyecto para detectar necesidades en la región Noroeste de la Argentina con la idea de crear

fuentes de trabajo, promoviendo el desarrollo turístico en una región muy rica de recursos naturales, creando así *el Programa de Turismo Solidario y Sustentable* (en adelante *Programa TSNOA*).

Durante un año dos técnicos del proyecto estuvieron visitando, conociendo y presentando esta propuesta tanto a las comunidades como a los obispos referentes de la Iglesia de esa zona (Catamarca, Salta y Jujuy). En la primera fase a través de fondos de la cooperación internacional, la FCCAM comienza a ejecutar un proyecto con el objetivo de *“contribuir a la reducción de la pobreza en la región del noroeste argentino (NOA) a través de la generación de empleos con la actividad turística”*<sup>24</sup>. Se visitó cada una de las diócesis de la región (Arquidiócesis de Salta y Tucumán, Diócesis de Santiago del Estero y Jujuy, Prelaturas de Cafayate y Humahuaca) presentando la propuesta, hubo recepciones positivas como negativas, ya que para la misma iglesia es también una dinámica novedosa de trabajo.

Fue así que el Programa TSNOA consolida su trabajo en 5 áreas geográficas en las provincias de Salta, Catamarca y Jujuy. En Salta se comenzó en las localidades de El Jardín (La Candelaria), Brealito (Molinos) y en la Quebrada del Toro (Rosario de Lerma), a inicios del 2017 agregó tres poblaciones del norte de Salta en Yariguarenda (Tartagal), La Salamanca y Peña Morada (Aguaray), junto con la comunidad de Hornaditas cerca de la Quebrada de Humahuaca (Jujuy) y en San José de Catamarca (Catamarca), hacen un total de 8 zonas en las que está desarrollando trámite este programa productos de Turismo Solidario. Qué tienen en común todas estas zonas, que se trata de localidades pequeñas, ricas en recursos naturales, muy cercanas a circuitos tradicionales turísticos y que por algún motivo no han sido incluidas en las políticas, probablemente porque además de inversión en infraestructura también se requiere un gran trabajo y otro tipo de inversión en las comunidades para que puedan apropiarse de los beneficios.

---

<sup>24</sup> Del primer proyecto a Porticus 2009

Durante este tiempo el Programa TSNOA se vinculó con instituciones públicas y privadas del territorio para sumar voluntades en la elaboración, diseño y promoción de los emprendimientos turísticos. En una primera etapa, trabajó el contacto con las comunidades en colaboración con el Ministerio de Educación y Cultura de la provincia para gestionar en forma conjunta el Aprendizaje y Servicio Solidario<sup>25</sup> para sensibilizar a la población, así como también estableció contactos con la Universidad Católica de Salta para el diseño de los productos turísticos. Aplicó programas de formación ciudadana en articulación con el Movimiento Políticos por la Unidad<sup>26</sup> para concientizarlos de su poder como ciudadanos para transformar la realidad y ser protagonistas de su desarrollo integral<sup>27</sup>. También tomó contacto con varios municipios para trabajar conjuntamente en un marco ético y responsable de trabajo en vistas del desarrollo turístico.

La propuesta de este programa, desde el comienzo apuntó a generar productos de Turismo Solidario y Sustentable, una mirada que enriquece la propuesta del Turismo Comunitario, ya que parte de una mirada comercial hacia toda la cadena de valor y que apunta a inclusión a la vez. Desde los inicios de este programa de la Pastoral fue acompañado técnicamente por la mirada empresarial del proyecto de Economía de Comunión<sup>28</sup>, una propuesta productiva que busca generar utilidades, generando fuentes de trabajo que apunten al mismo tiempo a la redistribución. Por este motivo el título elegido para el Programa fue *solidario y sustentable*<sup>29</sup>, un concepto de desarrollo turístico que apunta al cuidado y protección ambiental tanto como al

---

<sup>25</sup> [www.clayss.org](http://www.clayss.org)

<sup>26</sup> <https://mppuargentina.wordpress.com/>

<sup>27</sup> <https://programatsnoa.org.ar/2014/07/10/curso-construccion-participativa-de-la-ciudadania/>

<sup>28</sup> *La Economía de Comunión (EdC), fundada por Chiara Lubich en mayo de 1991 en Sao Paulo, está formada por empresarios, trabajadores, directivos, consumidores, ahorradores, ciudadanos, investigadores y operadores económicos comprometidos a distintos niveles en la promoción de una praxis y una cultura económica caracterizadas por la comunión, la gratuidad y la reciprocidad, proponiendo y viviendo un estilo de vida alternativo al dominante en el sistema capitalista.* <http://www.edc-online.org/es/>

<sup>29</sup> *“es una actividad humana que requiere un desplazamiento hacia lugares diferentes a su entorno habitual. Dicha actividad se basa en el protagonismo de todos los actores, a través de un aprendizaje previo: combina el ocio creativo con una acción solidaria en el destino, basada en el respeto total hacia la comunidad visitada, en donde el operador turístico se erige como interlocutor en la participación y la comunidad local como receptor, generando así su desarrollo social”* Paula R. González - Bettina A. González (2001) <https://www.redturismonoa.org.ar/>

desarrollo humano. Una visión del desarrollo integral, que búsqueda la autonomía de las comunidades, que pretende no generar un vínculo de dependencia sino más bien, que busca facilitar las herramientas necesarias para que las comunidades puedan sacar provecho de sus propios recursos turísticos. Esta se vuelve una actividad complementaria a las economías locales, aplicando una metodología de trabajo en la que se respeta el entorno y la cosmovisión de cada comunidad, dotando de capacidades a mujeres y hombres que eligen quedarse en su tierra natal.

Desde los comienzos varios han sido los actores (Comunidad, el Estado a nivel provincial, municipal, Empresas Economía de Comunión, la Universidad junto a la Iglesia, otras ONG's) que se han ido involucrando, siendo el *Programa de Turismo Solidario y Sustentable* el punto de encuentro. No quiere decir que la participación de todos ha sido igual en compromiso, acción y mantenida en el tiempo, pero sin dudas es una propuesta que desde la génesis se imaginó posible si era trabajando juntos. Es importante destacar que el Programa TSNOA identifica el diálogo con otras instituciones como un componente más, articular procesos hace parte de su accionar, junto con las capacitaciones, acompañamiento técnico, fondos de microcréditos, etc.

Viendo los resultados y las distintas intervenciones en colaboración con otras instituciones el Programa TSNOA comienza a tener conciencia que sus acciones no era solo promotoras de desarrollo turístico, sino que las acciones estimulaban a su vez procesos de desarrollo local. Ya son 150 las familias que se han visto beneficiadas directamente con el desarrollo de este proyecto en las 5 zonas geográficas en las que comenzó el proyecto. No sólo ofreció capacitación en todo lo vinculado al desarrollo turístico, sino también formación a la participación ciudadana. Muchas de estas localidades son rehenes del clientelismo político y por lo tanto se vio necesario, para empoderar realmente estas comunidades, formarlas en ciudadanía. Se han acompañado varios procesos en los que se daba incluso hasta personería jurídica a los emprendedores de la

comunidad. Hoy en día, articularse como comunidad les ha permitido tener otro tipo de diálogo con el municipio, uno de los actores más difíciles de involucrar en este proceso y a la vez actor clave desde la perspectiva de desarrollo local.

Podemos dividir en tres grandes etapas el camino recorrido por el Programa TSNOA. Una primera etapa vinculada al conocimiento del terreno, detectar las necesidades y establecer vínculos con las comunidades locales, y en contemporáneo con los actores considerados como estratégicos para el desarrollo del turismo en estas localidades. Sensibilizar a las comunidades acerca de la posibilidad de trabajo a través del turismo, durante ese mismo tiempo fue diseñando en forma conjunta las futuras acciones, un tipo de diseño bastante flexible, que fue confrontando cada paso con la realidad de cada comunidad.

En la segunda etapa, ha sido más bien de implementación del Programa TSNOA. Las acciones consistieron en realizar capacitaciones en todo lo vinculado a los servicios que ofrece la cadena del sector turístico (guiado, gastronomía, alojamiento, cuestiones de seguridad del turista, etc.). Además de capacitar en el desarrollo del producto, también se capacitó a las comunidades en temas relacionados al desarrollo comunitario. Un objetivo importante era promover el empoderamiento comunitario a través de talleres de ciudadanía, la consolidación del trabajo comunitario, trabajando en la creación de asociaciones civiles. Esto permitiría además de capacidades productivas, también tener mecanismos para formalizar el ingreso de los nuevos productos turísticos al mercado.

Tercera y actual etapa, la consolidación de los emprendimientos y su ingreso al mercado. Más allá de que varias de las comunidades ya han tenido ocasión de recibir a turistas, en esta nueva etapa, las acciones del Programa TSNOA están orientadas al acompañamiento de este nuevo producto que ingresa al mercado a gran escala. Concientizando a las agencias de la particularidad de este

producto, el turista estándar tal vez no sea el principal cliente pero, hay un perfil ya identificado en el mercado que busca experiencias de un turismo auténtico. Por otra parte se siguen desarrollando acciones como capacitar en todo lo vinculado a la comercialización, fortalecer el camino de participación comunitaria y de vínculo con otros actores, ya sea del sector público como del sector privado.

Los objetivos principales en su intervención son: fortalecer la participación y el desarrollo comunitario; aprovechar y gestionar responsablemente el patrimonio natural del territorio; revitalizar lo cultural fomentando la interculturalidad; generar fuentes de trabajo. Todos aspectos vinculados mejorar el bienestar de la comunidad y muy conectado a las principales dimensiones del desarrollo local.

Para lograrlo realiza las siguientes actividades: *Acompañamiento técnico*, en reconocer y desarrollar el atractivo turístico, construir juntos el destino, en realizar los trámites necesarios para poder formalizar los emprendimientos. *Sensibilización y capacitación*, a cada comunidad en todo lo que tiene que ver con el desarrollo comunitario (formación en ciudadanía y participación) y al mismo tiempo en el desarrollo de los productos del destino (formación en guiado, hotelería, gastronomía, y demás componentes de la cadena de turismo). *Diálogo institucional* es otro componente fundamental, durante todo el desarrollo del Programa TSNOA se gestionaron acuerdos con municipios, con la secretaria de Turismo de la Provincia, con Universidades, empresas, otras organizaciones de la Sociedad Civil, para poder articular de forma efectiva la intervención en el territorio.

Fruto de todos estos años de trabajo en el 2016 nace la RED de Emprendedores del Programa TSNOA (comenzó con 70, actualmente cuenta con 120 miembros). Uno de los principales logros es haber puesto en el mercado a gran escala los primeros productos de Turismo Solidario y

Sustentable, el mismo Estado ha desarrollado sea en la provincia de Salta como en otras provincias como en Neuquén productos similares, pero todavía la fase de comercialización a este nivel todavía no está desarrollada.

Se trata de un programa que ha obtenido varios reconocimientos, tanto públicos como privados: del Ministerio de Turismo y Cultura de Salta por su trabajo en la Mesa de Gestión en la Quebrada del Toro; de la Fundación Avon, a través de su premio “Mujeres Avon” como proyecto de empoderamiento de mujeres en situación de vulnerabilidad, y recientemente en setiembre 2017 a través del Ministerio de Turismo de la Nación con colaboración con el Ministerio de Modernización de la Nación y el Ministerio de Producción de la Nación ganaron el tercer puesto en el concurso “Innovar para viajar”. A través de un proyecto que se propone crear una plataforma 2.0 que les permitirá, entre otras cosas: visibilizar sus propuestas turísticas, involucrando a todos los participantes de la “cadena de valor”: turistas, emprendedores y agencias de turismo. De esta forma artesanos y productores vinculados a la red también tendrán un espacio de promoción dentro de la web “Conectando destino, uniendo personas”.

Todos estos ingredientes: desarrollo de fuentes de trabajo genuinas, vinculados a una cadena productiva pujante en la economía; una política con una visión estratégica multi-actoral, un nivel de participación por parte de la comunidad muy activo; el trabajo con diferentes actores en un territorio; un nuevo producto y consumidor en el mercado que producen beneficios locales llevado adelante por una organización de la Sociedad Civil. Son todos elementos que hacen de este programa una experiencia interesante para su estudio y análisis, en vistas de ofrecer aportes a la discusión teórica, este trabajo busca conocer cuáles son los factores que determinaron estos procesos de desarrollo local. A continuación se presentan algunos antecedentes del Programa TSNOA en Salta.

## **3.2 El Programa en la Provincia de Salta**

La sede técnica del programa se encuentra en la ciudad de Salta capital, donde la articulación con distintos actores ha sido muy fructífera. En esta provincia el programa actualmente se desarrolla en 5 puntos geográficos, en esta investigación hemos estudiado tres, ya que los últimos dos en el Norte de la provincia fueron agregados casi al final del proceso de investigación, a continuación se presentan algunas características generales de cada una de estas comunidades.

### ***3.2.1 Brealito***

El paraje de Brealito está ubicado en el municipio de Seclantás, departamento de Molinos, a 14km de la Ruta Nacional 40, esta zona hace parte de los Valles Calchaquíes una de las zonas turísticas más conocidas del territorio nacional. Viven unos 120 habitantes aproximadamente, es el paraje con menos habitantes que acompaña el Programa TSNOA. La base de su actividad económica es la producción agrícola ganadera, papas, pimientos, cebollas, condimentos, teniendo la gran dificultad del agua, contando con lluvias únicamente los meses de enero y febrero. Está ubicada entre Cafayate y la Cuesta del Obispo dos lugares muy visitados, se trata de una zona con un importante nivel de aislamiento, el camino es de ripio y en ciertas épocas del año debido a las lluvias quedo sin comunicación terrestre. Esto hace que cualquier tipo de comercialización productiva signifique un alto costo, cuando algún camión pasa a comprar productos los lugareños se ven obligados a negociar a bajos precio por miedo a no vender sus productos.

Los jóvenes que terminan el colegio por falta de oportunidades migran a otras ciudades en busca de mejor suerte, menos del 10% de la población tiene entre 18 y 30 años. Hay un alto índice de madres solteras, que tienen que migrar a otras zonas en busca de trabajo, dejando lo hijos al

cuidado de los abuelos. Una zona con escasos servicios, no hay red de cloacas, gas, y hasta mediados del 2017 no había señal telefónica.

Tiene un gran atractivo turístico por sus paisajes, el patrimonio cultural de pinturas rupestres de pueblos ancestrales, la gran laguna<sup>30</sup> que ha dado fama al pueblo y lleva el mismo nombre como también la devoción a la Virgen de la Merced que convoca una gran peregrinación anual, significarían una entrada importante de ingresos para la comunidad. Lo explica así el referente para la Pastoral de turismo, Roberto Fabián: “Es un valle limitado para cultivar, si se tiene tierra no se tiene agua. La única cosa que veíamos era un poco focalizar en la parte turística. ¿Qué es lo que tenemos? tenemos historia, monumentos. Eso era un poco el paso que íbamos a dar. Trabajar en eso y sobre todo en la capacitación. Lo que veo desde la parte de la catequesis, porque creo que es lo mejor que tiene la pastoral de la prelatura, es incentivar para que la gente se valore como tal”<sup>31</sup>.

En el año 2010 Monseñor Moreno Obispo de la prelatura de Cafayate invita a los técnicos del Programa a las Fiestas Patronales en Brealito, y allí conocen al párroco quien los convoca para hacer algo vinculado en turismo, sobre todo, pensando en estimular a los jóvenes para quedarse en su lugar.

La primer propuesta del Programa TSNOA fue presentar al Ministerio un proyecto para que sea financiado por el Fondo Ciudadano, para poner en valor el patrimonio de la laguna, poder contar con recursos para formar a guías en turismo y recuperar las leyendas que hay en torno a la laguna y de esta forma dar a conocer el patrimonio a los futuros turistas.

---

<sup>30</sup> “El color de sus aguas cambia en tonos de azul y verde que contrastan con los rojos de las rocas que las rodean, paleta de colores que causa la primera impresión del visitante” [www.programatsnoa.org.ar](http://www.programatsnoa.org.ar)

<sup>31</sup> Fuente: Proyecto de Cooperación Internacional 2016

También fueron presentados varios proyectos a los fondos que ofrece la provincia que permitieron una presencia del Programa TSNOA a través del Lic. Agustín Cabezas (actual coordinador) quién acompañó la presentación y gestión de cada uno de estos proyectos. La gente a veces participaba a veces no, a veces se hacían visibles también conflictos familiares, siendo un lugar tan pequeño se presta mucho para este tipo de tensiones. Esta difícil realidad en un contexto natural tan rico requiere crear mecanismos para potenciar la producción, comercialización local, así como el desarrollo de actividades económicas complementarias como el turismo. Se trata de una comunidad que corre un alto riesgo a desaparecer si no se promueve acciones para el arraigo de las personas. Un lugar casi incomunicado, la caminería, la señalética, la señal de teléfono e internet.

### ***3.2.2 El Jardín***

El Municipio del El Jardín está ubicado en el departamento de La Candelaria, al sur del noroeste argentino. El paraje “El Espinal” está a 13kms y Potrerillos a 15km del pueblo de El Jardín. El nombre viene debido a las flores silvestres que en primavera adornan las sierras y bosques de los alrededores, fue declarado municipio en 1959 y la mayoría de sus habitantes desciende de los indios chomoros. Se encuentra ubicado en el centro-sur de la provincia salteña con un relieve montañoso que ronda los 1.000 metros con característica de yungas y chaco serrano.

Se trata de una zona habitada aproximadamente por unas 250 familias, mayormente niños, adultos y ancianos. Los jóvenes suelen migrar en busca de trabajo a la provincia Tucumán que está a unos 103km, a Salta unos 250km o a Buenos Aires 1352km. La actividad económica principal actualmente de esta zona es la agro-producción, sobre todo tabacalera, la cosecha fuerte es entre diciembre y marzo, un periodo muy breve que ocupa la mano de obra, y aunque se trata del

cultivo que mayor mano de obra genera, las condiciones de trabajo casi nunca son las adecuadas. Por lo que la disminución de la población es una de las grandes preocupaciones de la comunidad.

Es una zona que presenta alta potencialidad turística debido a una gran riqueza paisajística y ambiental, hay gran variedad de aves y de fauna, cuenta con una gran riqueza histórica, lo cual permitiría un desarrollo de la región a partir de esta actividad. Para poder explotar este potencial es necesaria una inversión en instalaciones, servicios y recursos humanos locales, la palabra turismo apenas tiene una década de vida en este lugar. En esta zona la mujer rural ocupa un rol muy importante, en las tareas vinculadas al cuidado de los hijos, también la producción de la huerta para consumo familiar, la alimentación de los animales, también participa en la producción del tabaco desde la siembra hasta la cosecha, todas actividades que carecen de valor tanto para ellas como para su entorno. A lo largo de los años con el apoyo en parte de la Subsecretaría de Agricultura familiar y otras organizaciones las mujeres empezaron a asumir un rol más protagónico uniéndose para trabajar y comercializar sus productos, recibiendo acompañamiento en el desarrollo de los pequeños emprendimientos vinculados a la producción de pimienta y miel.

El Programa TSNOA llega allí en el 2010 fruto del contacto de la Lic. González (su coordinadora), quien a su vez venía realizando capacitaciones en los municipios para un programa del fortalecimiento en materia turística que la provincia venía desarrollando. Esta es una zona con gran potencial turístico, pero la inversión ha sido nula, lo que lo convertía en el lugar ideal para aprender a construir un destino turístico desde cero. Ya se venía pensando desde en desarrollar allí un programa de turismo comunitario, pero distintos agentes que habían incluso hasta hecho diagnósticos no se había activado ningún proceso hasta ese momento.

Este programa del Ministerio consistió en capacitar localmente a personas del plan trabajar en lo vinculado a la cadena del turismo. Por ejemplo el albañil del lugar se convirtió en el director de

turismo del Tala en 2011, hasta el día de hoy sigue siendo así. La gente del lugar se fue animando durante todo ese año hubo mucha capacitación en gestión con la presencia de varios actores, públicos, educativos, la sociedad civil, incluso el párroco participaba de estos momentos. Pero la intervención del Ministerio se detuvo ahí en el mejor momento cuando quedaba todo por hacer.

### ***3.2.3 La Quebrada del Toro***

Una de las zonas más hermosas que tiene Salta y sus alrededores es la Quebrada del Toro, está ubicada en la zona noroeste de la Provincia de Salta, pertenece al Departamento de Rosario de Lerma. Se puede acceder por la ruta nacional 51 y se trata del mismo trayecto que realiza el mundialmente famoso Tren de las Nubes, debido las alturas que recorre dicho tren. También es posible acceder por la ruta provincial 127.

Es un área reconocida por valores culturales heredados de tiempos Pre-incaicos y por su posición estratégica como zona de paso y conexión entre los Valles templados y la Puna. La mayor parte de sus habitantes se concentra en pueblos y caseríos de escasa población, ubicados sobre la ruta 51 y también dispersa en parajes alejados, ubicados sobre quebradas secundarias. El lugar presenta, un paisaje de alto valor y atracción turística. En cuanto a su gente, se presenta en un encadenamiento de pequeñas localidades y caseríos dispersos, altamente condicionada por las características geográficas y la posibilidad de acceder al agua, a mínimas parcelas de cultivos y/o áreas de pastoreo. Esta región se ha dedicado tradicionalmente a la producción agrícola y ganadera de subsistencia. Mientras transitaba el servicio ferroviario pudieron comercializar a pequeña escala y subsistir, pero al cerrar el tren muchos jóvenes y familias empezaron a migrar a capital u otras grandes ciudades del país, por lo cual la población disminuyó mucho y los problemas causados por esa migración todavía hoy persisten.

Ya hace varios años, algunas familias de lugar han visto la actividad turística como una oportunidad de generación de fuentes de trabajo, al principio a través de productos artesanales y más recientemente también pensando en la prestación de servicios como el guiado, gastronomía o alojamientos, ya que la naturaleza del lugar tiene condiciones magnificas, motivo por el cual hay gran afluencia de visitantes nacionales e internacionales.

Hace 10 años se conformó informalmente un grupo de emprendedores vinculados al turismo orientado a la modalidad de Turismo Rural Comunitario llamado “Turu Yaco” (custodios de La Quebrada), nuclea a más de 30 familias y tiene como fin generar condiciones para desarrollo local en vistas de mejorar la calidad de vida de las familias, deseando fuertemente el regreso de quienes han tenido que emigrar, teniendo en cuenta que las maravillas naturales del lugar hace que el desarraigo sea muy fuerte en quienes lo viven.

En 2014 piden al Programa TSNOA acompañe la gestión técnica de un fondo que los emprendedores de la zona había solicitado al Ministerio, convocando a una MESA de Gestión Interinstitucional. En la persona del Padre Luis Pastrana coordinador de la Pastoral, con el acompañamiento técnico de la Lic. González (Programa TSNOA), junto con el Ministerio de Turismo de la Provincia, se convoca a Mesa de Gestión de Turismo Comunitario. Participaron: el Ministerio, el Intendente del Municipio de Rosario de Lerma, la Universidad Católica y al Fundación Altarcito, y por la Pastoral el Padre Luis Pastrana junto con los técnicos del Programa TSNOA y la Asociación de emprendedores de los Cerros. Se acompañó el relevamiento de potenciales emprendimientos turísticos en la zona. Fue una experiencia muy positiva, el intercambio nutrió mucho el proceso, para poder acompañar desde distintas miradas el crear capacidades en una zona rural dónde los habitantes están tan distantes unos de otros.

#### **4. Recorrido Histórico de tres experiencias de turismo solidario y sustentable**

Durante más de 7 años, el Programa TSNOA casi sin proponérselo ha logrado desarrollar acciones de desarrollo local articulando acciones con públicos y privados en varias localidades del territorio NorOeste Argentino. En este capítulo se presenta el recorrido histórico en forma sintética de la intervención del programa en cada una de estas localidades. Se hace una crónica de los hechos más relevantes, quienes fueron los actores involucrados y cuáles fueron sus dinámicas y estrategias de intervención.

##### **4.1 Desarrollo de Brealito, creciendo en ciudadanía**

Luego de este primer contacto con el párroco del lugar, los técnicos del programa comenzaron a visitar en forma sistemática esta comunidad. Desde que el programa entró a intervenir acompañó a los lugareños a presentar proyectos para buscar fondos, aprovecharon herramientas de financiación ofrecidas por la provincia, además de los fondos de cooperación internacional gestionados por el Programa TSNOA. Gracias a estos proyectos, se pudo terminar los baños para habilitar un camping, un tema de gran importancia para la gente del lugar, ya que las ganancias del mismo están destinadas a los insumos y la alimentación de los niños y niñas que asisten a la Escuela. Fue una de las primeras propuestas en las que el programa acompañó la gestión, era una prioridad para ellos, después se pudo avanzar en la formación para reconocer y valorar no sólo la riqueza paisajística del lugar, sino también el patrimonio histórico cultural.

Junto con las visitas técnicas en este lugar para sensibilizar y fortalecer el desarrollo del destino turístico, en el 2014/2015 el programa gestionó talleres de ciudadanía, articulando con el Movimiento Políticos por la Unidad, con el fin de dar herramientas básicas de empoderamiento local para transformar la propia realidad. En estos talleres la comunidad identificó los siguientes problemas y aspectos prioritarios de trabajo comunitario: integración de la comunidad, creación de espacios verdes, desagüe cloacal, tratamiento de residuos, capacitación laboral. Estos talleres contribuyeron a fortalecer el trabajo comunitario en vistas del Centro Vecinal que todavía no logra concretarse debido a la escasa población del lugar. Esto ha permitido que la gente del lugar, tenga otro tipo de intercambio con los políticos que intervienen en la zona. Lograron agregar Brealito en el recorrido turístico de Seclantas, al ser declarado “lugar mágico”, se armó una mesa de postulación en la que participaron y en la que los lugareños conquistaron protagonismo.

El Ministerio de Turismo estaba interesado en intervenir en el lugar, por diferencias políticas con el municipio, no era fácil llegar a la zona. Gracias a la gestión y articulación del Programa TSNOA se logró que técnicos del Ministerio de Turismo también pudieran venir a realizar un diagnóstico, y valorar el lugar como destino turístico. Ahora Brealito entró en la Agenda del Estado, es un lugar que ni siquiera está señalado en la ruta para que la gente pueda pasar a conocer, es necesaria mucha inversión en infraestructura en este lugar para facilitar la llegada de los turistas.

El municipio también ha colaborado con insumos, la construcción de esos baños era una eterna promesa que con un poco de gestión por parte del Programa TSNOA pudo ser llevada adelante. Ahora el mismo municipio abrió un área dedicada al turismo para financiar nuevos emprendimientos, sobre todo en la compra de insumos para habilitar los emprendimientos.

Al principio la idea del primer proyecto era equipar a los guías, después se vio que la señal telefónica era más importante, así que se cambió el proyecto y con la ayuda de la Iglesia local se pudo instalar la antena, decisión que fue acompañado por el técnico del Programa TSNOA, antes los pobladores tenían que caminar al menos una hora para poder acceder a una leve señal telefónica. También se pudo ofrecer asistencia técnica y recursos para el desarrollo de tres emprendimientos con los fondos de AMU, los fondos del Programa INCUBA del Ministerio gestionados por el Programa TSNOA se pudo realizar un acompañamiento a los nuevos emprendedores favoreciendo la presencia de un técnico en terreno.

Otro actor que también ha participado en esta comunidad ha sido el sector educativo, la Universidad Católica de Salta a partir de 2014 ha visitado el lugar a través de un proyecto de extensión universitaria. Alumnos que están terminando su carrera de turismo, realizan talleres y capacitaciones en turismo a la gente del lugar, aprendiendo a su vez, una nueva mirada en la planificación de este tipo de producto turístico, que es muy diferente al tradicional. El Colegio Salesiano desde 2015 lleva un importante grupo de alumnos a visitar el lugar como parte de su viaje de egresados del primario, una forma de fomentar vínculos fraternos con los lugareños y para los emprendedores del lugar una importante oportunidad para entrenarse y ofrecer sus servicios.

Otro hecho importante en la zona gracias al proyecto es la visita de emprendedores de otras localidades para compartir sus conocimientos, en el caso de Brealito, Renzo un emprendedor de la RED que vive en San José de Catamarca estuvo dictando talleres para trabajar artesanalmente la madera de cardón. Gracias a un convenio de reciprocidad, los emprendedores podían dictar talleres donde sea posible y haya interés en el oficio.

Durante el 2017 se han dado dos hechos muy importantes para esta comunidad, en el mes de mayo por primera vez hubo internet en ese lugar, gracias al trabajo en red de varios actores, entre los que se encuentra el Programa TSNOA que en 2015 junto a la comunidad identificó la necesidad de acceso a internet, por lo tanto en 2016 acompañó a los miembros de la comunidad en presentar un proyecto al programa "Emprende Salta". En este gran logro los miembros de la comunidad también quieren agradecer al presbítero Lucas Galante, quien desde hace años da su tiempo y conocimiento para poder mejorar la calidad de vida de la gente de los valles. En noviembre ha sido la sede del 3er encuentro de emprendedores de la RED de Turismo Comunitario Solidario y Sustentable, dónde se inauguró el centro artesanal del lugar con fondos AMU, con la mano de obra comunitaria y del municipio. Con la presencia de autoridades provinciales se inauguró oficialmente la antena de Wifi.

Las relaciones en la comunidad no son fáciles, pero quienes más participan son perseverantes, han visto una gran oportunidad en el Turismo Solidario y Sustentable, ven hacia dónde va la línea de trabajo, que se traduce en el bien de todos. Todavía no tienen la personería jurídica, se ven, se reúnen y funcionan como una asociación dónde cada uno cumple su rol, no está en el papel pero la gimnasia ya está hecha.

El Programa TSNOA convocado por el párroco del lugar acompañó a la comunidad para aprovechar las herramientas de financiación y entrar en la agenda pública. A través de la formación ciudadana la comunidad logró tener otro diálogo con el intendente. Esta presencia del Programa de la pastoral, atrajo a la Universidad Católica de Salta que tenía un proyecto de extensión que estaba dormido, formas de sensibilizar a los jóvenes y futuros profesionales en las

posibilidades que pueden ofrecer a estas comunidades para que tengan un futuro. Se han logrado muchos avances, pero todavía hay que trabajar mucho en lo vinculado a la comercialización, no cuentan con una figura legal todavía lo cual dificulta mucho, están trabajando junto con el Ministerio de Turismo de la Provincia para poder formalizar esta asociación. Se trata de un lugar que requiere mucho acompañamiento técnico en terreno, pero cada vez más participan de las capacitaciones, también de los talleres que se realizan en el lugar, ya han recibido algunos turistas.

#### **4.2 Desarrollo del Jardín, empoderando a las mujeres**

Aquí el programa llega a pedido del párroco, la coordinadora del Programa TSNOA había estado 2010 - través de un programa de fortalecimiento municipal - capacitando algunas personas de la localidad en la gestión del turismo. Sólo que luego de esta capacitación estaba todo por hacer y no había ningún otro proyecto que diera continuidad. Una de las personas del municipio se puso de acuerdo con el párroco para que los técnicos de la pastoral empezaran acompañar al municipio y a la gente del lugar en la construcción del destino turístico. Con apoyo económico del municipio para gastos de pasaje y comida, comenzó el trabajo técnico del Programa TSNOA. La capacitación del Ministerio simplemente les había ayudado a tomar conciencia que podían ser un destino turístico, la intervención y acompañamiento del Programa TSNOA fue instalando las capacidad y recursos necesarios para que eso fuera posible.

La primera actividad fue identificar cuáles eran los atractivos turísticos. Haciendo una jerarquización de atractivos, encontraron que dónde tenían que empezar era en el Jardín, especialmente en los parajes de El Espinal y Potrerillos. En ese momento también se generó una

fractura con la Directora de Turismo del Jardín, por celos con una de las emprendedoras se dificultó la relación con el municipio. Se hubiera podido hacer un trabajo completo e integral pero no fue posible. Esto dificultó que la masa emprendedora se asocie más con la gestión pública local, sobre todo teniendo en cuenta un contexto cultural como el Salteño donde casi que no existen los emprendedores, existen productores, empresarios y terratenientes.

Durante tres años el Programa TSNOA capacitó, formó e invitó a los emprendedores a participar de las capacitaciones que se hacían en Salta organizadas por el Ministerio. A los tres años el municipio se dio cuenta que la gente ya no avisaba para participar y que en cierta forma se independizaba del paternalismo del intendente, que en algunos casos se ocupaba hasta de comprar el cajón cuando fallecía algún familiar. El quiebre con el municipio se acentuaba cuando llegaba el periodo de las elecciones y todo el tejido de relaciones para trabajar se quebraba, lleva tiempo volver a retomar el diálogo.

Mientras tanto, el trabajo del Programa TSNO se concentró en apuntalar el crecimiento, desarrollo y formalización de la Asociación de Mujeres del El Espinal. Surgida en 1989 para revalorizar el trabajo de la mujer campesina, nuclea principalmente a 30 mujeres apicultoras, artesanas, productoras, actualmente están concluyendo el trámite de personería jurídica fruto del acompañamiento técnico. Participan de la asociación también emprendedores de los sectores de alojamiento, gastronomía y guiado turístico.

El Programa TSNOA cayó en la cuenta que las primeras en responder a las convocatorias eran las mujeres, pero no fue fácil lograr su participación porque en su contexto era difícil obtener permisos para que pudieran participar de las capacitaciones o los encuentros de emprendedores. Para sus maridos no había problema que ayudaran en la parroquia, pero cuando eso ya significaba

participar en talleres en los que se ofrecían posibilidades de independencia económica la cosa cambiaba. En este sentido los talleres de ciudadanía activa<sup>32</sup>, fueron muy importantes en el desarrollo de esta comunidad y principalmente en el empoderamiento de las mujeres. Un trabajo que fue impulsado y acompañado por el párroco del lugar personalmente, quién animó y participó de estos espacios.

Gracias a este fortalecimiento ciudadano entre otras cosas se pudo evitar que por ejemplo se trasladara la escuela “fuera” del pueblo para poner en su lugar un hotel. Según personas del Ministerio de Turismo de Nación que no conocían bien la realidad del lugar decían que ese era un punto atractor para generar valor turístico, cuando en verdad ese atractor estaba en otro lugar según los estudios ya hechos y era en el Espinal. No era la primera vez que se quería aplicar algún plan estratégico de desarrollo turístico en el lugar, en el cual la gente del lugar no era consultada y por lo tanto había propuestas que eran más bien de escritorio, que después no fueron aplicadas.

Fortalecer la ciudadanía ha permitido una mayor conciencia de las personas de la comunidad en el rol que juegan para poder tener una mejor calidad de vida. En esta localidad el municipio ha sido un actor que en varias ocasiones contribuyó con transporte, espacios públicos y alimentos para desarrollar las distintas actividades, desde las visitas técnicas hasta los distintos talleres, realizados por el programa directamente u otras entidades como el INTI por ejemplo.

También en esta localidad llegaron emprendedores de la Red para ofrecer capacitación a la comunidad en temas de interés, es el caso de la visita de Norma, una de las emprendedoras de San José de Catamarca, que estaba también devolviendo un microcrédito ofreciendo sus

---

<sup>32</sup> Llevados adelante con el apoyo técnico del Movimiento Políticos por la Unidad

conocimientos en artesanías (teñido natural de lana, tejido de peleros), producción (conservas, licores), a las mujeres del Jardín.

Como se trata de una zona en la que también hay mucha producción agropecuaria además de atractivo turístico, los emprendedores también han recibido varias capacitaciones en artesanías por parte de doña Pilar una señora de la zona (hilado, teñido, tejido, fajas, tapices) y en cómo mejorar la producción también. En Junio 2017 llega por primera vez el INTI a la localidad del El Jardín para capacitar a los emprendedores en la manipulación de alimentos, manufactura de dulces y mermeladas. Gracias a la demanda planteada por parte de las mujeres de la asociación el Programa realizó gestión para que el Instituto Nacional de Tecnología Industrial pudiera dictar esta formación, gracias al aporte del municipio fue posible cubrir los gastos de viáticos, traslados, lugar para el taller e insumos.

En esta zona la Universidad Católica o la Universidad de Salta prácticamente no han intervenido, como sector educativo, un actor importante es la escuela albergue del lugar, que ha sido sede de varios eventos y en más de una ocasión han participado los niños y niñas, una manera de ir tomando conocimiento de las tradiciones y posibilidades de desarrollo futuro que tienen en su comunidad.

Junto con la activación de los distintos emprendimientos vinculados al turismo y la agro-producción durante los años 2015 y 2016 se inauguró una casa de comidas<sup>33</sup> llevando adelante por una de las emprendedoras del Espinal con los fondos de microcrédito, así como también cabañas de alojamiento que han recibido ya varios turistas, la misma sede de la asociación. Esta asociación de Mujeres el gran motor de esta comunidad, comenzó siendo un grupo informal en 1989, hoy es una Asociación que nuclea 37 socios en su mayoría mujeres, pero también participan hombres. Se

---

<sup>33</sup> <http://turismosustentablenoa.org/2015/09/02/los-suenos-se-cumplen-el-comedor-de-griselda/>

trata de un colectivo que ha pasado por muchas etapas, el programa sigue junto a otros actores fortaleciendo su estructura institucional para dar respuesta a los distintos desafíos de esta comunidad local.

En este lugar ya se han alojado algunos turistas internacionales en internacionales. Uno de los últimos logros ha sido que la Asociación de Mujeres del Espinal gracias al acompañamiento técnico del Programa TSNOA cuenta con personería jurídica, y con su propio logo, lo cual le permitirá poder comercializar en el mercado formal todos sus productos.

#### **4.3 Desarrollo de la Quebrada del Toro, potenciando el tejido comunitario**

La intervención del Programa TSNO en esta zona comenzó hacia el 2014, por medio de la Fundación Altarcito, una obra fundada por el Padre Chifri, que nuclea a los artesanos de la Quebrada, un trabajo pastoral con una gran visión de desarrollo. En 2011 se inauguró un terciario para formar a los jóvenes del lugar, entre los varios cursos hay uno orientado específicamente al turismo. Es una de las áreas más desarrolladas en materia de destino turístico, en este lugar el trabajo a desarrollar tuvo que ver con mejorar la calidad de los servicios, consolidar el proceso comunitario y asociativo que se venía realizando antes de la intervención del Programa.

En esta zona, ha sido muy importante reconocer los límites geográficos para poder iniciar el proceso, además de la belleza paisajística, las personas viven muy aisladas unas de otras, generar un proceso asociativo en el lugar ha significado muchos años de trabajo técnico en la zona, a veces son 3 o 4 horas de caminatas de un “vecino” al otro. A lo largo de este tiempo se aprendió a funcionar en Asamblea a tomar decisiones por radio, Orlando Soriano ha sido un promotor clave en esta zona, quién comenzó trabajando en la zona como técnico del Ministerio hasta 2015 y

como técnico del Programa de la Pastoral desde el 2014 hasta la fecha, su trabajo permitió trabajar en forma asociativa a los emprendedores que estaban aislados.

Es una zona muy especial, hay un importante protagonismo de la comunidad, hace 10 años se conformó un grupo que se formalizó en 2014 con intervención del ministerio y del Programa TSNOA la Asociación Civil "Turu Yaco". Nuclea más de 30 familias que se dedican a la producción agrícola, ganadera, artesanal y como actividad complementaria están incorporando la actividad turística, promoviendo un turismo respetuoso y responsable. Ofrecen circuitos cortos de senderismo, visitas a sitios arqueológicos, participación en actividades cotidianas cultivos, cosechas, pastoreo de rebaños, ordeño y elaboración de quesos, entre otras.

Los resultados en esta comunidad son fruto de un largo tiempo de trabajo en el territorio, comenzó un programa social agropecuario, después fundación Altarcito, el Ministerio de Turismo con fondos del BID, el Programa TSNOA y la municipalidad a veces si, a veces no. La Universidad Católica participó más activamente que en las otras dos localidades, a través de la facultad de Arquitectura en la asistencia técnica para el mejoramiento de viviendas, así como también la Facultad de Ingeniería en la confección de calefones solares y posteriormente en la conformación de la Mesa del Adobe<sup>34</sup>.

Una de las primeras acciones del Programa TSNOA, co-gestionada con el Ministerio ha sido acompañar técnicamente la tramitación de la personería jurídica de la Asociación "Turu Yaco" con 30 emprendedores<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Todavía no se reconoce en la el adobe como material de construcción, lo cual trae varias consecuencias para la aprobación de algunas instalaciones turísticas y no solo.

<sup>35</sup> *La mayoría se dedica a la actividad turística, en la modalidad de Turismo Comunitario, guías locales, artesanos, prestadores de servicio gastronómico y alojamiento. La personería les permite realizar diferentes acciones y gestiones que hasta la fecha (4/11/2014) eran un límite para poder seguir trabajando en pos del desarrollo local de la zona.*

Otra acción periodo fue la asistencia técnica en la formulación y gestión de un proyecto para un grupo de guías “Custodios de la Quebrada”, presentado y aprobado por el Fondo Ciudadano de Desarrollo cultural financiado por la provincia, motivo por el cual se conformó la Mesa de Gestión en 2014. Las visitas técnicas de la pastoral acompañaron la gestión de este tipo de proyectos, ha beneficiado a los emprendedores con microcréditos, capacitaciones, asesoramiento, inversión en infraestructura y acompañamiento institucional.

Esta zona aprovecho muy bien la herramienta de los microcréditos, el hecho de recibir un dinero que hubiera que devolver, generó capacidad de inversión por un lado, y sobre todo mayor dignidad en una población que estaba acostumbrada a recibir apoyo económico a través de planes que no exigían devolución. Tener que devolver para que otros emprendedores pudieran usar los fondos, generó una visión nueva, mayor dignidad y autonomía en la comunidad. Ha sido un instrumento tan valorado por la asociación de emprendedores que este año logro generar su propio fondo, y entregó ya dos microcréditos.

A fines del 2015 la Asociación Civil “Turu Yaco” participa del evento “Conecta Turismo” realizado en el Centro de Convenciones de Salta, participaron más de 20 emprendimientos turísticos de la Puna y del Alto Valle Calchaquí, agencias de viaje, operadores y distintas empresas vinculadas al sector, entre ellos algunos de turismo rural comunitario, una oferta que sigue siendo novedosa para el mercado<sup>36</sup>.

Cerca de esas fechas la asociación realizó el cierre balance del año, esta vez la reunión fue distinta ya que contó también con la presencia de representantes del Ministerio de Cultura y Turismo, del Colegio Albergue y Fundación Alfarcito, y el padre Walter Medina, párroco de la Quebrada. Junto

---

<sup>36</sup> <http://turismosustentablenoa.org/2015/11/24/turu-yaco-conecta-turismo-2015/>

con el balance de lo vivido, y delinear los objetivos para el 2016 la comunidad quiso resaltar y agradecer el apoyo del Programa TSNOA se agradeció en forma especial al Programa TSNOA por el apoyo concreto recibido en capacitaciones, asesoramiento técnico, microcréditos e inversión directa en infraestructura para los emprendimientos.

Un momento muy importante para esta comunidad de emprendedores en mayo 2016, ha sido ser la sede del segundo encuentro de emprendedores del Programa TSNOA, en El Rosal una localidad de la Quebrada ubicada a poco más de 3.000mt sobre nivel del mar. Dicha actividad contó con la presencia de 30 emprendedores en varios rubros, referentes del sector privado, ámbito público, unidades académicas y organizaciones del tercer sector. Fueron dictados 4 talleres: “El sistema turístico y la cadena de valor” a cargo del Director de la Escuela Vatel y Gerente del Hotel Provincial Plaza. “Estructuración de costos” a cargo de Bettina González, Empresaria y gerente de Boomerang Viajes. “Calidad y Servicio en emprendimientos rurales” a cargo de Norma Vega, emprendedora de Sta. María de Catamarca. Y sobre “Marco legal, para emprendimientos rurales y comunitarios” a cargo de Carlos Stengurt, del Ministerio de Cultura y Turismo de Salta<sup>37</sup>.

En dicho evento el momento más importante, no solo para ésta comunidad sino para todo el Programa TSNOA, fue el nacimiento de la RED de Turismo y Solidario del NOA, avalada por todos los emprendedores para difundir, promocionar y comercializar sus productos. Distinguiendo de esta manera una nueva etapa del trabajo, el desarrollo comercial que inicia con una mirada regional. La red fue oficialmente presentada poco tiempo después en la Casa de Salta en Capital Federal, de manera conjunta con el Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia de Salta.

El Programa TSNOA, se sumó a la mitad de todo este proceso de desarrollo que ya se venía realizando en la zona. Por un lado complementó la intervención del Ministerio con el

---

<sup>37</sup> <http://turismosustentablenoa.org/2016/05/27/2o-encuentro-de-emprendedores/>

acompañamiento técnico, realizó inversión directa para fortalecer los emprendimientos (microcréditos e infraestructura). Pero por sobre todo dónde más influyó fue en potenciar las acciones favoreciendo el intercambio entre los distintos actores, aunque la Mesa de Gestión dejó de reunirse, los vínculos siguieron permitiendo gestionar varias mejoras en infraestructura, hubo un antes y un después de esa Mesa. Por ejemplo fruto de todos estos contactos en 2016 se comenzó a colaborar en una “Mesa de Adobe”<sup>38</sup> en la que participaron representantes del Ministerio de Turismo, DIAPUS (Dirección de Preservación del Patrimonio Salta) y referentes de ingeniería y arquitectura, junto con la carrera de turismo de la UCASAL, del Programa TSNOA.

A comienzos 2017 el programa TSNOA acompañó la visita de una empresa para detectar las necesidades en torno al tratamiento de las aguas residuales en La Quebrada, donde detectaron varios problemas vinculados al acceso al agua, falta de tratamiento, etc. Junto con las familias de la zona, se iniciaron las gestiones para elaborar proyectos y en diálogo con otras instituciones se firmó un acuerdo de compromiso con los beneficiarios para dar inicio al trabajo. Con este aval se dirigieron a la oficina de Recursos Hídricos quienes comunicaron que no tienen obras previstas en la zona pero ofrecieron asesoramiento técnico. Gracias a este diagnóstico han podido identificarse las urgencias de la comunidad y junto con el Programa presentar proyectos para realizar las obras necesarias en la Quebrada.

Otro hito importante para esta Asociación de emprendedores, es que actualmente, en el marco del nuevo plan estratégico de Turismo Comunitario, está siendo considerada como administradora de los fondos de un proyecto del BID, dirigido a invertir en infraestructura para realizar obras de acceso al agua. Las intervenciones desde el Ministerio y desde el Programa han coadyuvado a ir construyendo una postura en favor del bien común. Hoy en día la Asociación “Turu Yaco” es

---

<sup>38</sup> <https://programatsnoa.org.ar/2016/06/24/1o-mesa-de-trabajo-sobre-adobe/>

considerada una organización de base sólida. Otro proyecto importante es que el camino incaico “Capagnan” que está ubicado en esa zona, fue declarado patrimonio mundial por la UNESCO, la asociación es uno de los principales interlocutores locales para concretar el desarrollo de ese espacio, que sin dudas lo convierte en un gran atractivo turístico.

A fines de 2017 la Asociación de Emprendedores de los cerros recibió a 35 alumnos del Instituto Superior de Profesorado de Salta, quienes cursan la carrera de Técnico en Turismo con orientación en guiado. En esta ocasión los estudiantes luego de relevar los circuitos, se detuvieron en la Quebrada para conocer la oferta turística de la Asociación y su producción. Para el Programa TSNOA una nueva ocasión para sensibilizar a futuros profesionales sobre este tipo de productos.

Se logró trabajar mucho más articuladamente con otros programas del estado, herramientas de capacitación y financiamiento del Estado, junto con las distintas instancias de acompañamiento técnico en terreno y los talleres que ofreció Programa TSNOA. La reciprocidad y la honestidad según el técnico que está hace 10 años trabajando en la zona han acompañado y el trabajo conjunto de los actores ha posibilitado un camino de autonomía que hoy tiene tan importantes frutos. De hecho hoy el Programa TSNOA ha cambiado del tipo de acciones en esta comunidad ya que es considerada una de las más empoderadas.

A lo largo de estos años, mientras se fueron desarrollando estas visitas en terreno capacitaciones a los futuros emprendedores en estas tres comunidades, los técnicos comprendieron dos cosas muy importantes. Por un lado que era necesario acompañar el ritmo de vida de las personas/comunidades con las que el Programa TSNOA pretendía colaborar, existen patrones

culturales que hay que tener en cuenta, el haber respetado esos tiempos permitió una mayor apropiación de la propuesta, generando también más cohesión e integración comunitaria.

Al mismo tiempo, este contacto con las comunidades implicó adentrarse también con otras problemáticas del lugar además de la falta de fuentes de trabajo, como el acceso al agua, a la energía eléctrica, la precariedad de las rutas de acceso, la falta de señalética, acceso a las redes telefónicas, etc. Todos servicios también necesarios para convertir estos parajes, poblados en un destino turístico, por lo que las acciones también se orientaron a estrechar mucho más los lazos con las instituciones locales y regionales públicas y privadas para poder dar una respuesta mucho más integral.

Actuar también en relación a estas problemáticas ha hecho que con el tiempo se ha ido gestando una mesa intersectorial de gestión, dónde el Programa TSNOA es un líder y articulador de colaboración, compromiso, generando sin proponérselo, uno de los primeros antecedentes de una política de desarrollo local vinculada al Turismo en la provincia de Salta.

## **5. La Sociedad Civil, un actor clave para la gestión de vínculos “horizontales”**

En este capítulo se realiza un análisis comparado de la historia del Programa TSNOA, poniendo el foco en tres localidades Salteñas, gracias a la información recolectada a lo largo de todo el proceso de investigación, dando voz a lo dicho por los propios protagonistas, dialogando a la vez con lo dicho por la teoría acerca de los factores que determinan los procesos de desarrollo local. Presentar así quién fue tejiendo este proceso, como lo hizo y sus resultados.

En una primera parte, reconoceremos el rol que ha jugado la Sociedad Civil, particularmente el Programa TSNOA de la Iglesia Católica como un actor clave en este proceso. Después analizando la estrategia utilizada, comprenderemos cómo ha sido un caso en el que el dinamismo económico y la inclusión han podido articularse por medio de vínculos locales y globales, en términos de técnicas del telar, un tejido más bien balanceado. Por último, se presenta cuál ha sido el resultado de esta dinámica, un nuevo producto en el mercado el Turismo Solidario y Sustentable. Productos con un alto componente solidario gracias a una mirada de desarrollo que apunta al protagonismo de toda la cadena, va compartiendo e involucrando los distintos actores para empoderar a las comunidades, para que cada vez más, sean ellas quienes gestionen sus recursos.

### **5.1 La Iglesia Católica tejedor de vínculos**

El camino animado por la Pastoral de Turismo a nivel nacional y provincial, pero compartido por quienes se han sentido parte de esta propuesta, ha permitido generar procesos de desarrollo local, apuntando a la generación de actores locales fortaleciendo las organizaciones locales, a las

comunidades para que puedan participar, en el diseño, ejecución de las políticas y de esta forma “capitalizar mejor” sus recursos (Arocena, 2002). Son nuevas articulaciones entre mercado, estado y sociedad (Di Pietro, 2014), en la que el Estado no es el único proveedor de bienestar, tampoco el mercado en su libre juego de oferta y demanda, sino más bien una articulación de actores en función de crear autonomías locales, actores locales de desarrollo, en relación con el mercado local y global.

Encontramos un primus inter pares, la Iglesia católica que a través del Programa TSNOA que fue tejiendo lazos con todos actores, fue potenciando vínculos locales, regionales, nacionales e internacionales en pos de mejorar la calidad de vida de las comunidades de tres provincias. Generando, una nueva impronta en la política de desarrollo del Turismo Comunitario, involucrando a toda la cadena desde una lógica solidaria, marcando también una línea de trabajo novedosa en las políticas de Desarrollo local en la Provincia de Salta particularmente. Cuando hicimos las entrevistas, una de las primeras preguntas era si participaban del Programa TSNOA, y todos en mayor o menor medida, se sienten protagonistas en primera línea de esta experiencia, a la que no tienen dudas de darle el nombre de desarrollo local, aunque todavía sea trate de procesos. Hasta la fecha siguen trabajando y colaborando en forma conjunta a través de los distintos espacios, inteligentemente articulados por este actor de la sociedad civil que tiene capacidades especiales para catalizar procesos de desarrollo local más auténticos.

Recorriendo la historia de estas tres localidades se puede observar como localmente y regionalmente la Iglesia ha sido un actor clave el desarrollo de estas experiencias, por ser el promotor de esta iniciativa buscando generar oportunidades de arraigo y por haber logrado una participación pública y privada positiva, desencadenado juntos estos procesos de desarrollo local. En primer lugar animó a los actores locales - potenciales emprendedores - para valorar, gestionar y

comercializar los recursos locales. Contó con el apoyo de los distintos niveles (nacional y local) de la Conferencia Episcopal, y desde el comienzo participaron empresarios de Economía de Comunión que colaboraron en la mirada comercial. Logrando que esta experiencia tuviera un enfoque social y económico al mismo tiempo. Contó también con el apoyo del Ministerio de Turismo y Cultura de Salta, los municipios de cada una de las localidades, algunos legisladores y universidades. El compromiso y la participación no ha sido la misma por parte de todos, cada uno con sus características pudo aportar algo, quienes más, quienes menos.

Esta experiencia se da en un tiempo y escenario favorable para que la sociedad civil tenga mayor protagonismo en políticas públicas (Rofman & Foglia, 2015). La teoría de desarrollo local apunta a la articulación entre actores públicos y privados, sólo que todavía falta desarrollo teórico en vistas de las potencialidades de la participación de la sociedad civil, este caso puede arrojar algunas pistas.

### ***Los privados***

La llegada del programa a estos territorios ha sido por iniciativa de la Iglesia local, en primer lugar los técnicos del programa estuvieron visitando distintas diócesis, recorrieron las comunidades y realizaron un diagnóstico para reconocer lugares con potencial turístico. No todas las que fueron visitadas al comienzo pusieron en práctica el programa, pero en aquellas dónde se comenzó ha sido el párroco o el obispo que ha solicitado el acompañamiento técnico para empezar a desarrollar fuentes de trabajo a través del turismo. Un apoyo muy importante, que abrió puertas para poder desarrollar el trabajo ha sido el del Arzobispo de Salta, quien desde el comienzo acompañó el proyecto. Este importante apoyo y respaldo institucional permitió el diálogo con

importantes actores, que junto con el hecho que estuviera instalada en Salta la oficina técnica, permitió un mayor desarrollo e incidencia del programa en esta provincia.<sup>39</sup>

En el Jardín y en Brealito han sido los párrocos quiénes trajeron la presencia técnica del Programa TSNOA de la Pastoral de Turismo, los principales animadores para que la gente del lugar pudiera adquirir herramientas en gestión y ser formados en ciudadanía para poder ser protagonistas de su propio desarrollo. En el caso de la Quebrada también fue el párroco que a través de la Fundación Alfarcito convocó al Programa TSNOA para poder acompañar técnicamente un proyecto con fondos del Ministerio de Turismo y Cultura, y en particular para coordinar la Mesa de Gestión interinstitucional, experiencia que culminó con un reconocimiento a la implementación por parte de la pastoral en el tercer encuentro provincial de turismo comunitario.<sup>40</sup>

Una de las primeras acciones por parte de los técnicos, tanto en la comunidad de Brealito como en el Jardín y posteriormente en la Quebrada ha sido realizar un mapa de actores locales y evaluar su grado de participación. En todos los casos, por más que hubiera una cierta presencia de actores públicos, asociaciones del tipo sindicatos o cooperativas, se constataba que en cada municipio había pocos mecanismos de participación en los que se discutieran las problemática socio económicas del lugar y buscaran soluciones. Lo que hacía que no se favorecieran instancias colectivas para buscar soluciones. Por este motivo, junto con la sensibilización en turismo, se realizaron talleres de participación ciudadana, para fortalecer la conciencia de los actores sociales de su poder en la búsqueda de soluciones a los problemas socioeconómicos de sus comunidades. Que fuera iniciativa de la Iglesia local, hacía que las personas de la comunidad participaran con mayor confianza, se trata de comunidades más bien rurales, en las que la voz el párroco a veces tiene más autoridad que la del intendente.

---

<sup>39</sup> De la entrevista a la primer coordinadora del Programa

<sup>40</sup> <http://turismosustentablenoa.org/2015/06/09/reconocimiento-a-la-fccam-programa-tsnoa/>

*“con los tiempos que corren es necesario que estemos formados en ciudadanía, que sepamos involucrarnos en las cuestiones de la comunidad. No se trata solo de ser buenos cristianos, ya que nuestra vida transcurre en una sociedad, en una comunidad, y también tenemos que ser responsables de ello. No son dos cosas separadas, tenemos que aprender a vivirlo en unidad: ser buenos cristianos y honrados ciudadanos” (párroco del El Jardín)<sup>41</sup>*

En el caso de la Quebrada el camino partió de la Mesa de Gestión y de un proceso en el que ya se venía sensibilizando a la gente del lugar la posibilidad de unir fuerzas para generar oportunidades (Fundación Alfarcito), la intervención del programa lo que hizo fue sobre todo mediar en la relación entre los distintos actores que hacían parte de la Mesa de Gestión (Ministerio, Fundación Alfarcito, Municipio, Pastoral de Turismo, emprendedores locales), a través de proyectos y otros fondos capitalizar a los emprendedores por medio de microcréditos, además de contribuir con el acompañamiento técnico a la formalización de la Asociación de emprendedores de la Quebrada que ya existía de hecho.

Más allá de algunas particularidades, una de las primeras apuestas por parte del Programa TSNOA ha sido sensibilizar y fortalecer los actores locales animando el espíritu de la participación y la asociatividad local, acompañando la formalización de los grupos y reactivando la vida de los centros vecinales que habían sido inaugurados en los procesos de descentralización pero que no habían sido acompañados en su ejecución. Esta forma de trabajo con presencia en territorio hizo que le ganara más terreno que el estado en materia de intervención y articulación.

*“Cuando en Capital Federal presentaron el Plan Estratégico Nacional de Turismo, uno de los ejes era el Turismo Comunitario para trabajar en estos 4 años. Acá ya está desarrollado, acá ya es exitoso” (referente en Turismo de la UCASAL refiriéndose al Programa TSNOA– Mesa Gestión, agosto 2016)*

---

<sup>41</sup> <https://programatsnoa.org.ar/2014/09/16/construir-el-bien-comun-taller-de-ciudadania/>

Los técnicos del programa han visitado regularmente cada una de las comunidades locales, un actor muy importante, porque gracias a su participación es que se ha logrado aumentar las capacidades locales, porque aunque estén dos los recursos a disposición, sin la actitud local no es posible activar las iniciativas. Los emprendedores reconocen que este lazo con los técnicos les ha permitido desarrollar sus emprendimientos

*“El hecho de que ellos vengán, que siempre estén viniendo vos podés tomarlo como algo que le importamos digamos y es bueno espiritualmente sentirse... no importante, pero que le interese a otra persona es importante, además es como un estímulo que te da ganas de seguir haciendo cosas digamos, estar aquí donde vos no tenés nada... es lindo recibir gente de otra parte, es lindo porque compartís muchas vivencias...” (Entrevista emprendedora de La Quebrada del Toro)*

*“...Y las enseñanzas que nos están dando, nos hablan tan clarito que te llega, llegan. Y no sé yo tengo tan clarito lo que nos han enseñado, lo que nos han hablado de que tenemos que hacer, informarse, verificar las cosas...” (Entrevista emprendedora del El Jardín)*

*“La Pastoral por ahora yo creo que está bien, asesoramiento da apoyo y por ahí también ha beneficiado algunas localidades con poner a punto los emprendimientos y todo eso.”(Entrevista emprendedor de Brealito)*

En Brealito y el Jardín el programa empezó casi de cero a desarrollar el destino, en el caso de la Quebrada del Toro, el turismo no era una palabra tan nueva ya que por allí pasa el famoso tren de las nubes. En cada uno de estos lugares hubo mucha formación y sensibilización, con fondos de la cooperación internacional al desarrollo ha sido posible visitar periódicamente las comunidades e ir identificando quienes eran las personas que estaban interesadas en capacitarse en turismo.

También los empresarios dieron su aporte, colaboraron con asesoramiento técnico y comercial empresarios del mismo grupo en argentina, aportando no solo fondos, sino sobre todo acompañando la construcción de estos emprendimientos de Turismo desde una lógica social, buscando transformar *el mercado en un ámbito de promoción integral y solidaria del hombre y la sociedad*.<sup>42</sup> Gracias a estos actores, ha sido posible acompañar la entrada al mercado de los productos, sensibilizar a las agencias de viajes en la novedad de este producto, como a los demás actores de la cadena.

*“vamos desde una visión de comercialización y asesoramiento, yo creo que si hago una relación entre dinero y tiempo, es más tiempo que dinero mi aporte, porque hoy es necesario mucho tiempo para poder ponerlos en marcha, tiempo en el asesoramiento de la parte comercial, para mi es la parte más difícil del proyecto... el aporte de la economía de comunión formación en el tema emprendedurismo”* (Entrevista a empresaria)

En cambio la Universidad Católica podría haber jugado un papel mucho más activo, sobre todo si se tienen cuenta que en cierta forma hacen parte de una misma institución. Más allá del convenio firmado, no ha logrado tener una participación muy activa, salvo el acompañamiento técnico en la Quebrada del Toro, la mesa del Adobe, el intercambio con estudiantes de la escuela de turismo o las visitas de alumnos en Brealito. Teniendo en cuenta la novedad que comporta el desarrollo de este tipo de productos, no solo para la carrera de turismo sino para otras disciplinas de las ciencias sociales, es un caso que tienen cerca para poder observar, investigar, realizar pasantías en una experiencia que muestra tener una mirada mucho más integral del desarrollo, desde una lógica afín a la institución educativa.

---

<sup>42</sup> <http://www.aedec.org.ar/>

La Iglesia es un actor que goza de una cierta neutralidad para poder tejer vínculos, articular acciones, en el caso del Programa TSNOA (Iglesia), tiene capacidades especiales para lograr mejor interacción entre los distintos actores. Este grado mayor de libertad permite tejer vínculos también entre el estado en sus distintos niveles y las empresas, dos actores que no siempre se miran con confianza.

*“Integrantes del Ministerio de Turismo y Cultura de Salta nos contaron que el diálogo con algunos intendentes se dificulta a causa del factor político. Nos afirmaron que nuestro rol como Iglesia, actor neutral, es clave para acompañar el desarrollo turístico de una comunidad articulando entre diversos actores locales que quieren sumarse, pero en segundo plano para que lo político no influya”* (fragmento del segundo informe al financiador en 09/2012)

*“Para mí la institucionalidad de la Iglesia, es una buena carta, porque lo hace más neutral, si fuera el Estado solo, no sé si desconfío, pero veo que van haciendo como cuenta gotas las cosas, ... que esté detrás la iglesia a mí me da confianza, me da otro respaldo, veo que lo tienen con otra visión. (Entrevista a empresaria)*

Con este caso es posible afirmar que la sociedad civil -en este caso la iglesia- de lógica humanitaria y solidaria ha sido un gran tejedor, capaz de motorizar su acción y la de los otros actores - privados y públicos - desde otra perspectiva. Esto no niega que existan organizaciones sin fines de lucro que se muevan por lógicas egoístas, o individualistas, pero se trata de un tipo de actor que participa con una mayor libertad en las políticas, ya que no depende del lucro, y tampoco del rédito político y por lo tanto que tiene otro tipo de aceptación en la interacción con otros actores.

## ***Lo público***

El actor público con quien más ha trabajado el programa ha sido con el Ministerio de Turismo y Cultura, específicamente con la Secretaría de Desarrollo Turístico. Desde el comienzo del programa prácticamente, durante el primer año la responsable técnica del programa también había desarrollado algunos trabajos para el mismo Ministerio, en un programa de fortalecimiento de los municipios en la gestión de turismo. Por este motivo había un importante conocimiento de los instrumentos del Ministerio y desde el Programa se buscaba trabajar en forma coordinada y complementaria, incluso en el trabajo para reglamentar este tipo de producto. El Ministerio a través de sus instrumentos ha facilitado recursos técnicos y económicos a las comunidades a través del “Fondo ciudadano” o el “Salta emprende”. El Programa TSNOA aprovechó muy bien estos instrumentos, acompañando a las comunidades a presentarse. Técnicos del Ministerio reconocen la importancia de esta experiencia en instalar el Turismo Comunitario en la agenda pública.

*“...marca un antecedente la reglamentación de turismo comunitario porque permitió generar esa necesidad que no estaba identificada...recién ahora se está empezando a trabajar con organizaciones del tercer sector en materia de desarrollo turístico de este tipo de propuestas, entonces le permitió a la Pastoral, le allanó el camino para que pueda integrarse el programa de una manera muy muy adecuada está muy bien integrado el programa TSNOA a la política turística oficial, desde ahí es un mérito enorme de los coordinadores del programa” (Entrevista funcionario Secretaría del Ministerio Turismo)*

En muchas de las acciones el Programa allanó el terreno para articular acciones conjuntas. En la Quebrada ayudó articular y catalizar la participación de varios actores. Se dieron cursos de guiado,

y formación en las potencialidades que este tipo de actividad económica podría traer al lugar. Se fue valorizando cuales eran los recursos naturales y culturales en cada uno de estos lugares.

La Pastoral de Turismo con las acciones del Programa TSNOA ha neutralizado algunas de estas tensiones que obstaculizan los procesos de desarrollo, como pueden ser las tensiones políticas entre el gobierno provincial y municipal (Altuschuler, et al; 2006) La dinámica propuesta de trabajo hace que los actores se sientan parte del espacio, logrando articular de forma positiva. Como sucedió en Brealito, una zona en la que todavía no había señal de teléfono y a la que tampoco resultaba sencillo llegar porque no había señalética. En esta experiencia, se logró que la comunidad entre en agenda pública y en cierta forma tenga mejor conectividad. Aunque la Iglesia fue el motor junto con la comunidad, fue el “Fondo Ciudadano” del Ministerio aportó una parte importante, pero también el municipio con maquinaria y algo de material para que se pudiera instalar la antena. Aunque la relación del Programa TSNOA con el Ministerio ha tenido sus altos y bajos, a fines del 2016 firman un convenio en el que crean una *Mesa Institucional y de Coordinación de Desarrollo Turístico Sustentable en Áreas Rurales*, un paso muy importante en la articulación de la política, los objetivos de dicho convenio son:

*“Actuar como socios estratégicos en el ámbito de sus competencias y facultades, a fin de promocionar, desarrollar, posicionar y consolidar a la provincia de Salta como "Destino Turístico Sustentable" (convenio firmado en 14/12/20016 con vigencia hasta el 14/12/2019)*

La participación en el caso de los municipios ha sido más bien intermitente, en el Jardín al principio trabajaban en forma colaborativa, incluso financiaban el transporte de los técnicos para llegar al lugar, pero con el tiempo al ver que la gente se iba independizando del poder del intendente, el vínculo se fue deteriorando. En el caso de Brealito ha sido al revés poco a poco el municipio se fue

involucrando hasta desarrollar la propia oficina de turismo. A diferencia de la Quebrada dónde ya había un cierto desarrollo en turismo, sólo que la intervención del programa fue un gran catalizador en la interacción público privada través de la Mesa de Gestión que se convocó en 2014. Los municipios en algunos casos han aportado recursos para que los técnicos viajen, materiales para algunas construcciones, espacios públicos para hacer encuentros, o para participar en algunas ferias. Pero todavía es un actor que pudiendo adquirir mayor protagonismo en este acompañamiento a los emprendedores, lo visualiza como una amenaza ya que la formación ciudadana hace que la gente del lugar se relacione de forma diferente. En estas comunidades los intendentes son caudillos paternalistas, que detentan un cierto poder hasta que los ciudadanos comienzan a independizarse y el vínculo cambia, como sucedió en El Jardín, sembrando discordia entre los emprendedores. El estado puede ser promotor o un obstáculo para el desarrollo local. Las lógicas clientelares minan el campo de interacción y articulación de los actores en estos procesos (Altshuller, et al; 2006). Esta experiencia mitigó incluso los efectos negativos de algunos “cuellos de botella” existentes en los procesos de Desarrollo Local en Argentina, como el paternalismo y el clientelismo (Arroyo, 2009). Estos procesos de desarrollo local son posibles cuando su lógica política de participación no se basa en el clientelismo sino más bien abriéndose a la participación ciudadana, en este caso, cuando la sociedad civil logra tener un rol protagónico como en este caso, hace que el espacio de participación local se configure de otra manera.

En la última etapa, también se comenzó a coordinar acciones con la Universidad pública, en diciembre 2016 se firmó un convenio con la cátedra Amartya Sen de la UNSA para poder acompañar el desarrollo de los planes de negocios de los emprendedores, promover actividades educativas, culturales, científica, así como investigación, organización de cursos seminarios, talleres, formación, capacitación en temas de interés común. Sin dudas las posibilidades de articular son muchas, sobre todo desde un enfoque de desarrollo local, en el que hay tantas

dimensiones que podrían ser trabajadas si existiera una mayor voluntad académica, hasta la fecha en la que terminó el trabajo de campo de esta investigación no habían concretado actividades.

Es una cuenta pendiente del Programa TSNOA sacar mejor jugo a los convenios que ya tienen firmados con la Universidad Nacional de Salta a través del programa Amartya Sen y con la Universidad Católica, por un lado porque es necesario tener una persona que pueda dedicarse y por otro lado por una voluntad académica que no se concreta. Existe un interés, pero son pocas las personas de éstas universidades que han participado, en relación a la potencialidad que experiencias como estas pueden contribuir a generar conocimiento y contribuir en el desarrollo de estas zonas postergadas.

El desarrollo local es visto como un proceso en el públicos y privados en un territorio establecen acuerdos para realizar acciones comunes con el fin de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales. Las empresas o el estado son vistos como líderes naturales de este proceso, desde la propuesta de aglomerados industriales (Porter, 1999) hasta las agencias de desarrollo local (Vázquez Barquero, 2000), y a la sociedad civil generalmente se le suele adjudicar un rol más bien marginal. Sin embargo en contacto con esta experiencia vemos que también la sociedad civil es capaz de motorizar y articularse con otros actores en un proceso de desarrollo, como reflexionan. (Arocena, 1995; Coraggio, 2006; Di Pietro, 2014)

Hemos analizado quien ha sido el protagonista en este proceso, en términos de la metáfora del telar, quién es el actor que ha tejido estas tres tramas. En el trayecto recorrido por esta experiencia, se puede reconocer la presencia constante y activa de la Iglesia, a través del Programa TSNOA. No sólo por ser el promotor activo, a través de sus acciones, sino por haber tejido vínculos para el desarrollo con cada una de las comunidades, con los distintos niveles de gobierno (nacional, provincial, municipal), y con los privados. Vínculos que han ido permitiendo gestionar

paulatinamente de forma asociada este Programa. Comenzó siendo un programa de desarrollo turístico, con el tiempo adquirió las dimensiones y las acciones de un proceso de desarrollo local.

## **5.2 Gestión de Comuni3n, balanceando los v3nculos “horizontales y verticales”**

El desarrollo local es una construcci3n colectiva. Para poder potenciar los factores estructurales, es necesaria previamente la creaci3n de v3nculos entre la poblaci3n y los agentes socioecon3micos e institucionales, fomentando la confianza y tambi3n identificando las potencialidades (Bossier, 1997). De esta forma aquellas acciones que apunten a estructurar esfuerzos materiales o inmateriales del territorio, tambi3n tendr3n la posibilidad de consolidarse a largo plazo, es aqu3 donde hay autores que plantean que la pol3tica p3blica adquiere un importante papel. (Costamagna, 2012). En este caso vemos como la iglesia con sus capacidades ha logrado tejer estos v3nculos de confianza locales y globales animando la gesti3n local de los emprendimientos con el aporte de actores p3blicos y privados.

En la historia de este caso podemos descubrir los “activos relacionales” (Maillat, 1992), o bien, “bienes relacionales” (Zamagni & Bruni 2007), como estas relaciones de confianza rec3proca que han sido se3aladas por la literatura como ingredientes del desarrollo local. La solidaridad, la confianza interpersonal han activado las acciones, e interacciones m3s sustentables, han sido un factor importante en este proceso. Estos v3nculos han posibilitado conocerse, reconocer, aprovechar los recursos, capacitarse, asociarse, decidir que paso dar primero, que paso dar despu3s. Son los elementos que de una forma u otra los propios protagonistas identifican cuando le preguntamos acerca de las razones del 3xito del Programa TSNOA:

*“... a través de la ayuda del programa nos vamos acercando un poco más, lento pero vamos...contactar gente de otro lugar el intercambio es muy bueno” (Entrevista emprendedora de La Quebrada del Toro)*

*“... lo vincular que tiene el programa para mi es algo maravilloso, vos vendes un producto integral no está dissociado una cosa de otra eso es lo que me parece super atractivo” (Entrevista a empresaria)*

*“... en este programa encontramos experiencias de comunión en los procesos de desarrollo humano, existen experiencias de reciprocidad entre los beneficiarios del programa y entre los diversos actores ...esto es lo que nos interesa promover, relaciones de dones recíprocos ...porque lo que queda y se construye es un crecimiento, un desarrollo en la persona y comunitario” (Entrevista representante AMU cooperación internacional)*

Incluso durante este proceso, la estrategia de tejer vínculos no ha sido solo, relacionarse con distintos actores, sino ayudarlos a relacionarse entre ellos, superando barreras y prejuicios. Dentro del proceso de desarrollo del Programa TSNOA, los emprendedores tenían importante desconfianza con respecto a los grandes empresarios, los veían como personas que se quería aprovechar, o quedarse con las ganancias. Por otro lado no pueden prescindir de las agencias si desean llegar al turista, quién hace la promoción, la difusión del destino son las agencias, más allá que la red de emprendedores pueda tener su propio promotor, no cabe dudas que necesitan ese acompañamiento de las agencias para insertarse en el mercado global. Y este el aporte que hacen los empresarios que adhieren al proyecto de Economía de Comunión en este proceso, construir un vínculo, generar lazos de confianza para poder llegar al mercado global, estas agencias con otro tipo de actitud y de respeto por las comunidades, está dispuesta a vender este producto aunque le signifique otro tipo de costos.

*“...que el mercado es diabólico, han inculcado, y así la gente no llega el pasajero, porque le han creado una idea equivocada de la cadena a las comunidades, por ejemplo: una red que tiene una sede lejos ... no está generando lazos de confianza que es lo que aporta esta instancia de Economía de Comunidad para comercializar...nuestros emprendimientos están quitando miedo a eso, ...oferta demanda, en las comunidades todavía no tienen cabeza de venta, producción y crecimiento no lo tienen en su horizonte cultural, lo que estamos instalando es otra visión ... que las agencias participen como un emprendedor más de la cadena, un eslabón más proveedor (artesano), operador , turista, agencia de viajes en Buenos Aires, no todos lo entienden, quieren obviar el operador...no es fácil llegar a los mercados globales, pero desde la lógica de Economía de Comunidad que es un intermediario más, que asume su responsabilidad como emprendedor ....estamos en camino.” (Entrevista a técnica del Programa TSNOA)*

El camino animado por la Pastoral, ha permitido generar procesos de desarrollo local, apuntando a la generación de actores locales, fortaleciendo las organizaciones locales, a las comunidades para que puedan participar, en el diseño, ejecución de las políticas, pero también con la participación activa de actores globales. Gracias a estas nuevas articulaciones entre mercado, estado y sociedad (Di Pietro, 2014), en la que el Estado no es el único proveedor de bienestar, tampoco el mercado en su libre juego de oferta y demanda, sino más bien una articulación de actores en función de crear autonomías locales, actores locales de desarrollo, en relación con el mercado local y global.

Encontramos un primus inter pares, la Iglesia católica a través del Programa TSNOA se fue vinculado, fue potenciando vínculos locales, regionales, nacionales e internacionales en pos de mejorar la calidad de vida de las comunidades de tres provincias. Generando tal vez importantes antecedentes en la política de desarrollo del Turismo Comunitario con un componente solidario, y también en las políticas de Desarrollo local de la Provincia de Salta particularmente. Cuando

hicimos las entrevistas, una de las primeras preguntas era si participaban del Programa, y todos en mayor o menor medida se sienten protagonistas en primera línea de esta experiencia. Motivados aún hoy a seguir trabajando y colaborando en forma conjunta a través de los distintos espacios, inteligentemente articulados por este actor de la sociedad civil que tiene capacidades especiales para catalizar procesos de desarrollo local más auténticos.

Sin la participación de todos estos actores no hubiera sido posible poder activar todos estos tejidos de Desarrollo Local. Siguiendo con la metáfora podemos analizar cómo han sido en esta experiencia la articulación de los vínculos globales y locales, haciendo posible la activación de estos procesos.

### ***Vínculos locales***

Una de las particularidades de este programa ha sido el fortalecimiento que ha logrado de los vínculos locales, en su primer proyecto el objetivo era detectar aquellas oportunidades de desarrollo turístico e involucrar a la diócesis, a las comunidades indígenas como campesinas, buscando la colaboración de autoridades civiles y educativas locales. Al mismo tiempo difundir la idea de es posible desarrollar un turismo ético, responsable, y el mismo puede convertirse en una verdadera oportunidad de desarrollo en articulación con los actores locales. La búsqueda de este objetivo le permitió contactar a los actores locales y provinciales que intervenían en cada localidad y definir junto con ellos objetivos comunes que fueran un beneficio para la comunidad.<sup>43</sup>

*“Organizamos en el norte salteño una reunión donde los miembros de la pastoral indígena, los cuales expusieron el trabajo que vienen realizando y como podría proyectarse el desarrollo turístico allí. Esta reunión sirvió para invitar al Ministerio de Turismo y Cultura, como así también a la Universidad Católica de Salta para trabajar*

---

<sup>43</sup> Fuente: Primer informe al financiador (2010-2011)

*juntos en una misma línea. Unir a todos no es fácil, lo político influye mucho, pero nos damos cuenta que como Iglesia podemos ofrecer un espacio de diálogo y concertación como actores neutrales” (del segundo informe a Porticus en 09/2012)*

Este tipo de propósitos, son una efectiva y concreta instalación de capacidades en las comunidades locales, para que puedan llevar adelante los emprendimientos turísticos, así como la conformación de un equipo que reúna tanto condiciones técnicas y capacidades profesionales como el resguardo a la especial visión de desarrollo coherente con el espíritu que la Iglesia promueve. En este primer diagnóstico se detectó la dificultad del trabajo en red, por lo tanto dentro de las primeras acciones del proyecto fue facilitar espacios de interacción con otros actores promoviendo la asociatividad local, estableciendo alianzas con los municipios, el acompañamiento de algunos legisladores, las instituciones educativas del lugar y de la provincia.

*“Ahora trabajamos en la formación de un centro vecinal. Porque hemos entendido que es fundamental nuestro compromiso y nuestra responsabilidad.”<sup>44</sup> (Párroco del El Jardín)*

Las gestiones del programa apuntaron siempre a que sea la comunidad quien gestione el destino, que lo conforme con su cultura, con su patrimonio natural y cultural. Creando un producto que apunte a la calidad del encuentro entre el lugareño y el turista, partiendo de la riqueza de la propia identidad para compartirla con otros. Sensibilizado a los actores para entrar en esta dinámica de intervención, que pone en primer lugar el desarrollo de las comunidades.<sup>45</sup>

*“...en la medida que vamos generando estas redes, ...los resultados son mucho mejores... tiene que ver con eso, que la gente haya decidido que el turismo sea una oportunidad de desarrollo, de ingreso para su familia. Y nosotros tratamos de acercarle las oportunidades.*

---

<sup>44</sup> <https://programatsnoa.org.ar/2014/09/16/construir-el-bien-comun-taller-de-ciudadania/>

<sup>45</sup> Fuente: primer informe al financiador internacional (2010-2011).

*En el ámbito rural sabemos que son muchas más escasas esas oportunidades. Entonces el rol del estado tiene que estar ahí en acercarlas, de hacerlas más próximas. El trabajo que viene haciendo el Programa ha sido clave para el acompañamiento, poder coordinar con ellos. Nos encantaría tener muchísimos más espacios como este en la provincia. Hoy estamos celebrando haber logrado esta gran mesa de trabajo. Vamos a seguir colaborando en lo que podamos y bregando para que este Programa siga". (Funcionaria de la Subsecretaría de Desarrollo Turístico Salta en la Mesa de Gestión agosto 2016)*

En el caso de la Iglesia, goza de una cierta confianza por parte de los actores que la hace un agente articulador por naturaleza.

*"Las que están tienen que estar para hacer algo,... tienen que tener alguien que coordine, la pastoral social digamos es intachable en cuando a valores y objetivos a alcanzar, esto tiene que tener por sobre todas las cosas transparencia, absoluta transparencia en todo, absolutamente transparente en todo, y después tienen que estar representadas las instituciones que le aporten algo al que va a recibir algo" (Entrevista a empresario)*

La acción colectiva multi actoral no está exenta de dificultades y obstáculos para su armónico desarrollo. Varios estudios señalan las dificultades estructurales con las que se ha encontrado el proceso de Desarrollo Local en Argentina, están unidas a los desafíos de la descentralización, el clientelismo político, el egoísmo empresarial, (Altshuller, et all; 2006). Ingredientes que permiten comprender cuales son las dificultades concretas que existen para la encarnación de estos procesos, de la teoría a la práctica hay grandes desafíos, entre ellos, aumentar el protagonismo por parte de todos los actores, que realmente se posible empoderar a las comunidades para poder gestionar localmente los recursos. Este ha sido el motor principal del programa partir del trabajo directo con cada una de las comunidades, reconocido también por los demás actores.

*“cualquier cosa que haga el eje es siempre, generar oportunidades de arraigo dignas para la gente que a simple vista no tiene acceso o que le llevaría mucho tiempo, porque si no es un subestimar a las comunidades, o sea pueden llegar solo que les lleva más tiempo y podemos acortarles con herramientas que ya conocemos, por eso con ese espíritu es que coincidí con el Programa y con la filosofía de trabajo y concreción de este equipo, porque no están dispersos, hay muchos equipos que tienen ideas programas pero se dispersan o los actores no están comprometidos, y este programa otra de las ventajas que tiene es que primero que trabaja con la base, desde la base con referentes locales” (Entrevista a representante de la UCASAL )*

La coexistencia de estas lógicas diferentes, y no absolutas, porque administrar los tiempos públicos y privados en función de las comunidades no ha sido fácil. Este programa, buscó generar ganancias pero no desde una lógica solo de optimización de tiempo y recursos, sino que se tuvo en cuenta las identidades que estaban en juego, incluso las aprovecho como un capital a articular. El uso del tiempo y de los recursos ha sido diferente a los que el mercado en general promueve, incluso muchas veces la misma cooperación internacional al desarrollo exige resultados cortoplacistas. Este tipo articulación ha hecho posible que identidades menos mercantilizadas como las comunidades del Programa TSNOA aferraran conceptos económicos como el costo de producción, algo importante para poder establecer un precio. A veces se les hace difícil poner un precio a los servicios que se ofrecen, porque están habituados a recibir parientes en sus casas y compartir lo que tienen, no se les ocurriría cobrar por recibir a alguien casa, incluso a veces poner un precio a lo que la madre tierra ofrece. Conversando con los emprendedores y técnicos del programa en más una ocasión vino en evidencia dilemas de este tipo.

Acciones que siguen, acompañan el ritmo, los tiempos y decisiones comunitarias, dando lugar al protagonismo local. Por ejemplo, en la comunidad de Brealito una de las primeras propuestas que

el Programa TSNOA hizo, fue presentar un proyecto al fondo ciudadano de la provincia para formar y acreditar a los jóvenes como guías turísticos, pero dialogando con la comunidad, para ellos era mucho más importante poder concluir los baños del camping cuyas ganancias estaban destinadas al comedor de la escuela. Primero se concluyeron los baños y luego de culminar con ese proyecto se pudo hacer otro para capacitar a los guías. Tomar en cuenta las necesidades locales tal vez extendió algunos tiempos, pero al mismo tiempo fue consolidando un vínculo de confianza y reciprocidad aumentando el compromiso y la participación de la comunidad con las demás actividades, y se tradujo en mayor apropiación y protagonismo local en el diseño de las acciones.

La articulación de estas dos racionalidades, para algunos parecieran contrapuestas, promover la mirada comercial y al mismo tiempo comprender los códigos socioculturales han permitido un proceso en el que los actores son motor y también resultado del proceso de desarrollo local (Arocena, 1995). Y esta ha sido la gran habilidad del programa, articular estas tensiones a través de la construcción de vínculos locales y globales. El principal desafío del desarrollo no está tanto dado por falta de recursos económicos, está más bien en el plano de las mentalidades, como hacer que una comunidad como la de Brealito, que no tenía señal de teléfono y ni siquiera contaba con señalética para llegar al lugar, pueda reconocerse como un posible destino turístico, siendo que cuenta con uno de los paisajes más llamativos en la zona, como los es la laguna (tonos del verde al azul) en medio de las rocas rojas. Ha sido posible porque se fue construyendo un vínculo de confianza y respeto recíproco.

En cada una de estas comunidades, se ha recorrido un camino para que sean ellos quienes reconozcan ese valor agregado y lo quieran explotar, que quieran emprender y por lo tanto gestionar las ganancias de hacer llegar turistas hasta allí. Es una mirada de desarrollo muy

diferente a la que capitales extranjeros reconozcan y quieran explotar esa belleza, sin dotar de capacidades a los lugareños, los utilizan únicamente como mano de obra.

Las políticas orientadas a la generación de actores locales son importantes en estos contextos. Responder a las necesidades de la gente, involucrándolas en ese proceso de una forma participativa. Lo difícil es encontrar actores que estén dispuestos a este tipo de inversión (tiempo, recursos y construcción de vínculos de confianza), ya que los tiempos electorales y también del mercado generalmente son otros. En la “escena local” es importante generar las condiciones para que los actores puedan jugar su papel, por eso la interacción actor sistema es tan crucial (Coraggio, 2004), (Arocena, 1995). La participación favorece a generar espacios de concertación comunitaria, que los actores puedan cooperar entre sí, en dónde la racionalidad económica, no tiene por qué competir con la racionalidad social, particularmente la identitaria como en este caso. Desde los emprendedores locales, pasando por la intervención pública y privada para dotar de recursos y llegar hasta las mismas agencias de viajes que también participan de esta cadena, y hacen que el turista llegue a destino.

*“Como agencia de viajes nuestro rol es de vincular el visitante y las familias...no es siempre fácil para el visitante llegar al lugar, no hay suficiente comunicación...nosotros somos facilitadores como parte de la cadena. Hay que creer en este servicio porque tampoco es muy rentable este tipo de producto, necesitamos mucho tiempo, ir al terreno, escuchar la gente. Por eso también creo que no hay muchas agencias que se involucran en el tema. Nosotros tenemos claro que queremos que la actividad turística participe del desarrollo local. Para ofrecer oportunidades a la gente que quiere quedarse en el campo. Hace poquito enviamos unos clientes a “Turu Yaco” fue la primera experiencia con una familia, fue exitosa, se quedaron en la casa de Inocencia Lamas. Volvieron encantados,*

*aprendieron mucho, correspondía bien a lo que ellos buscaban y para los niños era el lugar perfecto.” (Directora de una empresa de viajes de Salta en Mesa de Gestión agosto 2016)*

### ***Vínculos Globales***

Pero el fortalecimiento de estos actores a través del fortalecimiento de los vínculos locales no hubiera sido posible si no fuera también por los lazos globales que tejió el Programa desde el comienzo. El primer diagnóstico partió con fondos de la cooperación internacional y hasta el día de hoy es el principal, casi único financiador principal de las actividades y apoyo técnico que desarrolla esta experiencia.

La cooperación internacional, (hilo vertical del tejido) ha financiado la producción de documentos y también a la gestión de las políticas de desarrollo local en nuestro continente, basta entrar en el sitio web de Naciones Unidas, de la CEPAL de la OIT, del BID. Generalmente este tipo de actores, establecen condiciones o sugieren determinado paquete de medidas para financiar estados o actores de la sociedad civil. En este sentido también el tipo de vínculo es un vertical en el sentido que ejerce un poder político económico para obtener determinado tipo de resultados. En cambio en el recorrido de esta experiencia la cooperación internacional vemos que la Iglesia ha logrado por sus capacidades construir una relación diferente, por un lado por el peso que goza como institución internacional, por otra parte porque ella misma cuenta con recursos propios para poder financiar estas experiencias, como en este caso la Conferencia Episcopal Italiana.

La Iglesia no es cualquier actor de la sociedad civil, goza de una particular cualidad estructural, muy importante en este tipo de procesos ya que tiene presencia local, regional, nacional y global. Regionalmente la Iglesia Latinoamericana a través de varios documentos viene reflexionando en vistas de los problemas sociales, actualizando su opción preferencial por los pobres por lo tanto

animando importantes acciones al respecto. El nacimiento del programa se inspira en esta invitación regional institucional, salir al encuentro de las realidades dolorosas para dar una respuesta.<sup>46</sup>

A nivel global también, es nota la relevancia que tuvo incluso hasta académicamente la encíclica “Laudato Si” (2015)<sup>47</sup>, un documento que reflexiona no solo sobre el medio ambiente, sino que es mucho más profunda y podría decirse que es un documento que ha suscitado debates, seminarios en torno al desarrollo sostenible. Desarrollo e Inclusión, son las palabras claves del proyecto aprobado por la Conferencia Episcopal Italiana para financiar el Programa, para seguir desarrollando acciones en 5 diócesis del NorOeste Argentino. No ha sido indiferente el apoyo que ha recibido el Programa TSNOA para desarrollar sus acciones de parte de los Obispos, los técnicos del Programa periódicamente entregaban informes del estado del proyecto a las 5 diócesis involucradas. Su capacidad de vinculación local, nacional, regional le permite comprometer a los demás actores en función de una dinámica colectiva.

Un actor que puede tejer redes globales, gracias a su identidad mundial, cuenta con un apoyo que a veces la sociedad civil con otro tipo de identidad no logra para el desarrollo. No es fácil acceder a la cooperación internacional, hay muchos intereses en juego. Esta internacionalización de la ayuda al desarrollo, de las políticas regionales también ha influido en este proceso, los nuevos regionalismos de cooperación intervienen en armado de la agenda (Botto, 2004), el impacto que han tenido los organismos de cooperación internacional en las políticas de desarrollo ha sido muy alto, en algunos casos positivos y en otros no tanto, porque se trata de un tipo de cooperación vertical, en el que el dinero llega si se aplican determinadas líneas de trabajo, por lo tanto condicionando las acciones.

---

<sup>46</sup> <http://turismosustentablenoa.org/quienes-somos/>

<sup>47</sup> En universidades públicas se han realizado varios seminarios en torno a este documento.

No ha sido esta la experiencia del Programa TSNOA, desde el comienzo con el financiador la relación ha sido de cooperación, en primer lugar un holding de empresas Holandesas que buscan con quienes colaborar porque apoyan la filosofía de la organización; AMU una agencia de cooperación italiana que financia y también colabora en la búsqueda de fondos, se trata de una organización que canaliza los fondos de Economía de Comunión; la Conferencia Episcopal Italiana un actor internacional de la misma Iglesia. La misma relación de respeto y de diseño conjunto hacia las decisiones comunitarias del Programa TSNOA, la encontramos en los financiadores.

*“Quizás ustedes que trabajan en desarrollo están acostumbrados a que quienes ponen el dinero, los financiadores, deciden lo que se debe hacer en desarrollo. Y esto es una relación de poder más que de cooperación. Nosotros no trabajamos en eso y no nos interesa ese tipo de modelo de relación. Para nosotros es diferente el modelo. Desarrollo, como lo entendemos nosotros (AMU), no se da por el dinero, sino por muchos otros factores. Y entendemos que se da principalmente a través de la inversión en relaciones humanas, en redes, en vínculos. Y por eso cada actor tiene parte de poder” (representante de AMU (agencia de cooperación) en la Mesa Gestión Agosto 2016)*

Otra particularidad, la Iglesia es una estructura tan o más descentralizada que el propio estado, está cerca de las personas, y al mismo tiempo tiene un alcance global. Se trata de una institución interesada en todas las áreas del quehacer humano, por lo tanto también en la calidad de vida de las personas, que cuando actúa en consecuencia, tiene alcance institucional para movilizar recursos y actores locales, regionales y globales. Es así que el párroco del Jardín se involucró en primera persona participando de los talleres de ciudadanía, o el párroco de Molinos quién convocó al equipo de la Pastoral para ver qué es lo que se podía hacer por los jóvenes para generarles un futuro en su lugar. Gracias al apoyo de los Obispos locales que participan de la coordinación nacional promueven un programa de estas características y abalan la búsqueda de recursos

internacionales. Ha sido un factor importante, y un dato a tener en cuenta en los procesos de cooperación al desarrollo.

Este gran desafío que señala la CEPAL, sigue siendo el mismo que en 1995 señalaba Arocena, pensar y promover el desarrollo local superando la aparente tensión entre el dinamismo económico y la igualdad social. Trabajar en pos de mejorar la calidad de vida de las poblaciones, por un lado inscriptos en la racionalidad de los mercados que se globaliza cada vez más y al mismo tiempo anclarlo en lo específico de lo local, porque el desarrollo no deja de ser un proceso global habitado por personas. Lo que ha sucedido con el Programa TSNOA indica que es posible.

Esta experiencia ha demostrado que es posible injertar en el mercado global productos que son fruto de un proceso de inclusión e igualdad social. Han llegado turistas de distintas partes del mundo a El Jardín, la Quebrada del Toro y Brealito, gracias al trabajo conjunto realizado por los técnicos del programa y demás socios públicos y privados. Gracias a las Agencias de viaje, que ofrecen estos destinos formando a los turistas acerca de este tipo de productos, dónde se respeta la identidad de la comunidad. Empresarios que donan además de recursos su tiempo y capacidades para ofrecer sus conocimientos y experiencia en el sector a los emprendedores. La presencia constante de los técnicos del programa acompañando la adquisición de las capacidades necesarias para gestionar los destinos. Dicho producto ha tenido su presentación oficial para su comercialización en mayo 2016, los primeros productos de éste tipo de turismo en ser promocionados en el mercado.<sup>48</sup>

### ***Gestión de Comunità***

Durante el proceso de investigación, en las entrevistas, en la historia de este programa vino en evidencia la gestión asociada, desde el comienzo el trabajo compartido ha sido uno de los ejes del

---

<sup>48</sup> <http://turismosustentablenoa.org/2016/06/13/nuevos-productos-y-destinos-en-el-noa/>

Programa TSNOA<sup>49</sup>. Esta forma de trabajo ha generado los primeros antecedentes de trabajo en red, y articulación interinstitucional entre los actores vinculados al Turismo Comunitario, un actor de la sociedad civil con un cierto peso en la región que convoca públicos y privados en la gestión conjunta de este Programa. En Mayo 2016 se convocó una Mesa Interinstitucional de Programa donde participaron distintos actores públicos y privados involucrados en esta experiencia.

Esta estrategia de intervención por parte de la Iglesia y en relación con los distintos actores, ha balanceando el tejido de vínculos locales como globales, caracterizada por una dinámica de trabajo que sus protagonistas llaman de comunión. Ha sido el mecanismo que los técnicos del programa han elegido para desarrollar sus acciones y superar las barreras que la acción colectiva comporta, los intereses de los distintos actores no siempre están alineados, por desconfianza, por barreras institucionales, diferencias de color político (Altshuller, et all; 2006). Creer en que cada actor algo puede aportar y que es posible tejer juntos procesos para mejorar la calidad de vida de la gente ha sido la lógica de acción. El término comunión, es un término que tiene poco desarrollo académico como lógica de acción, pero está muy presente en el discurso de los actores del programa como un factor, ingrediente que hace parte de la identidad de esta experiencia y lo consideran un factor de éxito como metodología de acción.

*“2x2 no es 4. Es mil. Dijo Cargniello refiriéndose al trabajo que hacen pequeños grupos, como el Programa TSNOA, y que se multiplican bajo otra lógica: en acciones positivas y relaciones transformadoras. El Obispo nos animó a seguir trabajando en equipo, labrando especialmente los vínculos en las comunidades, en clave de “comunión” ” (Obispo de Salta)<sup>50</sup>.*

---

<sup>49</sup> Coordinadora del Programa en la Mesa de Gestión mayo 2016

<sup>50</sup> Fuente: [www.programasustentablenoa.org/blog](http://www.programasustentablenoa.org/blog)

*“Encontrar la palabra “Comunión” en este espacio es muy importante para nosotros que venimos trabajando en esta manera de ver el turismo y sentirlo. Hace 5 años éramos 4, hoy en esta mesa hay más de 20 personas. Y en cada uno de estos espacios donde tratamos de crear estos puentes, estas alianzas, se va sumando más gente. En términos de desarrollo estamos pasando esta coyuntura de ser creíbles a ser veraces. Tanto de la Subsecretaría de Desarrollo, Ministerio de Turismo y en lo personal cuentan con nosotros para cualquier tipo de iniciativas en tanto y en cuanto sigamos fortaleciendo esto que es la “Comunión” que es lo que hace que la suma de voluntades esté bien encausada, que generemos efectos concretos y que mejore la calidad de vida de las comunidades”*<sup>51</sup>

(Funcionario de Subsecretaría de Desarrollo, Ministerio de Turismo – Mesa Gestión Agosto 2016)

*“Por eso es que tampoco enviamos personas de nuestro equipo como responsables de los proyectos, sino que siempre son responsables las asociaciones o instituciones locales... sabemos que tampoco somos nosotros los que podemos dar soluciones, sino que apostamos a que esas soluciones surjan del trabajo realizado juntos. Este modo de trabajar es un tipo de desarrollo que llamamos “Desarrollo de Comunión”.*<sup>52</sup>

(Representante de AMU(agencia de cooperación) en la Mesa Gestión Agosto 2016)

*“...hoy le estamos dando la dignidad al producto y lo descubriremos construyendo la relación con ellos, yo lo veo desde mi lugar de economía de comunión yo veo que el bien relacional es una construcción diaria con ellos.”* (Entrevista a empresaria)

Quienes hacen parte de esta experiencia de desarrollo, han elegido dar visibilidad, reconocer, respetar a estas comunidades desde su identidad y en sus tiempos. Contribuyendo a generar capacidades propias en cada localidad para recibir a los turistas, antes que algún tipo de inversor

---

<sup>51</sup> <http://turismosustentablenoa.org/2016/09/19/mesa-de-trabajo-almuerzo-parte-ii/>

<sup>52</sup> <http://turismosustentablenoa.org/2016/09/19/mesa-de-trabajo-almuerzo-parte-i/>

que también reconozca la belleza del lugar ponga un hotel 5 estrellas en dos meses y pase por encima toda autonomía comunitaria, aquí está la diferencia fundamental de este modelo de desarrollo turístico con respecto a otros. Aquí está la diferencia en la actitud de la política que se adopta, apuntar a generar solo desarrollo turístico o generar desarrollo desde un abordaje más integral. Esta forma de inversión ofrece oportunidades a quienes están más lejos.

*“Creo que hay voluntades individuales, creo que también hay voluntades colectivas principalmente que haya gente que esté dispuesta a participar sin que le cueste, que le genere una pérdida de tiempo sino todo lo contrario, gente con las ganas y la vocación de participar de estos espacios porque quiere hacerlo y segundo tener bueno, una línea que respeta eso, que lo valora que lo apoya, que eso es una motivación porque, porque a través de participación de meterse en el territorio de meterse en las bases, escuchar cuales son las necesidades o los deseos, lo que quiere la gente del lugar, también más arriba vos abris cabeza ahí y por supuesto trabajar con comunidades tiene un componente político muy fuerte, entonces uno tiene que saber moverse.”* (Entrevista a funcionario de la Secretaria de Desarrollo Turístico)

Este tipo de vínculos animados por una lógica de “poner en común en la libertad” son una cara poco reconocida del capital social, se trata de un tipo de vínculo – puente, que a través del diálogo busca aumentar los espacios de libertad, se trata de un proceso en el que intervienen actores que no son homogéneos. Aparecen formas de solidaridad que buscan acortar distancias, en las que se toman decisiones respetando las libertades comunitarias, en donde hay un “dar para empoderar” (Zamagni & Bruni, 2007). Un aliarse, tejer vínculos en forma horizontal como vertical, dotando de capacidades, de capital a las comunidades, pero para aumentar el grado de libertad de los actores que al reconocer, valorar y aprender a aprovechar sus recursos naturales y culturales, sean capaces de gestionarlos y administrarlos localmente. Cada uno de los representantes, ya sea de las

universidades, como del municipio, del ministerio, de las empresas que apoyaron este camino, fueron tomando contacto directo con los emprendedores de cada comunidad, y esto permitió un tipo de confianza interpersonal, dónde cada actor desde su rol aportó para que en estas pequeñas comunidades naciera un nuevo horizonte de trabajo alternativo y de desarrollo.

Es así que fue posible que los mismos emprendedores se conviertan en proveedores de bienestar para sus propias comunidades, no solo, también que ofrecieran servicios a otras comunidades. Los emprendedores de la Quebrada del Toro generaron luego de un tiempo de recibir ayudas externas, su propio fondo de microcréditos para capitalizar los emprendimientos. Dentro de las forma de devolución de microcréditos para quienes quisieran estaba la posibilidad de devolver un porcentaje viajado a otras comunidades para ofrecer sus talentos y capacidades. Renzo un artesano emprendedor de la RED que vive en San José de Catamarca se siente orgulloso por los logros de otra comunidad. Renzo dos años antes de la inauguración del taller de artesanías de Brealito, había estado allí dictando talleres de artesanía en madera de cardón como parte de su devolución a los microcréditos que ofrece el Programa TSNOA con los fondos AMU.

*“Ya había estado en Brealito hace dos años (2015) dictando un taller de artesanía en madera de cardón. Y llegar hoy y ver el centro de artesano que realmente quedó muy bonito y sus artesanías que es el fruto de esos talleres me pone muy contento. Yo los invito a que sigan capacitándose y creando, porque las artesanías es CREAR.” (Renzo emprendedor del Programa)<sup>53</sup>*

Todo esto fue posible por el tipo de relación que se fue tejiendo con cada actor, y el protagonismo que el Programa TSNOA y sus socios desean generar en los propios “destinatarios” de las acciones,

---

<sup>53</sup> <https://programatsnoa.org.ar/2017/11/30/3o-encuentro-de-emprendedores-de-la-redtsnoa/>

incluso la misma agencia de cooperación participa en esta experiencia con esa convicción, una mirada que apunta a la participación y protagonismo de todos los actores.

*“Quien recibe un aporte en capacitación, en acompañamiento, en infraestructura, también tiene mucho para dar, para enseñar a otro, para acompañar a otro. No hay nadie que no pueda dar”* (Entrevista a representante de AMU, agencia cooperación)

Adquiere mayor fuerza la convicción que son los actores sociales y sus estrategias los que construyen formas sociales (Dubet, 2011), en las que el desarrollo local sea posible o no, aquí la voluntad partió de la Sociedad Civil y con el tiempo, con esta dinámica de tejer vínculos se fue convirtiendo en una voluntad colectiva. En este sentido esta forma de vincularse entre ellos, articular acciones, poner cada uno capacidad en común permitió la producción de un nuevo producto en el Mercado en Turismo Solidario Sustentable. Porque las relaciones interpersonales, vistas desde la lógica del capital social van acortando las brechas institucionales.

*“La relación es informal porque nos conocemos, le hemos pedido por ejemplo fondo ciudadano, hemos puesto más plata nosotros, que ellos (Ministerio), pero hemos logrado espacios y generado antecedentes dentro del estado para trabajar el turismo comunitario, es el único programa del ministerio que ha asumido técnicos en terreno. Por lo tanto hemos incidido en la intervención del Estado ...a veces el estado no puede entrar en determinadas articulaciones porque está contaminado por la política partidaria, pero el estado puede articular trabajando con el Programa entrando en primera línea , históricamente el estado no lograba entrar en Brealito, con nosotros lo conseguimos, iban 5 mandatos del mismo intendente y eso no dejaba que la provincia interviniera allí ...yo no me vínculo con el Estado, me vínculo con Ana, con Carlitos, con José con Alicia ... he aprendido a estimarlos, he sufrido desde adentro el ámbito público y se lo que es el vacío*

*que se vive, sé que Carlitos lo hace con mucha pasión, con mucha idoneidad” (Entrevista a primer coordinadora del Programa)*

Son estos “bienes relacionales” (Zamagni & Bruni, 2007), un tipo de bien (capital) producido por los propios actores, que no es mercantizable, porque el bien es la relación misma. En este caso animado principalmente por la Iglesia a través del Programa TSNOA, pero producido por todos los actores.

*“Creo que un factor importante y que no sé cómo se mide, no sé si es tan académico, son los vínculos humanos que se van formando, por eso yo creo que esto te mencionaba que el equipo técnico se ha ido manteniendo y coincidió que también nosotros de la parte pública hace mucho tiempo que estamos, y eso ha ido generando lazos, relaciones humanas que creo que a veces hacen un factor distintivo, a veces las cosas pasan más porque hay afinidades o porque hay más contacto que por lo meramente institucional, pero bueno hay que trabajarlo también” (Entrevista funcionaria de la Subsecretaría de Desarrollo Turístico Salta)*

Además de ser un proceso de desarrollo local liderado por la sociedad civil, ha logrado ser un proceso en el que la estrategia de construir vínculos involucró a las personas y por ende logró una dinámica de participación más dialogada entre distintas instituciones. Un proceso de la articulación de los factores estructurales con los factores más socio culturales, agenciados por los mismos actores, es ahí donde los mecanismos de igualdad tienen mayor espacio. Desde esta perspectiva, la articulación entre diferentes actores adquiere relevancia. Estamos frente a un escenario donde necesitamos una ingeniería de relaciones para construir una sociedad innovadora que no esté solo compuesta de empresarios y empresarias innovadoras, del factor “unión” (Bossier, 1997). Se necesita tanto de la innovación productiva, como de innovación en la generación de nuevas prácticas que cambien las cosas, que produzcan un cambio en las

mentalidades (Arocena, 1995). Por ende una nueva relación entre los actores, en este caso vemos una gestión colectiva del procesos tejida por un actor particular, agenciada entre todos, podría decirse una gestión de comunión para el desarrollo.

Esta dinámica de trabajo, da continuidad en los procesos de desarrollo de las comunidades conectado a los actores y al mismo tiempo asumiendo el desafío de llevar el producto al mercado. El Programa TSNOA ha sido y aun es un mediador entre las comunidades locales y el mercado global, un mediador que no actuó en forma solitaria, sino aliándose estratégicamente con otros para lograr este objetivo. Aumentando el capital social, los bienes relacionales, la “comunión” ha sido la estrategia que ha permitido también poder aumentar el capital material dignamente por cada una de estas comunidades.

### **5.3 Tejiendo un producto solidario y sustentable**

El nombre del programa de la pastoral no es sólo un título, se trata de una modalidad particular del Turismo, dentro de las distintas modalidades del Turismo Sustentable, esta forma de construcción del producto apunta a la participación de todos los actores de la cadena con un componente particular, la solidaridad, crear productos que buscan la inclusión de comunidades menos favorecidas, o en este caso más aisladas del desarrollo tomándolas como punto de partida.

Al mismo tiempo, el turismo es también un fenómeno social de múltiples dimensiones, abarca tanto aspectos económicos como culturales, vinculados a la identidad como al patrimonio cultural. Es una actividad que promueve el encuentro entre culturas, el uso del tiempo libre, y también se lo puede relacionar con aspectos como la salud, educación, servicios, infraestructura, medio

ambiente, estructura demográfica, incluso hasta la exclusión social. Analizar el turismo es analizar una actividad que impacta en la vida comunitaria tanto a nivel local como global, motivo que lo convierte en un sector estratégico para animar procesos de desarrollo local.

Esta experiencia no solo ha logrado balancear vínculos locales y globales a través de su forma de gestión, sino que también ha mostrado que es posible transformar la estructura productiva en un mercado global. Promotora de igualdad social al dotar de capacidades a estas comunidades, uno de los grandes desafíos de las políticas de desarrollo local (Cepal, 2010). Creando un nuevo producto que implica también cambios en la cadena, agencias de viajes que impliquen tiempo explicando este producto y al mismo tiempo respetando la capacidad local de recepción de turistas, no se trata de un turismo masivo.

*“Me parece una experiencia muy linda, muy importante esta reunión. Somos de diferentes ámbitos: público, privado, ongs, Iglesia. Me parece que es la única manera de encarar algo bien, duradero, sano. Creo que no es un producto para ofrecerle a cualquiera, hay que ser muy sensible en el perfil del turista, hay que ser muy claro, que no esperen rapidez, que no esperen los servicios que sí pueden esperar en la ciudad. Las experiencias que yo tuve fueron bárbaras. Me encanta esto, me encanta este producto porque respeta a la gente”.*

(Representante empresa de viajes - Mesa de Gestión agosto 2016)

Según algunas investigaciones, no se puede decir que el Turismo Comunitario sea el camino que hay que tomar para reducir la pobreza o la vulnerabilidad, pero sin dudas ha demostrado ser capaz de generar un impacto diferente al turismo tradicional (Cáceres, C., Troncoso, C., & Vanevic, P.; 2013). Alguno de los argumentos que se esgrimen con respecto a este tipo de turismo es que su desarrollo depende de la intervención de las ONG's y la cooperación internacional (Pingel, 2007).

Si tomamos como referencia el camino por el Programa TSNOA, la promoción de productos de un Turismo Solidario y Sustentable, ha sido un instrumento que bien aprovechado que pudo generar

un proceso de empoderamiento comunitario, con alta posibilidad de contribuir en procesos de desarrollo más inclusivos. Estas comunidades se encontraban aisladas, con pocas perspectivas de futuro y hoy el Turismo se ha vuelto un horizonte de posibilidad de desarrollo para los lugareños.

*“Quiero agradecer a Francesco, a todos los presentes y a todos los que trabajan con el turismo. Porque para nosotros los artesanos, y para quienes vivimos en el cerro el turismo es una vía de desarrollo y también de alguna forma, con lo que nos deja, satisface nuestras necesidades. Y también a agradecer a Orlando, Agustín, Renata y a todos”.*

(Emprendedor de la Quebrada del Toro –Mesa Gestión 2016)<sup>54</sup>

En esta instancia también es posible evaluar la influencia positiva en la intervención de la Sociedad Civil no solo por el papel que puede jugar en la política social empoderando, sino también con un socio productivo que acompañe el desarrollo y la inserción en el mercado de este nuevo producto que es el Turismo Solidario y Sustentable. La cercanía y confianza con los beneficiarios, la toma de decisiones junto con ellos en el desarrollo de las actividades, la gestión compartida con otros actores en el aumentar las capacidades han ido generando autonomía.

En síntesis, una cadena de actores que acompañan el desarrollo de una cadena productiva particular como es turismo, desde un concepto solidario y sustentable, agregando estos ingredientes también en el mercado. Este proceso significó subordinar los tiempos de mercado a los tiempos de las comunidades, que paulatinamente fueron adquiriendo mayor protagonismo en el desarrollo de los propios servicios y productos. Se trata de actores que van más allá de sus propias lógicas, las agencias al “perder” tiempo en la venta de estos productos, porque requieren mayor preparación al turista, la misma Iglesia que en su misión anima y acompaña el desarrollo del Turismo Solidario y Sustentable.

---

<sup>54</sup> <http://turismosustentablenoa.org/2016/09/19/mesa-de-trabajo-almuerzo-parte-i/>

La lógica del mercado dice que para lograr el crecimiento hay que aumentar las capacidades competitivas, una articulación inteligente entre conocimientos e innovación, recursos humanos, materiales, y desde lo local favorecidas por la cercanía y las relaciones. Un poco esta ha sido la línea de las políticas propuestas por la CEPAL en los primeros años de reflexión, animados por propuestas como las de (Vázquez Barquero, 2005; Albuquerque, 1997). Inspirados por las experiencias europeas, señalaron que las políticas deberían apuntar a mejorar la competitividad local. Por este motivo orientaron a todos los actores públicos y privados para colaborar en el aprovechamiento de las ventajas competitivas de cada localidad. Lo que no tuvieron en cuenta estos autores, es que de esta forma, quedan afuera aquellos lugares que no cuentan con recursos humanos adecuados, una riqueza paisajística y cultural no reconocida y valorada por la propia comunidad (como lo es en este caso). De esta forma las comunidades corren dos riesgos, quedar al costado del camino y tal vez con el tiempo desaparecer, o ser visitados, ocupados por capitales extranjeros que invierten con el propósito de quedarse con las ganancias, por lo tanto activando la actividad económica sí, pero dónde la comunidad se apropia muy marginalmente de ese crecimiento.

Desde el comienzo ha sido un punto de partida, partir de la base, caminar para que poco a poco sean las comunidades quienes gestionen los destinos y para ello sensibilizar a todos los actores de la cadena, incluido el mercado. Proponiendo que en el desarrollo del producto, la persona esté al centro, este es el enfoque solidario típico de la Iglesia. Al igual que el respeto por el medio ambiente, conservando la "biodiversidad", que se establezcan relaciones de igualdad, justicia y gratuidad, que la relación entre productor y consumidor sea un intercambio recíproco (que

supere la mirada del contrato), que el beneficio sea de distribución equitativa y que el consumo sea solo el necesario.<sup>55</sup>

*“El mundo institucional, el mundo académico no está ni más ni menos que conformado por personas. Personas como Primitivo, personas como Ana. No importa el rol como el compromiso personal que tenemos que poner y sumar en determinados proyectos, programas, ideas. Y es un Programa que en este sentido mejor ejemplo no debe haber, o capaz que sí, pero no lo conocemos.”* (Representante UCASAL – en la Mesa agosto 2016)

*“Nuestra misión es pastoral, ahí se basa, ese es nuestro centro. Ser Iglesia es ir al Encuentro de la persona y el centro es la persona. Para nosotros es tan valorado: Primitivo, Viviana como Gabriela, Robert, Ana. Cada uno tiene un punto en la cadena. Por eso no hubiesen tenido sentido estos kilómetros, visitando las 5 áreas de trabajo, si no hacíamos este momento también”.* (Coordinadora del programa Mesa de Gestión 2016)

Un poco esta es la novedad que aporta esta experiencia, a través de la gestión asociada/de comunión que pone al centro la persona, se desarrollaron los primeros productos de Turismo Solidario en Argentina. Una visión que tiene orígenes en documentos de la Iglesia a nivel internacional. Promoviendo el desarrollo del turismo desde un enfoque ético, en el que el turista también colabora exigiendo a quién ofrece el viaje un producto auténtico, en el que se propicie un encuentro entre culturas, promoviendo una participación de igual a igual entre actores y culturas.

Ha sido la visión con la cuál partió este programa, dar un paso más, construir un producto de estas características, generando oportunidades de arraigo en comunidades vulnerables, y para el desarrollo de esta actividad apostando al protagonismo de todos los actores de la cadena, no sólo un sector, sino todos.

---

<sup>55</sup> Fuente: informe al financiador

Esta dinámica da origen a un nuevo sistema turístico, que parte del respeto a los recursos naturales, culturales y humanos del lugar. Una nueva visión que tiene varios componentes, públicos y privados, que promueven el respeto que parte de quién viaja (crece cada vez más este tipo de turista), quién organiza el viaje, como de quién recibe. Este tipo de turismo hace que los empresarios puedan equilibrar objetivos de eficiencia económica con equidad social. Un tipo de servicio que desde su génesis tiene un componente solidario. Una demanda que se compromete no solo a consumir bienes y servicios sino a colaborar con el desarrollo de la comunidad que visita. Un receptor (comunidad local abierta a recibir turistas) que está compuesto por emprendedores del rubro turístico que se forman y capacitan tanto en ofrecer un servicio de calidad como de ser ciudadanos comprometidos con su entorno. El atractivo turístico es otro elemento, sitios de un gran valor cultural, belleza natural, lugares ideales para genera un intercambio entre culturas. Los operadores pueden ser tanto públicos como privados. Los privados son las empresas que intermedian entre el viajero y las comunidades, estos actores deben contar en su equipo con operadores con una formación social, ambiental y en turismo, generando nuevos circuitos turísticos con una perspectiva de aporte al desarrollo de la comunidad local. Los operadores públicos junto con los no gubernamentales colaboran en la creación de leyes, normas que sensibilicen acerca de este tipo de producto.<sup>56</sup>

Todo esto se logró, partiendo de las identidades locales, valorizar las tradiciones culturales de las comunidades, muchas de estas comunidades a veces no son conscientes de la riqueza que tienen para ofrecer, este reconocimiento permite luchar contra la exclusión de culturas diferentes, haciendo de la diversidad cultural una oportunidad para tender puentes de encuentro entre distintos. Por lo tanto permitir a los viajeros participar de la vida de estas comunidades y conocer su cultura. En lo que tiene que ver con la dimensión ambiental, también revalorizar las riquezas

---

<sup>56</sup> Fuente: Proyectos e informes a la cooperación internacional.

locales y protegerlas, es necesario hacer un trabajo previo, porque, de otra manera el desarrollo turístico puede traer consecuencias nocivas, por lo tanto se trabaja mucho en el respeto hombre-naturaleza. En lo que tiene que ver con lo económico, sin dudas el turismo solidario y sustentable se trata de una fuente alternativa de ingresos que genera fuentes de trabajo locales, especialmente para los más jóvenes, mujeres, para los miembros de la comunidad, por lo tanto aprovechar el efecto multiplicador del gasto turístico. Esta perspectiva de intervención ha permitido algo difícil de alcanzar, generar caminos de equidad, articulando aspectos sociales, de identidad con la búsqueda de crecimiento económico.

Sin dudas ha sido la visión del Programa TSNOA la que le permitió combinar estos dos elementos, lo económico con lo socio cultural:

*“El turismo que culmina en un encuentro de personas es superior. La gente nuestra muestra amablemente lo que es y lo que tiene. Nos hermanamos. Podemos desde el lugar al cual pertenecemos, de donde somos, lo que tenemos, como somos, permitirnos hacer algo que a la vez sea productivo”.* (Entrevista al Obispo presidente de la Comisión Episcopal de Migraciones y Turismo)

*“... primero porque se centra en valores muy claros, en lo que tiene que ver con la solidaridad, la sustentabilidad del turismo, tiene una mirada profesional muy clara, porque es fundamental tener esa mirada porque muchas veces los programas sociales que se aplican en la actividad turística vienen de otros sectores”* (Entrevista funcionario de la Subsecretaría de Desarrollo Turístico Salta)

Articular estas dos dimensiones aunque no es el único reto de los procesos de desarrollo local, es uno de los más importantes, desde los orígenes de esta teoría se encierra la siguiente pregunta, ¿es posible o no generar crecimiento económico y que este tenga un impacto directo local sin dejar heridos, por el camino? La ruta tomada por el Programa de Turismo Solidario y Sustentable

desde sus comienzos ha logrado no sin dificultades mantener estos dos horizontes en contemporáneo, apostar a genera fuentes de trabajo locales,

Según sus protagonistas el aprendizaje ha sido mirar el turismo con los ojos de quienes habitan el territorio y quienes lo visitan. En esta doble mirada permite asegurar que también las generaciones futuras puedan habitar y disfrutar de su entorno con toda su riqueza. Poner en primer lugar a la persona, resguardarla a ella y su comunidad ha sido el punto de partida para generar estas oportunidades de desarrollo e inclusión, sin descuidar la dimensión territorial que tiene el desarrollo. Un Turismo Solidario y Sustentable, como medio para el desarrollo de las personas y por ende de su entorno.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> <http://turismosustentablenoa.org/turismo-sustentable/>

## Conclusiones

Como se señaló en la introducción de este trabajo, la pregunta que orientó este proceso de investigación ha sido ¿cuáles son los factores que determinan un proceso de desarrollo local?, explorar una respuesta ha sido la forma de contribuir a la discusión teórica de este concepto. Por lo tanto, también una forma de aportar a la búsqueda de políticas más inclusivas. Sobre todo en aquellas localidades como las que conocimos en este caso, se encuentran aisladas de las políticas y cuentan con poca capacidad organizativa para poder aprovechar sus propios recursos. Junto con esta pregunta, se partió del supuesto que la Sociedad Civil puede ser un actor importante en estos procesos y que tal vez no es tenido lo suficientemente en cuenta.

El trabajo comenzó con un recorrido histórico del concepto de Desarrollo Local, que es lo que la literatura entiende por la dimensión territorial del desarrollo y cuáles han sido los principales enfoques. Fue posible descubrir que en los orígenes teóricos de la dimensión territorial, tanto la dimensión económica como la sociocultural estaban presentes en el análisis, pero que la forma de operacionalizarlas fue separando ambas dimensiones, y su desarrollo teórico se fue fragmentando, dando mayor relevancia a la dimensión económica. Hoy la discusión teórica en torno a este concepto se divide entre enfoques que ponen el acento en los aspectos más bien estructurales e institucionales, centrando el protagonismo en la participación del estado y las empresas. Y los que, sin desconocer la significancia de los aspectos económicos e institucionales, rescatan también la relevancia de los aspectos socio-culturales, donde la participación de la sociedad civil, es concebida como un aporte a la construcción y participación de los actores para el desarrollo local.

La importancia de la interacción entre los actores está en los orígenes propios de la dimensión territorial del desarrollo, la cercanía geográfica importa no solo entre los distintos factores de

producción, sino que también la cercanía y articulación entre los actores públicos y privados motoriza el proceso. Separar las dimensiones económicas de las dimensiones socio-culturales, ha llevado a poner en un segundo orden, aquellos aspectos más identitarios y culturales del proceso. Este camino de reflexión teórica tuvo sus consecuencias en la recomendación de políticas, que en su gran mayoría apuntaron a mejorar las condiciones de competitividad local, a través de cambios en las instituciones buscando generar un entorno favorable, estableciendo leyes generales sin tener en cuenta las especificidades, y las dinámicas locales de cada lugar. Desde el punto de vista actoral, se apuntó al rol del estado y de las empresas, sin tener tan en cuenta las posibilidades que ofrece la sociedad civil, como grupo de actores que también se moviliza en función del desarrollo. Este tipo de actor es uno de los principales productores de capital social, animados por la solidaridad, su sensibilidad a los más vulnerables, a quienes están excluidos, son quienes también mueven su inteligencia en función de mejorar las condiciones de vida de la gente, son promotores naturales de desarrollo, con un alto componente humano.

Para comprender como es que estos factores actúan en la práctica, en el segundo capítulo se presentó la estrategia utilizada en esta investigación. El camino metodológico tomado fue el de la “experiencia sociológica”, el cual permitió acercarse al objeto de estudio aportando una particular capacidad de observación e interacción con el objeto y en contemporáneo con las repuestas teóricas existentes hasta el momento. Logrando que investigador y protagonistas de la experiencia participen en el análisis, no solo a través de las entrevistas, sino también de la participación en las distintas actividades del Programa. Gracias a técnicas etnográficas como la observación participante, fue posible recoger la percepción y la representación que los actores hacen de su propia experiencia, en la que unánimemente concuerdan al preguntarles, se trata de un proceso de desarrollo local.

En el tercer capítulo, aparece cual es la unidad de análisis de este caso, una experiencia vinculada al Turismo Comunitario, uno de los sectores de la economía más relacionados a las políticas de desarrollo local. Lo cual la convierte en un caso de particular interés para esta investigación, a lo que también se agrega una característica especial, una política donde el motor principal ha sido la sociedad civil. El Programa de Turismo Solidario y Sustentable del NorOeste argentino animado por la Iglesia nacional, a través de la promoción del desarrollo turístico, buscó generar fuentes de trabajo y oportunidades de arraigo en zonas rurales. Y casi sin darse cuenta, fue motorizando un proceso de desarrollo local en varias localidades salteñas. El plus al estudiar esta experiencia, es que se trata de localidades vulnerables con un horizonte concreto de oportunidad económica, donde la construcción del producto partió de la realidad y la dinámica local, lo cual en este caso, hizo la diferencia.

Contar los antecedentes y la historia del Programa, principalmente de las tres localidades en el tercer y cuarto capítulo, permitió conocer a fondo quienes son los actores y a lo largo de este recorrido, ir reconociendo en los hechos, la presencia de las distintas dimensiones de un proceso de desarrollo local, y la estrategia utilizada para lograrlo. Haciendo posible que en el quinto capítulo se pueda analizar y comparar quienes han sido los protagonistas, que estrategias utilizaron y que resultados obtuvieron. Y de esta forma poder identificar cuáles han sido los factores que han determinado el éxito de esta experiencia tan novedosa, poniéndola a su vez en diálogo por lo que ya han dicho otros autores al respecto.

A la luz del análisis de este caso, uno de los primeros factores que aparece tejiendo procesos de desarrollo local tiene que ver con los actores. En esta experiencia, en tres localidades de Salta ha sido la Sociedad Civil, particularmente la Iglesia Católica el tejedor que ha jugado un gran papel en

la articulación. En Brealito fue la Iglesia local la que convocó a los técnicos de la Pastoral de Turismo. En el Jardín fue el trabajo comenzado por el estado a través de un diagnóstico, al que la Iglesia local quiso dar continuidad y cumplimiento. En el caso de la Quebrada es una fundación de la Iglesia quién convoca a la Pastoral como articulador de la Mesa de Gestión, como mediador entre los distintos actores. La dinámica de trabajo ha sido articular las fuerzas vivas del lugar, dando un protagonismo “real” a las comunidades, respetando sus procesos y decisiones aunque eso significara más tiempo en el desarrollo del producto turístico. A través de los distintos convenios se logró capacitar y a través de los proyectos de cooperación internacional y local se pudo capitalizar técnica y materialmente (microcréditos) a los emprendimientos. Gracias a estos ingredientes, se pudo acompañar procesos comunitarios en la construcción de cada destino turístico, para que sea la misma comunidad quien pueda aprovechar y gestionar la belleza natural de estos lugares. Este programa ha sido también un aliado importante en la reglamentación provincial de este modelo de turismo, haciendo así que este tipo de producto pueda acceder a los grandes mercados del turismo. Sin dudas, analizando el caso reconocemos un camino dónde las diferentes dimensiones del desarrollo local se van haciendo presentes a medida que se lee el relato.

Su estrategia de acción permitió entretener tanto los factores materiales (institucionales, instrumentos de trabajo, insumos, infraestructura, etc.) como los inmateriales (conocimientos, confianza, identidad, redes, capacidad asociativa, etc.) del desarrollo local en cada comunidad, y al mismo tiempo respetando las formas que cada comunidad tiene para gestionarlos. Tejiendo vínculos locales para fortalecer la capacidad local y tejiendo vínculos con los actores globales para poder superar las barreras y los “cuellos de botella” de este tipo de procesos, dotando a los actores locales de los recursos necesarios para desarrollar y gestionar sus productos.

Esta cercanía y lógica de acción solidaria de la Sociedad Civil, de actores como Iglesia en este caso, ha sido una lógica de acción empoderadora que motivo a los actores a moverse de otra forma. Esto no quiere decir que la sociedad civil no sea también paternalista, la misma Iglesia es reconocida históricamente por sus acciones asistencialistas. Es un actor que también tiene sus límites, por alguna razón todavía esta experiencia tan positiva de la Iglesia, hasta el momento no la ha replicado en otras comunidades del territorio argentino. Por ejemplo podría replicarse también en el NorEste, una región poco desarrollada, rica en recursos naturales pero con actores locales débiles para gestionarlos. Es probable que la Iglesia misma no sea consciente de sus capacidades de acción, del tipo de dinámicas que puede generar en los territorios para empoderar a las comunidades a través de sus vínculos locales, nacionales y globales. Y si lo es, cabe preguntarse los motivos por los cuales no desarrolla más acciones de estas características. De todos modos, en este caso particular es posible constatar que al aplicar una lógica de diálogo y comunión, animó la participación y compromiso de los actores locales y globales para acompañar a las comunidades. Puede ser un fruto de estos últimos años, en dónde hay una mayor reflexión de la Iglesia en relación a la sustentabilidad del desarrollo y cada vez más, trata de orientar sus acciones en otra dirección, buscando el empoderamiento de los más vulnerables (Encíclica Laudato Si, 2015).

El Desarrollo local es también un hecho político, el estado puede estructurar o no un entorno favorable con sus políticas, puede habilitar o no a través de las normas, que otros actores externos se apropien y especulen con las ganancias que la explotación de estos lugares puede ofrecer. Superar esta barrera que el mismo estado puede provocar, requiere otro tipo de lógica de acción y participación de los actores. En este sentido, la participación de la sociedad civil con su lógica solidaria local y global, "*marcó la cancha*", dio una impronta de intercambio diferente, influyendo en la misma política pública. Su compromiso con el desarrollo humano integral de la persona, generó una dinámica de interacción diferente, no sin conflictos, ni dificultades, pero apostando a

lo que cada actor podía sumar en este proceso, trabajando en forma articulada, tendiendo puentes, y en más de una ocasión evitando que algunos especuladores se apropiaran del proceso. Logrando así la participación de todos los actores de la cadena en la construcción de un nuevo producto, el Turismo Solidario y Sustentable.

Otro factor importante, es que gracias a esta lógica de interacción, los actores lograron con sus intervenciones articular las dimensiones económicas (potenciar los recursos y factores locales con capacitación) y socio-culturales (teniendo en cuenta los tiempos y decisiones comunitarias, la identidad, junto con los saberes propios del lugar). Pero para que esta articulación fuera posible, era necesaria una cercanía entre ellos, tejer relaciones de confianza con la gente del lugar. En este sentido, también ha sido relevante el papel que jugó la sociedad civil, que partió desde el comienzo, construyendo vínculos locales desde las bases y en forma balanceada los fue tejiendo con sus vínculos globales que financiaron el proceso. Particularmente en este caso, la sociedad civil es la Iglesia, no se trata de cualquier actor, es un actor particular, dotado de capacidades especiales para sentar distintos actores en la misma mesa, dinamizar e interactuar con otros actores en este tipo de procesos, no sólo a nivel local, sino también nacional y global. La gestión asociada, de comunión hizo que cada uno diera su aporte y con el tiempo se fuera construyendo una voluntad colectiva.

Haber tenido en cuenta la potencialidad de los recursos locales y partir de la dinámica y participación local ha sido lo que al Programa de la pastoral le permitió generar un camino diferente, al de otras políticas. Comenzando por la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo, tomando contacto con las problemáticas de cada comunidad (caminería, acceso al agua, a la electricidad, a las telecomunicaciones, etc.), fue involucrando a diferentes actores y poco a poco con el tiempo fue naciendo un proceso de desarrollo local. La mirada solidaria y sustentable,

empoderó a las comunidades de su propia riqueza a través de talleres, capacitaciones en turismo y ciudadanía, promoviendo la asociatividad. Esto permitió que la gente del lugar pudiera valorar y organizarse, y aunque llevara más tiempo, ser protagonistas en la conformación de este nuevo producto. Esta experiencia, hace ver que es posible endogeneizar procesos de desarrollo, sobre todo en aquellos lugares más aislados de las dinámicas globales. Al partir de los mecanismos y necesidades locales, ahí, dónde y cómo la gente está, para ir poco a poco apropiándose de la historia, riqueza y potencialidad económica del lugar. Luego con el acompañamiento técnico ofrecerla en el mercado global, acompañando y capacitando a su vez al propio mercado acerca de las características especiales de este nuevo producto. Este ha sido un logro del Programa TSNOA, en alianza con los empresarios de Economía de Comunión, demostrar que las lógicas sociales no se oponen a las económicas y viceversa, que no son lógicas absolutas, sino más bien relativas a la acción y decisión de los actores, capaces de integrarlas y articularlas.

Otro factor que nos ofrece esta experiencia, y que está a la base de todo este proceso, es la dinámica vincular que fue dominando la escena. El Programa TSNOA se fue vinculando con diferentes actores, y al mismo tiempo fue generando espacios para que los distintos actores se conocieran entre sí, encuentros de emprendedores, mesa de gestión, recorridas en campo con actores públicos, con agentes de cooperación internacional. Los bienes relacionales (relaciones de confianza interpersonal como un fin en sí mismo), son un tipo de capital social particular, que en este caso lograron superar muchos de los desafíos que la acción colectiva comporta, la confianza entre los actores permitió una dinámica de trabajo y de diálogo.

Todo este despliegue de interacciones no hubiera posible si los actores no hubieran ido más allá de sus propios intereses, y en ese sentido la articulación del Programa de la Pastoral fue clave, porque parte de su horizonte de acción que no es sólo mejorar la calidad de vida de la gente, sino

el poder promover relaciones armónicas y no de conflicto entre distintos actores sociales, construir este tipo de bienes hace parte de su ADN institucional.

Son los actores de la sociedad civil, quienes más trabajan y producen este tipo de capital social (bien relacional). Gracias a este tipo de bien, la articulación ha sido posible, han podido crear y reconocer un nuevo producto que es capaz de animar también un nuevo tipo de consumidor. Es una innovación social que también trae novedades al propio mercado. No se trata del turismo tradicional al que se está acostumbrado, el aumento de este capital social, de bien relacional, traspasa las fronteras de la oferta llegando incluso hasta al consumidor, que también encuentra un nuevo valor, el conocer e intercambiar y construir también un vínculo con los lugareños, un aspecto de su descanso al que no puede ponerle precio, pero en el que está dispuesto a invertir.

Reflexionando sobre un posible aporte teórico y por ende a las políticas de desarrollo local a la luz de esta experiencia, es posible rescatar la igual dignidad de las dimensiones económicas como socio-culturales como determinantes de estos procesos. Al ser consideradas de igual manera, es posible estructurar procesos de desarrollo que apunten a mejorar la competitividad de las comunidades tanto a nivel productivo, como a nivel de participación política y por ende de convivencia social, la historia de este caso dice que es algo posible. En este sentido, las políticas pueden contar si se lo proponen, con un productor de competitividad social que es capaz de estimular la interacción cercana entre los “beneficiarios” de las políticas y los demás actores, este actor es la Sociedad Civil. En particular, en este caso ha sido la Iglesia, no han sido menores sus capacidades especiales, ya que en estos espacios multi-actorales y multi-factoriales ha tendido puentes como tejedora de vínculos, que si se lo propone, es capaz de hacer de estos espacios un *buen lugar* para el desarrollo local.

Vínculos que transforman relaciones que pudieran ser antagónicas, vínculos que permiten reconocer las especificidades de cada comunidad y ponerlas en diálogo con las propuestas del mercado, en un mercado que también es habitado por empresas inclusivas, en las que la política debido a la calidad ciudadana de sus interlocutores, también es motivada a regular adecuadamente en función del bien común. Poner la persona al centro del desarrollo desencadena una calidad en la interacción difícil de superar, porque este tipo de desarrollo local apunta no solo a mejorar las condiciones de vida material, sino mucho más allá, apunta a una calidad de vida que se expresa tanto en lo material como en el valor cultural y en las relaciones humanas. Sería interesante para próximas investigaciones poder explorar un poco más acerca de estos bienes relacionales, estudiando su impacto en este tipo de procesos, estudiando más casos.

En la historia de estas tres localidades, podemos observar cómo han ido aumentando las capacidades locales. El camino recorrido a lo largo de los años se tradujo en procesos de empoderamiento comunitario, que en cada localidad adquirió un rumbo diferente debido a sus características específicas, lo cual fue posible gracias al respeto por los procesos de cada comunidad. Ha sido posible articular la lógica global del mercado con la realidad local. Haber tenido paciencia y esperado la maduración de los tiempos comunitarios, permitió una mayor apropiación por parte de los emprendedores, personas que antes hacían actividades zafrales, o de subsistencia y poco a poco descubren que pueden ser emprendedoras de este nuevo tipo de producto que es el Turismo Solidario y Sustentable.

El capital social, como se observa en este caso, ha sido un capital importante para el éxito de estos procesos, y cuando este está desde una lógica solidaria de reciprocidad, hay mayor posibilidad de generar procesos de desarrollo inclusivos y empoderadores. Porque se parte pensando en quienes tienen dificultades para llegar al mercado por falta de capacidad para aprovechar sus recursos. Un

ejemplo concreto es el camino de los microcréditos de la Quebrada del Todo, la capitalización de este fondo propio, está precedido por una base importante de capital social, la confianza entre los emprendedores, y la mirada de bien común que se ha ido construyendo a lo largo del trabajo en esa zona. Sobre todo si se tiene en cuenta las distancias en esta comunidad, mucho más valioso aun, se trata de una comunidad en la que de una casa a la otra hay mínimo 40' a pie. La confianza construida entre emprendedores los llevó a tomar la decisión de crear su propio fondo, los bienes relacionales son un capital que puestos en acción e interacción con los capitales tradicionales generan una energía de desarrollo más potente, algo más que la suma de partes, porque con la confianza no alcanza para poder capitalizar emprendimientos, también el capital material es indispensable, afirmar este tipo de capital no significa negar el capital económico. Esta experiencia muestra que tan unidos e interdependientes están.

Si el acento fuera puesto en la construcción de este tipo de capital, la construcción de confianza que surge del respeto de la identidad y los valores locales, las políticas de desarrollo local tal vez podrían hacer otro camino. Este balance en el tejer vínculos locales como globales logra romper con ciertas lógicas, que no hacen otra cosa más que frenar los procesos de desarrollo. La forma en las que ha sido pensado el desarrollo local sin dudas ha tenido sus consecuencias en la realidad, las raíces cartesianas del pensamiento nos llevan a veces a separar dimensiones que en verdad van juntas y que pueden oponerse tanto como integrarse. Dar peso más a la oposición, a la separación terminológica de lo económico y lo social cultural, no ha permitido hacer un análisis abarcativo del todo (cercanía territorial) como articulador o contenedor de las partes.

Asumir este gran desafío teórico, como hemos visto en este caso puede contrarrestar los efectos negativos que producen los procesos de globalización, que tienden a homogeneizar el consumo y en cierta forma a suprimir las diferencias, dejando a pequeñas comunidades por el camino. La

mirada puesta en los procesos locales, permite reconocer cada comunidad como algo único, permite desarrollar otro tipo de acciones y producir otra lógica de interacción, incluso interviniendo en el mismo mercado, lo demuestra ver a las agencias de viaje por ejemplo involucradas en este proceso. Este producto construido en poblaciones aisladas y vulnerables del norte argentino está hoy en el mercado internacional, esto nos indica que es un camino posible.

Y este ha sido el logro principal de estos procesos, construir una visión local y comunitaria del desarrollo local. Ir tejiendo relaciones entre instituciones, actores, personas que descubren: “Cuanto es posible hacer, cuando el propósito es; hacerlo juntos y por el bien comunitario” como dice la frase que encabeza la definición de Turismo Sustentable de este programa en su página web. Para lograr este objetivo se requirió de una gran inversión, económica, de tiempo, capacidad técnica y humana para generar lazos y tejer procesos comunitarios que permitan reconocer y apropiarse de las propias riquezas culturales. El haber sido la sociedad civil quien articuló con actores locales, regionales, nacionales e internacionales, hace de todo este trayecto un proceso innovador, en el cual que se pudo crear un nuevo producto para ofrecer al mercado. Una innovación, que es fruto de una competitividad económica como socio-cultural, capaz de generar riquezas materiales como inmateriales, que pudieron motorizar procesos de desarrollo local inclusivos y sustentables.

## Bibliografía

- Alburquerque, F. (1997)** Desarrollo Económico Local y Distribución del Progreso Técnico”. Cuadernos del ILPES N°43 de la CEPAL.
- Alburquerque, F. (2007)** “Teoría y Práctica del Enfoque del Desarrollo Local. Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas c/. Pinar 25 (28006) Madrid.
- Alburquerque, F. (2007)** Reflexiones sobre el desarrollo y territorio en América Latina. Coordinador de la Red de Desarrollo Económico Territorial y Empleo para América Latina y el Caribe (red DETE-ALC).
- Alburquerque, F. (2004).** Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL.
- Altuschuler, B., Carmona, R., Clemente, A., Coraggio, J. L., Cravacuore, D., Diaz de Landa, M., ... & Rofman, A. B. (2006).** Desarrollo Local: Una revisión crítica del debate. Espacio.
- Arocena, J. (1995)** El Desarrollo Local. Un desafío contemporáneo”. CLAEH. Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.
- Arocena, J. (1997).** Globalización, integración y desarrollo local. Revista Persona y Sociedad, 11(1).
- Arocena, J. (2003)** Globalización y Diversidad. Un desafío para el Desarrollo Local. Univeridad Católica Uruguay, Montevideo. [Link](#)
- Arocena, J. (2013)** El desarrollo local, una aproximación conceptual. CLAEH. Universidad Católica del Uruguay, Montevideo
- Arroyo, D. (2009)** Políticas Sociales: Ideas para un debate necesario”. 1ª ed.-, Bs. As. Ed. La Crujía.
- Barreiro, F. (2000).** Desarrollo desde el territorio: a propósito del desarrollo local. Chile: Red de Desarrollo Económico Local, 18-21.
- Becattini, G. (1979)** Dal settore industriale al distreto industriale: alcune considerazione sull unita di indagine dell’economia industriale, Rivista di Economia e Politica Industriale, nº 1.
- Becattini, G.(2000)** Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento económico, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Bossier, S. (1997)** El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial, en Revista Eure, N° 69, P.U.C/I.E.U, Santiago de Chile.
- Bossier, S. (2003)** Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando?, El desarrollo en su lugar: el territorio en la sociedad de la información, Santiago de Chile, Instituto de Geografía, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Boisier, S. (2005).** “¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?”. En: Revista de la CEPAL, 86, Agosto, 2005.

**Borja, J. y Castelles, M. (1996)** Local and Global. The Management of Cities in the Information Age”, United Nations Center for Human Settlements (Habitat), Earthscan Publications Ltd.: London

**Botto, M., & Scardamaglia, V. (2011).** Creando capacidades: las negociaciones económicas internacionales y las provincias argentinas; ¿Un rol para el sector privado? Fundación Friedrich Ebert.

**Botto, M. (2005).** Los nuevos regionalismos y la acción colectiva transnacional. Perfiles latinoamericanos, 13(25), 9-41.

**Botto, M. (2014).** Los movimientos sociales y el libre comercio en América Latina:¿ qué hay después del ALCA?/Social movements and free trade in Latin America: what comes after ALCA? Revista Cidob d'afersl internacionals, 191-213.

**Bruni, L. (1999)** “Verso una razionalità economica “capace di comunione””. Rivista Nuova Umanità XXI n° 126, 641-666 [Link](#)

**Bruni, L., & Zamagni, S. (2007).** Economía civil: eficiencia, equidad, felicidad pública. Prometeo Libros.

**Cáceres, C., Troncoso, C., & Vanevic, P. (2013).** Nuevas modalidades turísticas en Argentina. Experiencias de Turismo Comunitario en la provincia de Salta. In Congreso de Turismo “El Turismo y los Nuevos Paradigmas Educativos.

**Calvo, P. (2013).** Fundamentos de la economía civil para el diseño de las organizaciones. Revista Internacional de organizaciones, (10), 65-84.

**Cañada, E. (2006).** ¿Un movimiento de consumo responsable? Balance crítico del Foro Internacional de Turismo Solidario y Comercio Justo (Tuxla Gutiérrez, Chiapas, 2006). Mientras Tanto, (99), 49-65.

**Coraggio, J.L. (2006)** “Acerca de algunas relaciones entre la teoría y la práctica del Desarrollo Local”. Incluido en Adriana Rofman (comp), Universidad y Desarrollo Local. Aprendizajes y desafíos, UNGS/Prometeo, Buenos Aires.

**Coraggio, J.L. (2004)** “La gente o el capital: desarrollo local y economía del trabajo”. Editorial Abya Yala.

**Coraggio, J.L. (2006)** “Las políticas públicas participativas: ¿obstáculo o requisito para el desarrollo local” Rofman, Adriana y Alejandro Villar (compiladores). Desarrollo local. Una revisión crítica del debate. Buenos Aires: Espacio Editorial, 26.

**Costamagna, P & Alfaro, M.B. (2015).** “El pensamiento de Francisco Alburquerque en torno al enfoque de Desarrollo Territorial”. Conecta DEL. ISSN: 978-987-33-9064-7 [Link](#)

**Costamagna, P. (2012).** Innovación y Territorio. Ideas para nuevas actuaciones de las agencias de desarrollo. En: Desarrollo regional en América Latina: el lugar importa. Santiago: CEPAL, ILPES, 2012. p. 127-142. LC/L. 3454.

**Di Pietro Paolo, J.L. (2014)** Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local. [Link](#)

**Dubet, F. (2011).** Repensar la justicia social: contra el mito de la igualdad de oportunidades. Siglo Veintiuno Editores Argentina.

**Dubet, F. (2010).** Sociología de la experiencia. Editorial Complutense.

**García Delgado, D. & Casalis, A. (2006)** Desarrollo local protagónico y proyecto nacional. El desarrollo local en el eje de la política social. [Link](#)

**García Delgado, D. (2015).** Sociedad Civil, Actores y Políticas Públicas Cambios y transformaciones en un punto de inflexión Art. Editorial de la Revista Estado y Políticas Públicas Nº 5. Año 2015. ISSN 2310-550X pp.. 13-16

**García Delgado, D. (2015).** Modelo de desarrollo con inclusión y su inserción en la multipolaridad. Revista de Ciencias Sociales, segunda época Nº 28, primavera de 2015, pp. 159-177

**Fairstein, C. (2013).** Las tensiones socio-espaciales a partir de la declaración de Patrimonio de la Humanidad y el incremento del turismo en las provincias de Salta y Jujuy de la República Argentina. Nómadas.

**Galicchio, E. (2004).** El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. Ponencia presentada en el Seminario Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local. Argentina.

**Hurtado, J. (2014)** Albert O. Hirschman y la economía del desarrollo: lecciones para el presente. Cuadernos de Economía 2014,33(62):7 [Link](#)

**Madoery, O. (2001)** El valor de la política de desarrollo local. A. Vázquez Barquero y O. Madoery (comp.) Transformaciones.

**Madoery, O. (2008)** Otro desarrollo: El cambio desde las ciudades y regiones. UNSAM EDITA, Universidad Nacional de San Martín.

**Maldonado, C. (2005).** Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario. International Labour Organization [Link](#)

**Maillat, D. (1992)** Milleux et dynamique territoriale de innovation. Revue canadienne des sciences regionales. Vol XV, Nº2, pp 199-218. [Link](#)

**Marsiglia, J.(2008)** Los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil: desafíos para la gestión concertada. Prisma, (22), 167-192.

**Pingel, C. (2007).** Turismo solidario en el marco del turismo responsable. Contextos, conceptos y aplicaciones. [Link](#)

**Paglione, L. M., & Serafim, M. C. (2014).** Sistemi di dono-reciprocità nel sistema economico capitalista: utopia o coesistenza feconda? Il caso dell'Economia di Comunione nella libertà. EtnoAntropologia, 2(1), 105-116.

**Poggiese, H., Redín, M. E., Alí, P., & Argentina, F. S. (1999).** El Papel de las Redes en el desarrollo local como prácticas asociadas entre estado y sociedad. Paper FLACSO.

- Poggiese, H. A. (2000).** Desarrollo Local y Planificación Intersectorial, Participativa y Estratégica. Breve revisión de conceptos, métodos y prácticas. II Seminario Internacional: Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas Desarrollo Local y Gestión Tecnológica. Octubre de 2000–Mar del Plata, Argentina.
- Poggiese, H. A. (2000).** Movimientos sociales, formulación de políticas y redes mixtas socio-gubernamentales: para un nuevo "saber-hacer" en la gestión de la ciudad. CLACSO.
- Porter, M. (1999)** Los clusters y la competencia". Revista Gestión, vol 2 n°1). [Link](#)
- Rodríguez-Pose, A. (2002)** El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de Desarrollo Económico Local en un mundo globalizado. [Link](#)
- Rofman, A., & Villar, A. (2005)** Los actores del desarrollo local en el contexto argentino: orientaciones teóricas e instrumentos de análisis. [Link](#)
- Rofman, A., & Foglia, C. (2015).** La participación ciudadana local en la historia argentina reciente (de los '90 a la actualidad): asistencia, movilización, institucionalización (dossier).
- Sachs, I. (1980).** Ecodesarrollo. Concepto, aplicación, implicaciones". En: Comercio Exterior, México D. F.: 30, n.7.1980:718-725.
- Sforzi, F. (2007)** Del distrito industrial al desarrollo local. Desarrollo Local: Teoría y Prácticas Socio Territoriales, Ed. Porrúa, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Sforzi, F. (1999)** La teoría Marshalliana para explicar el desarrollo local. Manual de desarrollo local. Asturias, Editorial Gijón.
- Sforzi, F. (2008)** Unas realidades ignoradas: de Marshall a Becattini. Mediterráneo Económico. [Link](#)
- Vallaey, F. (2010)**¿ Cómo trabajar para un desarrollo ético en comunidad?. Recuperado de: [http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/marco\\_conceptual/ComoTrabajarparaunDesarrolloEticoenComunidad.pdf](http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/marco_conceptual/ComoTrabajarparaunDesarrolloEticoenComunidad.pdf) (05--2016), 1-29.
- Vázquez Barquero, A. (2000).** La política de desarrollo local en Italia: instrumentos y experiencias. CEPAL
- Vázquez Barquero, A. (2000)** Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual. CEPAL
- Vázquez Barquero, A. (2005)** Las nuevas fuerzas del desarrollo. Antoni Bosch editor.
- Vázquez Barquero, A. (2009)** Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. Revista Apuntes del CENES, 28(47). [Link](#)
- Vázquez Barquero, A. (2010).** Diversidad territorial y desarrollo endógeno en Argentina. Cultura económica, (77), 46-72.

## **Algunos Sitios Web consultados**

### **Organizacional Internacional de Trabajo (OIT):**

<http://www.ilo.org/empent/areas/local-economic-development-led/lang--es/index.htm>

### **Comisión Económica para América Latina (CEPAL):**

<http://repositorio.cepal.org/>

### **Naciones Unidas:**

<http://www.un.org/es/index.html>

### **Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con inclusión social en América Latina:**

<http://www.conectadel.org/>

### **Ministerio de Turismo y Cultura de Salta:**

<http://turismo.salta.gov.ar/contenido/1440/registro-turismo-rural-comunitario>

### **Ministerio de Turismo:**

<http://www.turismo.gov.ar>

### **Red de Turismo Comunitario:**

<http://www.turismocampesino.org>

### **Programa Turismo Solidario y Sustentable:**

<http://turismosustentablenoa.org>

# Anexos

## Anexo 1: Zonas en las que se desarrolla el Programa



## **Anexo3: Listado de Entrevistados**

### **1. Calificados**

**Alejandro Casalis** (entre otras Coordinador Académico del Diploma Superior en Desarrollo Local, Territorial y Economía Social en FLACSO)

**Ricardo Muir** (miembro del Programa de Planificación Participativa y Gestión Asociada en FLACSO)

**Paula Renata González** (directora del Programa en la primer etapa, a quién entreviste al inicio para conocer la historia y comprender si el caso realmente era un caso de estudio)

### **2. Vinculados actualmente al Programa a quienes se aplicó el formulario**

**Mons. Hugo Manuel Salaberry Goyeneche** (actual Presidente de la Comisión Episcopal de Migraciones y Turismo)

**Marcela Villares** (responsable nacional de la Pastoral de Turismo)

**Ana Cornejo** (Subsecretaría de Desarrollo y Competitividad del Ministerio de Turismo y Cultura de Salta)

**Carlos Stengurt** (Dirección General de Planificación Turística en el Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia de Salta. Argentina)

**Mario Vilca** (Legislador de Rosario de Lerma – Salta)

**Viviana Santinon** (Directora de la Escuela de Turismo de la UCASAL)

**Carlos Alberto Issa** (Presidente del Directorio del Hotel Escuela Vatel en Salta)

**Bettina González** (Gerente de Boomerang Viajes)

**Agustín Cabezas** (actual director del Programa)

**Orlando Soriano** (técnico del Programa)

**Andrea Miranda** (encargada de comunicación del Programa)

**Flavia Tejerina** (emprendedora de la Comunidad de la Quebrada del Toro)

**José (Pepe) Gonza** (emprendedor de la Comunidad de Brealito)

**Catalina Unco** (emprendedora de la Comunidad de El Jardín)

## **Anexo 4: Pauta de Entrevista**

### **Orientada a conocer a los actores, sus estrategias y resultados**

1. En qué medida el Programa de Turismo de la Pastoral le parece exitoso?
2. Si la respuesta es Si ¿cuáles considera que son los elementos que lo hacen exitoso?
3. ¿Hubo dificultades?
4. Usted Participa de éste programa?
5. ¿Cuál considera que es su aporte?
6. ¿Quiénes más participan del programa?
7. ¿Cuál considera que tiene que ser el aporte de los demás actores?
8. ¿Cuál considera ha sido el motor de ésta experiencia?
9. ¿Qué lo motiva hacer parte de ésta experiencia?
10. ¿Qué papel juega cada uno de los actores? (fueron nombrados dos públicos y privados particularmente?)
11. ¿Qué es lo que favorece éste programa?
12. ¿Qué lo obstaculiza?
13. Si tuviera que enumerar los ingredientes más importantes del Programa, ¿Cuáles serían?
14. ¿Qué es lo que hace posible el programa? (ingredientes económicos, políticos, sociales?)
15. ¿Qué es lo que hace que se sostenga en el tiempo?
16. ¿Qué valores identifica en este programa?
17. ¿Considera que es una experiencia de Desarrollo Local? ¿Por qué motivo?

## **Anexo 5:**

### **Documentos relevantes consultados**

- ✓ Proyectos e Informes del Programa TSNOA a las Agencias de Cooperación Internacional
- ✓ Encíclica Laudado Sì
- ✓ [https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/messages/tourism/documents/hf\\_jp-ii\\_mes\\_20010619\\_giornata-mondiale-turismo.html](https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/messages/tourism/documents/hf_jp-ii_mes_20010619_giornata-mondiale-turismo.html)
- ✓ Convenios Firmados (con públicos y privados)
- ✓ Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020 (Nación)
- ✓ Plan Estratégico de Turismo Sustentable (Plan Salta Si + - 2011/2020)
- ✓ Reglamentación Turismo Comunitario (Salta)
- ✓ Publicaciones en el BLOG

**Anexo 6: Algunas imágenes de los momentos del Programa en los cuales participé como observadora y en los cuales pude conocer más del programa e intercambiar con los protagonistas.**



Encuentro Regional de Emprendedores 7 y 8 de setiembre 2015 en Salta.  
A demás de fortalecer vínculos y capacitar, tenía como fin el lanzamiento de este nuevo trayecto con los emprendedores



**2º Encuentro de Emprendedores.**  
 Momentos de formación con empresarios, técnicos del programa y funcionarios del Ministerio. Presentación de grupos de emprendedores marcas y logos, nacimiento de la RED de Emprendedores de Turismo Solidario y Sustentable del NOA  
 6, 7 y 8 de Mayo en Paraje "El Rosal" Quebrada del Toro a 3.500mt de altura





Presentación  
comercial de los  
Nuevos Productos  
y Destinos del  
NOA.

17 de mayo 2016  
en la Casa de Salta  
en Buenos Aires.



Visita a los emprendimientos en Agosto 2016  
AMU (Acción Mundo Unido), agencia de  
cooperación internacional.  
En menos de 10 días 2.500km fueron recorridos.  
Culminó con la reunión de la Mesa de Gestión.





Despedida de la Oficina Técnica luego de haber compartido por vario tiempo la Oficina y haber intercambiado muchas veces acerca del camino recorrido por esta experiencia.

De Izq. a derecha Andrea, Agustín, Orlando, Andrea, Ivana, Julieta (of. Técnica), y Hugo uno de los guías de La Quebrada del Toro

## **Anexo 7:**

### **Videos presentación de los destinos producidos (2014/2015)<sup>58</sup>**

#### **BREALITO**

<https://programatsnoa.org.ar/2014/10/20/el-programa-tsnoa-en-brealito-video/>

#### **EL JARDIN**

<https://programatsnoa.org.ar/2014/10/16/el-espinal-y-finca-potrerillos-video/>

#### **QUEBRADA DEL TORO**

<https://programatsnoa.org.ar/2015/04/10/quebrada-del-toro-video/>

---

<sup>58</sup> Actualmente en la etapa comercial los están reformulando