

## **LA ARTICULACIÓN DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO COMO FACTOR DE ÉXITO. LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN ACTUAR EN COSTA RICA**

Ernest Cañada

Docente de la Escuela Universitaria de Turismo y Hotelería de Barcelona (CETT-UB)  
Coordinador de Alba Sud – Investigación y Comunicación para el Desarrollo  
[ernest@albasud.org](mailto:ernest@albasud.org)

**Resumen:** La creación de estructuras de articulación se ha identificado como un factor clave para que las iniciativas de turismo rural comunitario pudieran mejorar la formación técnica de sus miembros, el diseño de infraestructuras y servicios ofrecidos, los mecanismos de control de calidad, las posibilidades de intermediación comercial con clientes extranjeros, así como la incidencia política en defensa de sus intereses. La comunicación centra su atención en una de las experiencias más reconocidas en Latinoamérica, la asociación ACTUAR en Costa Rica, fundada el año 2001 e integrada por 36 grupos comunitarios, con especial atención en dos de sus principales líneas de actuación: a) la organización del sector y la incidencia política y b) la comercialización.

**Palabras clave:** comercialización; Costa Rica; incidencia política; intermediación; política turística; turismo rural comunitario.

### **1. Introducción**

El fracaso de numerosas iniciativas de turismo rural comunitario (TRC) en América Latina, después de más de dos décadas de apoyo por parte de la cooperación internacional al desarrollo y políticas públicas nacionales, es motivo de preocupación tanto académica como de tomadores de decisiones. De forma crítica se han identificado las dificultades para acceder al mercado y consolidar una demanda que les permita vender unos determinados servicios, hacer viables empresarialmente sus iniciativas y mejorar sus condiciones de vida (Ashley y Goodwin, 2007; Bartholo y Bursztyn, 2012; García Lucchetti y Font, 2013; Mitchell y Muckosy, 2008). En este sentido se ha señalado que las estimaciones y expectativas en torno a la comercialización de muchas iniciativas de turismo comunitario a los que se había apoyado no habían sido realistas (Denman 2001); que los procesos de acompañamiento se han centrado más en la construcción de infraestructuras y capacitación técnica en un sector no tradicional que en la construcción de vínculos con el mercado (Ashley y Goodwin 2007; Ashley y Roe 2002); que ha existido un fuerte desconocimiento del funcionamiento del mercado y de los encadenamiento con los sectores más dinámicos de la industria turística (Armstrong 2011; Mitchell y Muckosy 2008); que la dependencia con respecto a donantes externos dificulta los procesos de consolidación comercial de este tipo de iniciativas (Hamzah y Mohamad 2012; Zapata et al. 2011); que los niveles de fracaso han sido más elevados cuando las iniciativas han tratado de vender en el mercado internacional, cuyo funcionamiento les resulta más extraño, que cuando han ofrecido servicios turísticos directos a la población local con quienes comparten un mismo sustrato cultural (Zapata, et al., 2011); que una parte del acompañamiento a través de los organismos de cooperación internacional, autoridades públicas y organismos multilaterales, especialmente los que han tenido acceso a fondos financieros más importantes, han priorizado una orientación hacia el mercado de altos ingresos de carácter internacional desatendiendo otros mercados con más potencialidades para algunas de esas experiencias (Cañada 2013; Zapata et al. 2011). Igualmente también se ha cuestionado la monopolización de beneficios por parte de élites locales y ampliación de desigualdades dentro de las comunidades (Gascón 2013).

En este contexto, desde el año 2011 hemos impulsado un programa de investigación en Centroamérica para 1) tratar de identificar experiencias exitosas de TRC y 2) entender qué ha

significado ese éxito y cuáles han sido las estrategia que han permitido avanzar en esta dirección. Se parte de un concepto de TRC caracterizado como un modelo de gestión de la actividad turística en el que la población local de un determinado territorio rural (en especial pueblos indígenas y familias campesinas), y a través de sus distintas estructuras organizativas de carácter colectivo, ejerce un papel preponderante en el control de su diseño, ejecución, gestión y distribución de beneficios. Lejos de actuar como un sustituto de las actividades agropecuarias tradicionales (agricultura, ganadería, pesca, artesanía, forestería...), el turismo en las comunidades rurales que comparten este modelo ha sido visto como una forma de diversificar y complementar las economías campesinas, ofreciendo al visitante la posibilidad de conocer esos territorios de la mano de la gente del lugar (Cañada & Fandiño, 2009). En este análisis se emplea también el concepto de “resiliencia”, propuesto por Esteban Ruiz-Ballesteros en sus investigaciones sobre el TRC en Ecuador. Así en la introducción del turismo en las economías rurales visualiza la capacidad de resiliencia de las iniciativas comunitarias, que aprenden a interpretar y establecer relaciones con otros actores en prácticas económicas lejanas a las consideradas tradicionales (Ruíz-Ballesteros y Vintimilla 2009; Ruiz-Ballesteros 2011).

Una de las claves que se han logrado identificar en el análisis de diferentes experiencias de TRC en América Latina, y en particular el que ha apostado por un mercado internacional, es el rol que juegan determinadas estructuras de intermediación, tanto para funciones de carácter comercial como en relación a la capacitación, control de calidad, representación e incidencia política. En los casos que las iniciativas de TRC han apostado por el mercado local de clases medias bajas los patrones que han ayudado a su consolidación han sido de otra naturaleza (Cañada, 2015a; 2015b).

En el caso de Costa Rica se identificó que algunas de las iniciativas que habían logrado consolidarse en términos de viabilidad empresarial y con mayor impacto socio-comunitario (como ASOPROLA, Los Campesinos, Nacientes Palmichal o Stribrawpa) compartían el hecho de ser socios fundadores de la red ACTUAR. Esto orientó la necesidad de comprender mejor cómo funcionaba esta red y este tipo de estructuras organizativas. De este modo, en la presente comunicación se analiza una de estas iniciativas de intermediación con el fin de entender la importancia que que tiene este tipo de actores en el desarrollo del TRC. La investigación se fundamenta en el trabajo de campo realizado entre los años 2011 y 2015 con estancias en la sede central de ACTUAR en Costa Rica y con varios de sus socios. Centramos la atención en su proceso de constitución y organización interna y en dos de sus ámbitos de actuación más reconocidos: los procesos de articulación del sector, desde los que han incidido en las políticas públicas, y su estrategia de comercialización.

## **2. Orígenes y conformación de ACTUAR**

ACTUAR, legalmente registrada como Asociación Comunitaria Conservacionista de Turismo Alternativo Rural, es una organización sin fines de lucro de segundo nivel creada el año 2001 en Costa Rica y formada por organizaciones de base local mayoritariamente dedicadas al TRC. Se fundó con 15 iniciativas y actualmente está constituida por 36. Su misión, según sus Estatutos, es promover la sostenibilidad ambiental, social, cultural y económica de sus socios a través de la comercialización, el fortalecimiento empresarial y organizativo de instancias que combinan actividades económicas tradicionales con actividades de TRC. Sus miembros reciben apoyo en forma comercialización de su oferta turística, asesoría en trámites de formalización, capacitaciones, créditos solidarios y pequeñas donaciones para mejorar sus servicios, transferencia de conocimientos para la puesta en marcha de buenas prácticas ambientales, además de acciones de incidencia política para la defensa de los intereses del sector. Su estructura se divide en dos grandes líneas, una dedicada a fortalecer la dinámica organizativa y social de sus miembros, con acciones destacadas en capacitación, incidencia política, articulación y representación del sector, y otra orientada a la comercialización a través de un tour-operador propio (Cañada, 2014).

### **2.1. El apoyo inicial del Programa de Pequeñas Donaciones**

La creación de ACTUAR en 2001 tuvo su origen en el apoyo que desde principios de los años noventa el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) había brindado a diversas experiencias comunitarias tras la Cumbre de la

Tierra, organizada en Río de Janeiro, Brasil, entre el 2 y el 13 de junio de 1992. El PPD fue concebido como una forma de contribuir a la conservación y el desarrollo local en comunidades rurales. Su coordinador en Costa Rica desde sus inicios, Eduardo Mata, da cuenta de sus objetivos iniciales:

El PPD es un programa orientado a organizaciones de la sociedad civil. En Costa Rica hemos financiado unos 600 proyectos en más de 500 comunidades en todo el país. Son proyectos muy diversos, en los que las personas de las comunidades buscan mejorar sus condiciones de vida a través de la acción ambiental de muy diferentes maneras. (Eduardo Mata, comunicación personal, 03/01/2014)

En los primeros años se financiaron varias iniciativas de TRC, entre muchos otros proyectos sobre territorios indígenas, corredores biológicos, producción sostenible, control del fuego, manejo del recurso hídrico y energías renovables y eficiencia energética. El objetivo no era el turismo en sí mismo, si no cómo generar ingresos que permitieran la protección y conservación del medio ambiente, que era el propósito final del PPD.

El tema del turismo no estaba en las agendas de las organizaciones, o lo estaba tangencialmente. La estrategia era consolidar iniciativas que tuvieran potencialidad en el campo de la conservación a través del turismo, era una estrategia que venía a contribuir a la sostenibilidad de las organizaciones, y el turismo era la forma de poder obtener recursos. (Hernán Ramírez, comunicación personal, 08/05/2015)

La estrategia del PPD, pionera en Costa Rica, consistió en fortalecer los procesos de escalamiento vertical entre grupos que trabajan en un mismo sector:

Empezamos a unirlos de manera sectorial y a trabajar con los grupos, todos los de la misma actividad, y ahí va surgiendo en ellos mismos la necesidad de agruparse, de tener representatividad. Vimos que estos grupos estaban solos y necesitaban tener un apoyo más allá del PPD. Se vio esa necesidad y los mismos grupos empezaron a organizarse, porque ellos nos dijeron que querían unirse. (Eduardo Mata, comunicación personal, 07/05/2015)

Una de las particularidades del PPD ha sido su metodología de financiamiento, con donaciones de un monto relativamente pequeño, hasta los 50.000 dólares en total, fraccionado en varios desembolsos a lo largo de cuatro años, que no pueden incluir ni la compra de tierras ni salarios, de tal manera que sirvieran como un fondo semilla para iniciar la actividad. Paralelamente se les apoyaba con una asesoría amplia, con informaciones de contacto con otras instituciones que podrían necesitar. Esta forma de trabajar, acompañando procesos a lo largo de los años, más que intervenciones puntuales, ha sido especialmente valorado por ACTUAR. Al respecto Kyra Cruz, directora de ACTUAR entre 2002 y 2014, resaltaba que:

El PPD trasciende de ser un mero donante. Todos nos sentimos parte de una filosofía, de una gran red, de una forma de querer construir un proyecto de país. Y por consiguiente el PPD no es simplemente un donante, sino que a pesar que muchos ya no reciben financiamiento, todos nos vinculamos con las acciones que realiza el PPD, como la producción sostenible o la introducción de energías alternativas. (Kyra Cruz, comunicación personal, 07/08/2011)

## **2.2. Formación de ACTUAR**

El proceso de constitución de ACTUAR tuvo lugar a través de una serie de encuentros de intercambio entre los grupos que apoyaba el PPD en turismo. La experiencia previa de coordinación entre grupos que se estaba llevando en el Caribe Sur de Costa Rica sirvió de experiencia y permitió contar con un primer núcleo con cierto nivel de cohesión. Desde principios de los años 90 varias organizaciones comunitarias involucradas en procesos de conservación ambiental habían establecido relaciones de colaboración en torno al Corredor Biológico de Talamanca. A partir de ahí algunas de ellas se involucraron también en actividades turísticas y reforzaron las relaciones de intercambio, constituyendo uno de los núcleos clave en la formación de ACTUAR. Una de las primeras tareas fue conocer mejor qué estaba ocurriendo en los grupos y qué necesidades tenían. Ana Carmona, asistente técnica y administrativa del PPD en esos momentos, resalta los límites comerciales que tenían aquellas iniciativas y el escaso conocimiento del mercado:

Se empezó a ver que había un montón de empresitas que el PPD había financiado pero que estaban en el casi casi, no lograban comercializar, o no lograban cuajar y madurar su producto.

Había muchos cuellos de botella. (...) Llegaba un grupo que quería hacer cabinas, otro que quería hacer un restaurante y el PPD lo financiaba sin saber si había mercado, si había capacidad, si era rentable. Entonces había proyectos que tenían unas cabinas ahí que nunca se rentaron, a veces porque estaban sin permisos, o sea que no estaban formalizados. Era en el momento en que el TRC se consideraba como un turismo de baja categoría, un servicio malo, feo, con irresponsabilidad. (Ana Carmona, comunicación personal, 07/05/2015)

En 2001 el PPD decidió hacer una evaluación de esos proyectos en la que se evidenció que mayoritariamente las iniciativas de TRC no tenían acceso al mercado, o no conocían cómo funcionaba y cómo debían relacionarse con él. La conclusión de ese análisis fue la necesidad de poner en marcha un proceso de capacitación y fortalecimiento que les permitiera abrirse un espacio en el conjunto de la oferta turística nacional. Ese mismo año organizaron una serie de intercambios entre los distintos grupos para que pudieran compartir sus experiencias y fortalecer vínculos, así como consensuar una visión de cómo debía ser el turismo que querían para sus comunidades.

En el marco de estos intercambios que fue generando el PPD en mayo de 2001 se decidió finalmente la creación de ACTUAR. Luis Zúñiga, socio de Casa Calateas en Talamanca, en el Caribe Sur de Costa Rica, y otro de los fundadores de ACTUAR, y que a lo largo de su historia ha ocupado diversos cargos en su junta directiva, incluyendo el de presidente, describe así ese proceso:

A través de un proceso de intercambio y capacitación empezamos a ver necesidades, problemas y objetivos en común. A partir de ahí, poco a poco, se fue perfilando la idea de crear una organización a nivel nacional que viniera a fortalecer y trabajar en aquellos aspectos en los que nosotros, como organizaciones de campesinos, teníamos carencias. (Luis Zúñiga, comunicación personal, 12/08/2011).

Las organizaciones que se involucraron en el proceso de fundación de ACTUAR habían llegado al TRC por múltiples vías: organizaciones ambientalistas y de conservación que llevaban a cabo acciones de vigilancia y control para evitar la cacería, la tala ilegal o los incendios, y que estaban buscando en el turismo una forma de encontrar un apoyo económico a las actividades de protección de los recursos naturales que estaban desempeñando; iniciativas campesinas que se vieron en la necesidad de diversificar sus actividades productivas ante las limitaciones que encontraban en la producción y comercialización agropecuaria; grupos de mujeres que buscaron en el turismo una forma de fortalecer su autoestima y autonomía, al abríseles oportunidades de formación y generación de ingresos sobre los que podían tener un mayor nivel de decisión sobre qué hacer con ellos; poblaciones indígenas que se habían visto limitadas en el uso del bosque por las medidas de conservación establecidos, que por ejemplo prohibían la venta de madera, y que tampoco fueron beneficiadas por los sistemas de pago por servicios ambientales, a diferencia de lo que había sucedido en otros territorios del país, y que vieron en el turismo una opción de generación de ingresos sostenible con su entorno (ACTUAR 2010).

ACTUAR empezó a funcionar como una red informal integrada por 17 grupos. Al principio se eligieron representantes de las diferentes regiones turísticas que se reunían periódicamente, hasta que en septiembre de 2003 se legalizó formalmente. Los principales objetivos que acordaron fueron: fortalecer el mercadeo con el fin de aumentar la clientela de las iniciativas comunitarias; capacitar y fortalecer institucionalmente a sus miembros; incidir políticamente en las diferentes instancias del Estado, como el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) o la Asamblea Legislativa, principalmente, así como en los medios de comunicación; y finalmente gestionar recursos económicos y técnicos (ACTUAR 2010).

### **3. Organización del sector e incidencia política**

#### **3.1. Procesos de articulación**

En el año 2003 se creó la Alianza de Organizaciones para el Fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario, concebida como un espacio informal de coordinación entre las principales instituciones relacionadas con el sector: COOPRENA, otra red de TRC, ACTUAR y la Asociación Centroamericana para la Economía, la Salud y el Ambiente (ACEPESA), una ONG dedicada a la gestión integral de residuos sólidos y en cuestiones relacionadas con el

saneamiento, y al turismo sostenible. Inicialmente también estuvo involucrada la Mesa Nacional Campesina, pero su participación fue decayendo por causas internas.

Según Yorlenny Fontana, ex-Coordinadora del Área de Turismo Sostenible de ACEPESA, las razones que impulsaron su creación fueron las siguientes:

Nos aliamos con el fin de incidir conjuntamente en las instituciones del Estado para fortalecer el TRC como una alternativa de desarrollo local sostenible en Costa Rica. El trabajo se ha focalizado en ejecutar estrategias de incidencia que ayudasen a generar los cambios necesarios que permitan eliminar obstáculos para el desarrollo del turismo rural comunitario y, a su vez, generar sinergias entre los actores públicos y privados, brindando así mayores oportunidades para este tipo de turismo. (Yorlenny Fontana, comunicación personal, 30/05/2009)

Su presentación pública tuvo lugar el 15 de junio de 2004 en Nacientes Palmichal, una iniciativa asociada a ACTUAR, en un acto que los protagonistas de esta historia recuerdan como “la emboscada”, por el hecho que lograron llevar a varios altos cargos públicos para que escucharan sus propuestas y necesidades y que se comprometieran con el sector.

La “emboscada” fue un nombre un poco jocoso para invitar a los ministros y autoridades políticas y de organismos internacionales, con la idea que nos escucharan. Ahí estuvo el ministro de Agricultura, el ministro del Ambiente, el Ministro de Turismo, el Viceministro del Trabajo, el INFOCOOP también tuvo una participación bastante importante, y estuvieron también los representantes del BID, entre otros. Los reunimos en el Aula Ambiental, y entonces tuve el honor de exponerlas a las autoridades y los invitados nuestras necesidades como sector en cuanto a servicios, a promoción, comercialización... Y la reacción de las autoridades fue sumamente positiva, con expresiones del ministro de Turismo de reconocimiento del sector. (Hernán Ramírez, comunicación personal, 08/05/2015)

El trabajo principal de la Alianza se dirigió hacia la consecución de políticas a favor de este tipo de actividad y eliminar los obstáculos que estaban afectando a su desarrollo, así como la realización de distintas actividades que requerían una mayor coordinación de esfuerzos entre varios actores, como la organización de las ferias anuales de TRC o la edición de la Guía de Turismo Rural Comunitario de Costa Rica (de la que se han editado cuatro). Las labores de incidencia estuvieron impregnadas, según sus líderes, de una visión propositiva, que se alejaba de la confrontación y trataba de involucrar a las diferentes fuerzas políticas en una visión compartida. El mensaje que trataban de transmitir era la necesidad de construir consensos amplios en torno a una nueva propuesta de desarrollo rural.

No solo invitábamos a los diputados a las reuniones, sino más bien a que tuvieran una experiencia de TRC, siempre hablando de política, pero llegándoles un poco más al corazón, a la raíz del ser costarricense, llegar a la esencia de lo rural, independientemente de cuáles fueran sus orientaciones políticas. Sacamos la bandera de la Costa Rica rural que queremos, donde la gente siga viviendo ahí, produciendo y sintiéndose orgullosa de ser de donde son, y que pudiéramos poco a poco ir generando oportunidades para acceder a los mercados (Kyra Cruz, comunicación personal, 07/08/2011)

Desde su creación hasta la constitución en junio de 2009 de la Cámara Nacional de TRC (CANTURURAL), que la sustituyó como espacio de coordinación, la Alianza logró importantes avances en el terreno político. Entre ellos destacan las siguientes actuaciones: la definición y caracterización del TRC como producto turístico nacional; su declaración como cuarto macro producto a desarrollar y promocionar; su incorporación en el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2002-2010 del ICT; la inclusión de ofertas de TRC en las acciones de promoción de la imagen del país; la aprobación de un decreto que declaraba de Interés Público el TRC (Nº 33536-MP-TUR), publicado el 17 de enero del 2007, y suscrito por el Ministerio de Turismo, el Ministerio de la Presidencia de la República y el Presidente de la República; la aprobación del Decreto de Posadas Rurales (Nº 34717 – MEIC-TUR) que, entre otras cosas, reducía de 10 a 3 el número de habitaciones que hacían falta para obtener declaratoria turística; la consecución de Póliza de Responsabilidad Civil Colectiva por parte del Instituto Nacional de Seguros para las comunidades que desarrollaran productos turísticos (Yorlenny Fontana y Kyra Cruz, comunicación personal, 30/05/2009).

Por su parte la CANTURURAL se fue constituida por 25 asociados, en lo que suponía un salto en capacidad de articulación y representación sectorial. ACTUAR asumió la presidencia de la

primera junta directiva de la Cámara por medio de Kyra Cruz. Las principales acciones de la Cámara durante esos años fue darle seguimiento a la aprobación de la Ley y su reglamentación; la organización de las ferias de turismo rural comunitario de los años 2010 y 2011; la organización del Primer Congreso de Turismo Rural Comunitario en 2012, realizado con el apoyo del ICT, el INFOCOOP y el INA, entre el 17 y 18 de octubre en el Centro de Formación La Catalina en Birrí, Heredia; la elaboración de un diagnóstico sobre la situación del turismo rural comunitario en Costa Rica, realizado por Sergio Salazar con el apoyo de INFOCOOP; y la gestión de un proyecto apoyado por el PPD en 2012 (Kyra Cruz, comunicación personal, 17/12/2013; Hernán Ramírez, comunicación personal, 08/05/2015; Cinthya Quirós, comunicación personal, 01/01/2016).

### **3.2. La Ley de Fomento de Turismo Rural Comunitario**

El 28 de abril de 2009 la Asamblea Legislativa de Costa Rica aprobó por unanimidad la *Ley de Fomento del Turismo Comunitario* (expediente 16.879). Esta Ley llegaba tras cuatro años de una intensa labor de incidencia política por parte de las principales organizaciones representantes del sector, ACEPESA, ACTUAR y COOPRENA, con colaboraciones diversas.

En la redacción del texto final de la Ley fue necesario integrar y sustituir otras iniciativas que también habían planteado la necesidad de algún tipo de apoyo al sector. Inicialmente en la Asamblea Legislativa se había discutido otra propuesta impulsada por la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica (UCR), pero en opinión de Hernán Ramírez, “el asunto estaba pegado porque no había claridad”. Entonces la Alianza decidió promover una visita de los diputados y sus asesores que estaban a cargo de esa iniciativa, entre ellos Olivier Pérez, diputado por el Partido Acción Ciudadana (PAC) entre 2006 y 2010, y quien coordinó la iniciativa dentro de la Comisión de Turismo en la que se preparó la propuesta de Ley.

Les invitamos a conocer una iniciativa de TRC, en Nacientes Palmichal. Fueron diputados y algunos asesores, pero quien llevaba la voz cantante era Olivier Pérez. Entonces hubo un desayuno en la casa de don Pepe, una finquita. Ahí la intervención que hubo de parte de don Olivier y otros era: «Bueno, el proceso es difícil, vamos a tratar de que esta Ley, si no se aprueba por lo menos que quede madura, un poco llenando expectativas de las organizaciones porque no es sencillo». Eso fue como en el desayuno de las 9 de la mañana. En el café de la tarde, después de haber recorrido un micro beneficio de café, de haber conocido la finca Paraje de Bendición, de haber almorzado una parrillada en el rancho típico en Nacientes Palmichal y luego de tomar café en el cerco de don Manuel y doña Mary, ideay, las palabras que don Olivier dijo fueron diferentes: «Yo creí que esto del turismo rural era un cuento, hoy me he dado cuenta que es una realidad, que hay encadenamientos, que esto es importante para sostenibilidad ambiental, financiera, para crear fuentes de trabajo, esto da valor agregado...». Y comenzó a reconocer los beneficios del turismo rural comunitario, y terminó diciendo: «Esta ley hay que sacarla en esta legislatura, vamos a hacer todo lo posible, nos comprometemos». (Hernán Ramírez, comunicación personal, 08/05/2015)

La ley fue planteada desde las organizaciones promotoras como una necesidad para el desarrollo efectivo del TRC en el país. Las limitaciones en cuanto a infraestructura (telefonía, electricidad, agua potable, caminos y rotulación pública) eran uno de los grandes escollos, dados los lugares alejados y de difícil acceso en los que se encuentran ubicadas la mayoría de iniciativas comunitarias.

En varios sectores donde se han realizado importantes esfuerzos por desarrollar este tipo de actividad no tienen acceso a telefonía. Esto obliga a que las agencias comercializadoras de TRC realicen reservaciones a través de pulperías, bazares u otros establecimientos que están hasta 10 Km. de distancia de las iniciativas. A su vez, la rotulación y los caminos aptos para la recepción de turistas son fundamentales. Es de suma necesidad que el ICT, junto con las Municipalidades y el ICE, entre otros, identifiquen la importancia de los núcleos donde se desarrollan iniciativas de TRC para que estimulen el adecuado desarrollo de servicios públicos que contribuyan a fortalecer estos núcleos de desarrollo rural comunitario. A su vez, es primordial que el Estado genere oportunidades para que las poblaciones que desarrollan iniciativas de TRC, que están más limitadas en cuanto a acceso, puedan mejorar estas condiciones y ser competitivas. (Kyra Cruz, comunicación personal, 30/05/2009)

La complejidad burocrática que suponía cualquier gestión administrativa, especialmente cuando quien tenía que llevarla a cabo vivía en lugares alejados y poco o mal comunicados.

Por eso hacía falta una adecuación en la forma de funcionar de la administración pública, de modo que resultara más accesible al sector comunitario.

Los trámites generalmente están concebidos desde una lógica muy urbana que no necesariamente es amigable con el sector rural. Esto implica un obstáculo en la competitividad de las empresas de TRC. Ante un panorama tan complejo, algunas deciden mantenerse en el sector informal, cerrándose de esta manera las puertas a más y mejores mercados. (Kyra Cruz, comunicación personal, 30/05/2009)

Otro elemento tenía que ver con las dificultades que enfrentaba la población rural para capacitarse y dominar una actividad no tradicional como el turismo.

Muy pocos de ellos han podido ser turistas, por lo que se hace más difícil su interpretación de las necesidades de un viajero. (...) Se enfrentan a una actividad productiva muy diferente a la acostumbrada, que exige el paso de una forma de producción más artesanal, como lo es la agricultura, a una producción de servicios, que requiere generar muy diversas destrezas y una división del trabajo poco acostumbrada en la familia campesina. (Kyra Cruz, comunicación personal, 30/05/2009)

Esto implicaba desarrollar nuevas habilidades y conocimientos en cuestiones como la promoción comercial, atención al cliente, gestión empresarial, guiado e interpretación del entorno, tratamiento de residuos, entre otros. Y por parte del Estado, los miembros de la Alianza consideraban que no se estaba brindando un acompañamiento adecuado:

A pesar de que el Estado cuenta con el Núcleo de Turismo del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), la distribución de los recursos de formación de esta entidad no ha sido tan eficiente como lo requiere el fortalecimiento del modelo de TRC. Es frecuente que los cursos del INA se concentren en la formación de empleados para los hoteles de mayor inversión que están en zonas más accesibles para los instructores. Esta situación se traduce en una distribución poco equitativa del recurso técnico, en la cual las grandes empresas que generalmente tienen recursos para invertir en la formación de su propio personal acaparan la instrucción técnica, mientras que los micro y pequeños empresarios turísticos en zonas alejadas tienen un acceso mucho más restringido. (...) Es por esto que es necesario que el INA desarrolle un mecanismo para mejorar los currículos de manera que se adapten a las necesidades del sector de turismo rural comunitario. Además, es primordial que el INA establezca una línea presupuestaria para el fortalecimiento del sector de TRC, de manera que se garantice una mejor y más efectiva distribución de los recursos de formación técnica hacia las zonas rurales, evitando que se concentre este valioso recurso en sectores que, de por sí, ya tienen ventajas. (Kyra Cruz, comunicación personal, 30/05/2009)

En este sentido, la falta de acceso al crédito bancario por dificultades formales por parte de las iniciativas comunitarias ponía el acento en la falta de una banca de desarrollo real que les permita acceder a crédito y un acompañamiento técnico adecuado:

El acceso a crédito para este tipo de iniciativas es limitado, ya que generalmente los empresarios de TRC no cubren los requisitos bancarios que requiere el sistema bancario actual. (Kyra Cruz, comunicación personal, 30/05/2009)

Otro de los factores que generaba preocupación era la propia evolución del sector turístico, en el que la gran inversión turístico-residencial ponía en peligro otras formas de actividad, y por lo cual la Alianza consideraba necesario que el Estado apoyara a las iniciativas comunitarias con mecanismos que estimularan a los campesinos a no vender sus tierras, como incentivos fiscales por ejemplo.

El acelerado desarrollo del modelo convencional de turismo, asociado a proyectos inmobiliarios para residencias de verano, impulsada por una fuerte inversión extranjera, genera especulación y una gran presión para la compra de tierras por parte de inversionistas hacia los pobladores locales. Si los pobladores locales que cuentan con fincas con atractivos turísticos no logran aprovechar los recursos naturales y culturales de sus localidades, la desmedida venta de tierras y por consiguiente, el desplazamiento de comunidades locales, continuará. (Kyra Cruz, comunicación personal, 30/05/2009)

En los apartados iniciales de la Ley quedó justificada la necesidad de una actuación legislativa a favor de este sector por las siguientes consideraciones textuales en términos económicos y

sociales: “genera encadenamientos económicos locales; combate el aislamiento económico; desarrolla capacidad empresarial; frena la migración y venta de tierras; valora la cultura local; suscita el desarrollo de infraestructura” (págs. 4 y 5). En términos ambientales se destaca: “desarrolla capacidades en las comunidades para brindar servicios ambientales; promueve la conservación y desarrollo de reservas privadas; facilita procesos productivos sostenibles en áreas protegidas; amplía la educación ambiental y desarrolla valores en la población; reproduce y preserva el patrimonio natural de nuestros pueblos rurales” (págs. 6 y 7). En términos de relación con el mercado se valora que: “refuerza la imagen de Costa Rica como líder en turismo sostenible; abre las puertas a un nuevo nicho de mercado; complementa la oferta turística actual por medio de la oferta turística cultural; es una oferta accesible al turismo nacional” (págs. 7 y 8).

Finalmente, cuando la Ley fue aprobada por la Asamblea Legislativa el 28 de abril de 2009, las iniciativas de TRC consideradas (posadas en el ámbito rural con un mínimo de 3 habitaciones con baño privado; agencias de viaje y actividades temáticas especializadas y servicios de alimentación y bebida, según el artículo 4 de la Ley) se beneficiaron de una serie de medidas fiscales, formativas, divulgativas, entre otras, y un mandato sobre las diferentes estructuras de la administración pública para que se coordinaran y apoyaran el desarrollo del sector. Además el TRC fue declarado de interés público, lo cual, a tenor del diputado Olivier Pérez, tenía una especial connotación:

La declaratoria de interés público tiene una connotación política importante. Supone el compromiso por parte del Estado de brindar un mayor apoyo al sector, reflejando la obligación del Estado de incluir el mismo en los planes y programas estatales de corto, mediano y largo plazo. (Olivier Pérez, comunicación personal, 30/05/2009)

En concreto esto debía traducirse en el apoyo de diferentes instituciones del Estado al sector del turismo rural comunitario en diferentes aspectos (Cañada, 2009): el ICT, como ente rector, debía apoyar en la promoción, capacitación y elaboración de planes específicos para el desarrollo del turismo comunitario (artículo 6); el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) debía apoyar con instrucción técnica con el fin de profesionalizar al sector (art. 7); el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) debía incorporar en sus programas de generación de empleo y desarrollo comunitario el fomento y apoyo a las iniciativas de comunitarias (art. 8); el Sistema de Banca para el Desarrollo (Ley No.8634 del 23-04-2008) y la Comisión Permanente de Cooperativas debe facilitar el financiamiento a “cooperativas de autogestión de TRC (art. 13); el Sistema Nacional de Radio y Televisión Cultural debía promover y divulgar actividades relacionadas con el sector (art. 14). En lo que respecta a los incentivos fiscales, un primer cambio que introdujo la Ley es que desde ese momento podían acceder a ellos alojamientos con tres habitaciones en lugar de diez, como se exigía en el sector convencional. En el artículo 12 de la Ley se establecía que “las agrupaciones de TRC que cuenten con la declaratoria turística y el contrato turístico aprobado por el ICT”, se podían acoger a una serie de beneficios e incentivos, además de los establecidos en la *Ley de incentivos para el desarrollo turístico* de 15 de julio de 1985 (núm. 6990).

Sin embargo, las negociaciones de la Ley entre los diferentes partidos y actores que intervinieron dejaron en el camino algunos aspectos sustanciales que habían sido demandados por la Alianza.

Una gran parte de las iniciativas del país no poseen títulos de propiedad debido a que se encuentran ubicadas en reservas, tierras del Instituto de Desarrollo Agrario, o en las Islas del Golfo de Nicoya. La titulación es muy importante debido a que es un requisito que tiene el ICT para que las empresas de turismo puedan obtener la declaratoria turística y el contrato turístico para poder acceder a los incentivos que otorga la Ley. Este tema lo incluimos inicialmente en la propuesta de Ley, sin embargo, en el proceso de redacción y discusión de la misma, los asesores y diputados nos recomendaron sacarlo, debido a que ese tema se traslapa con otras leyes, lo que implicaba que el proceso de aprobación hubiera sido más amplio y se corría el riesgo de crear mayor polémica. La decisión por parte de la Alianza con respecto a este tema fue difícil por las implicaciones que tiene. De hecho, esta situación implica que parte de las iniciativas de turismo que no tienen títulos de propiedad en este momento no podrán gozar de los incentivos que otorga la Ley. (Yorlenny Fontana, comunicación personal, 30/05/2009)



Y en los años posteriores se identificaron algunos límites en relación al contenido de la Ley, sus omisiones, la falta de mecanismos de control por parte de las organizaciones comunitarias sobre el proceso de reglamentación, o sobre su aplicación. Así, Kyra Cruz, que desde la presidencia de la CANTURURAL entre junio de 2009 y julio de 2011 pudo darle un especial seguimiento a la puesta en marcha de la Ley, valoraba los siguientes aspectos:

De la Ley que nosotros queríamos a lo que se publicó se recortó muchísimo. Por ejemplo, la ley está dando la autorización a las instituciones involucradas a apoyar al TRC pero no es un mandato. Casi todo está redactado en «podrá» y no en «deberá», eso permite que las instituciones nos den «atolillo con el dedo», como decimos aquí, porque ninguna se siente obligada a reglamentar nada. Inicialmente nosotros queríamos que se incluyese más incentivos que permitiera a los campesinos mantener sus tierras ante el eventual crecimiento del turismo, como por ejemplo, eliminar el impuesto territorial por un plazo de 5 años a los emprendimientos de TRC o poner un plazo X como una acción afirmativa. Además, queríamos que se estableciera un mecanismo para incentivar a los emprendimientos que rescatan patrimonio cultural, como por ejemplo trapiches de bueyes o casas de adobes, entre otros, para que los pudieran mantener (aunque habría que definir de dónde podría salir ese incentivo). También habría que haberse establecido un porcentaje específico del presupuesto de promoción para emprendimientos de TRC y adicionalmente un porcentaje del presupuesto específico para el desarrollo y fortalecimiento del TRC. (Kyra Cruz, comunicación personal, 04/12/2012)

Pero en cualquier caso, existe también un amplio consenso en considerar que la Ley contribuyó significativamente a fortalecer al sector:

La Ley de alguna manera apalanca y proyecta más al sector. Lo impulsa, le da mayor presencia, como más credibilidad. Tener un marco jurídico le da una mayor fortaleza al sector. Y también lo da a conocer, ahora está más en las agendas de mucha gente, de algunas instituciones. (Yorlenny Fontana, comunicación personal, 24/06/2013)

Fue muy válido el poder sacar el tema, darle un respaldo jurídico, ponerlo sobre el tapete nacional, que ya hubiera un reconocimiento político, jurídico a la actividad de turismo rural comunitario, yo creo que eso fue un primer paso. (Hernán Ramírez, comunicación personal, 08/05/2015)

Y también se ha valorado positivamente las contribuciones que han realizado diferentes instituciones del Estado al desarrollo del turismo comunitario a raíz de este nuevo marco legislativo, como el ICT o el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA):

El ICT en un principio no tuvo ninguna implicación en el TRC, y te lo digo porque estuve ahí. No fue hasta allá por el 2000 que empezó a interesarse y volver la mirada a esto que se llamó TRC. Y no es hasta el 2002, cuando trabajamos como Alianza que logramos acercar verdaderamente al ICT, y que empezaran a participar en las reuniones y a apoyar las ferias. Y al principio fue eso: plata para ferias, plata para guías. Y después ya más trabajo de incidencia política con la firma de la Declaratoria y después con la firma de la Ley. Y en los últimos años ha habido más preocupación, más acompañamiento, más recursos, y ahora en la mayoría se trabaja en relación a la Cámara. (Leyla Solano, comunicación personal, 26/06/2013)

El INA hizo cambios paulatinos en las metodologías de formación para el TRC. Por ejemplo, se pasó de dar talleres de cocina en un hotel, donde convocaban a iniciativas TRC, para los que no respondía el menú ni los utensilios necesarios, a que los instructores fueran al albergue turístico a dar la capacitación, a elaborar los menús con los productos que tenían en su entorno, a adaptarlos a las condiciones del local. (Yorlenny Fontana, comunicación personal, 24/06/2013)

#### **4. Comercialización del TRC**

Desde los inicios de ACTUAR estuvo presente la necesidad de mejorar las condiciones para la comercialización de sus socios. La mayoría ellos no tenían bien definida su oferta, ni todos tenían las condiciones suficientes o no habían establecido las condiciones en las que querían comercializarla. Además los tour-operadores y mayoristas no tenían experiencia con este tipo de oferta, y sentían aún cierto temor. Para ACTUAR poner en marcha su estrategia de comercialización pasó fundamentalmente por entender el funcionamiento del mercado internacional al que querían dirigirse a través de mayoristas y tour-operadores, y a su vez crear una estructura profesional de comercialización que les permitiera acceder a las agencias mayoristas extranjeras y tour-operadores nacionales.

El 2001, paralelamente a ese proceso de articulación de ACTUAR, el PPD organizó una reunión con varios tour-operadores para pedirles apoyo sobre cómo mejorar la comercialización de las iniciativas que estaban apoyando. Estos dieron diversas recomendaciones y entre ellas se sugirió que sería oportuno conocer todos los proyectos. Entonces ACTUAR organizó una feria en la que se presentaron varios de esos proyectos y después varios tour-operadores les dieron sus impresiones y qué cosas necesitarían ellos para poder establecer una relación comercial.

En 2002 se organizó una Primera Feria donde los emprendimientos que ya habían conformando ACTUAR tenían que presentar no solo su proyecto, sino su región, lo que había en ella. Se convocó a los tour-operadores, y llegaron los más interesados en ese momento, tal vez unos veinte. Los productos de las iniciativas aún estaban muy incipientes, no tenían tarifas, ni manuales de ventas, ni tarifas netas, ni tarifas rack, ni políticas de niños o de chofer, o sea toda esa jerga que tienes que manejar para entrar en el tema de comercialización, por lo menos a través del canal tradicional que es el de tour-operador – mayorista. (Kyra Cruz, comunicación personal, 17/12/2013)

En esos primeros años también se publicó la primera edición de la *Guía del Turismo Rural Comunitario de Costa Rica*, posteriormente reeditada en cuatro ocasiones. Fue el primer documento con el que se mostró el TRC en el país y ayudó también a que las diferentes iniciativas se identificaran y reconocieran entre sí. Con el objetivo de establecer alianzas, en esa primera Guía sus editoras incluyeron un discurso del ministro de turismo, aunque el gobierno no estuviera apoyando aún en nada, y también como una forma de comprometerle. Gracias a eso lograron que les dieran un espacio en Expotur, la principal feria turística a nivel nacional. Ahí se presentó la Guía y se les regaló a todos los tour-operadores de forma personalizada.

En 2005 ACTUAR creó su propio tour-operador, ACTUAR Aventuras Rurales, a través del cual lleva a cabo todas las acciones de promoción y comercialización de la asociación a través de mayoristas y tour-operadores, o bien clientes directos, mayoritariamente extranjeros. Pero en realidad nunca se diferenció como marca comercial del resto de ACTUAR, si no que funcionó como un departamento más. Pero alcanzar este no fue un proceso sencillo e implicó un largo aprendizaje institucional y colectivo. Para cada uno de los socios de ACTUAR interesados en involucrarse en el proceso de comercialización hubo que identificar sus potencialidades, crear un producto y adecuarlo a las necesidades de aquellos a los que se les iba a vender.

Hay que estar muy claro del producto que tienes y a qué mercado puedes llegar. Y tienes que entender muy bien cuáles son las necesidades de ese mercado. La comunidad que quiera entrar en ese tipo de mercado debe tener proyectos significativos, de impacto. (...) Y también te tienes que poner en los zapatos del cliente a la hora de diseñar el producto. Hay que entender las diferentes perspectivas y necesidades, y de acuerdo a eso tratar de diseñar y adaptar el producto. Por ejemplo, aquí en el campo es muy común darte un jugo de naranja de *Dos Pinos*, de sabor artificial, y bueno eso es rico para el campesino, es como *caché*, pero el turista quiere su jugo de naranja natural. Es un ejemplo para que ellos empiecen a manejar el lenguaje del otro, no solamente el lenguaje propio. Y ese creo que es un reto constante en el desarrollo del producto turístico. (Kyra Cruz, comunicación personal, 17/12/2013)

Esto supuso un esfuerzo por adaptar la oferta de las comunidades a las necesidades y demandas del mercado con el cual querían establecer una relación comercial.

Primero hay que trabajar en la calidad del producto, porque sino no lo puedo vender o no me sirve, o si se vende la gente no está contenta. Hay que ver cuál es el fuerte de una comunidad y desarrollarlo como producto. Y hay que enseñarles cuáles son las expectativas de cada cultura o cada nacionalidad. (Beate Bittner, comunicación personal, 26/06/2013)

Esto se hacía en un contexto en el que el mercado turístico internacional se estaba segmentando y buscando cómo desarrollar ofertas innovadoras y diferenciadas que se alejan de los modelos fordistas más tradiciones en búsqueda de experiencias singulares, con mayor "autenticidad" (Amadeus 2015; Ioannides and Debbage 1997; Maccannell 2003).

Los criterios con los cuales se ha desarrollado el trabajo de comercialización de ACTUAR han sido los siguiente:

- a) *Acompañamiento técnico amplio, continuo y articulador.*  
 ACTUAR y sus socios se han beneficiado de un modelo de intervención por parte de la cooperación que ha resultado ser especialmente adecuado. El acompañamiento a largo plazo, en forma de procesos, con financiamientos limitados pero continuos, con un asesoramiento paralelo, y el fortalecimiento de dinámicas de agrupación sectorial, se ha mostrado más eficaz que las intervenciones puntuales y desconectadas que predominan en numerosas intervenciones de las agencias de cooperación.
- b) *Creación de una estructura de comercialización profesional.*  
 La apuesta porque las iniciativas comunitarias asociadas pudieran disponer de una estructura profesional de comercialización y no depender de actores externos ha sido una de las garantías del éxito comercial. Además esta estructura no solo se ha dedicado meramente a la comercialización de los servicios que pudieran estar más preparados, si no que han acompañado y fortalecido técnicamente a las iniciativas comunitarias sobre cómo debían prepararse y adaptarse para poder comercializar en el mercado internacional.
- c) *Integración de profesionales vinculados al mundo del turismo.*  
 La incorporación al equipo técnico de ACTUAR de profesionales con formación y experiencia previa en el sector turístico y comprometidos a la vez con las iniciativas comunitarias ha facilitado este proceso de integración en los canales formales de la comercialización internacional.
- d) *Oferta innovadora conectada con la evolución del mercado.*  
 El mercado turístico está permanentemente en evolución y es necesario por tanto tener capacidad de adaptarse y poder ofrecer, sobre la base de lo que son las iniciativas de TRC, diferentes servicios y propuestas de producto turístico que puedan conectar con las demandas y tendencias del mercado. ACTUAR ha sabido ofrecer y renovar constantemente su oferta de tal manera que conectara con las necesidades e intereses de mayoristas y tour-operadores.
- e) *Oferta basada en las relaciones humanas y la naturaleza.*  
 La promoción del TRC que ha hecho ACTUAR no se ha asentado sobre bases ideológicas, que enfatizan el compromiso ético-política de una determinada opción de consumo turístico, si no como una oportunidad para el encuentro y la relación entre personas de diferentes culturas y como la posibilidad de acceder a unos recursos naturales poco explotados turísticamente. Esto ha facilitado poder llegar y establecer alianzas con las estructuras de comercialización convencionales.
- f) *Adaptación a las necesidades y formas de trabajar de mayoristas y tour-operadores.*  
 ACTUAR aprendió a utilizar el lenguaje, presentar la información y trabajar como requerían las tour-operadores y mayoristas, siendo consciente de las implicaciones que podían tener no hacerlo de este modo, y por tanto estableciendo relaciones de compromiso y respeto con sus aliados comerciales.
- g) *Integración del TRC con propuestas convencionales.*  
 Desde sus inicios se asumió la necesidad de combinar los servicios de TRC con propuestas de carácter más convencional, aunque con criterios de responsabilidad, sin verlo como un problema, si no asumiendo que podían abarcar todas las necesidades e intereses que podían sus potenciales clientes.

La puesta en marcha del tour-operador, en paralelo al trabajo de acompañamiento técnico e incidencia política en defensa de los intereses del sector comunitario, ha permitido que una parte destacada de las cooperativas y asociaciones que forman parte de ACTUAR pudieran aprender y adaptarse a las exigencias de la comercialización en el mercado internacional, especialmente a través de mayoristas y tour-operadores. Este proceso de adaptación y fortalecimiento de la calidad de sus servicios, les ha permitido también fortalecer sus capacidades para comercializar directamente con otros tour-operadores, y en algunos casos también con mayoristas internacionales. Igualmente la mejora de capacidades y servicios le ha preparado mejor para atender al cliente directo, tanto extranjero como nacional.

## 5. Conclusiones

Hasta la fecha la de ACTUAR es una historia de éxito, con sus dificultades y problemas como cualquier organización, pero su trayectoria y el impacto que ha tenido entre sus socios muestran la viabilidad del turismo como una actividad al servicio de las comunidades cuando es gestionado y controlado por ellas mismas. Articulación del sector, incidencia política y comercialización son solo algunos de los aspectos en los que ACTUAR ha centrado su trabajo. Junto con la comunicación y promoción, la articulación del mercado local y el fortalecimiento institucional de sus socios constituyen algunos de los pilares de una “inteligencia colectiva” construida al servicio de proyectos de desarrollo comunitario. El papel de ACTUAR como instancia de representación e intermediación se ha revelado clave para poder acompañar a las organizaciones comunitarias en la defensa de sus intereses frente al Estado y como mecanismo de articulación comercial. Y por tanto como instrumento que ha ayudado en el tránsito de economías campesinas tradicionales a economías rurales que integran el turismo como una de diversificación y complementariedad de sus ingresos. El proceso de articulación y creación de estructuras técnicas para el acompañamiento a las organizaciones comunitarias, controlas estratégicamente por ellas mismas, es lo que ha permitido que cada las iniciativas pudieran avanzar de un modo que difícilmente hubieran podido lograrlo de forma individual, o probablemente no serían tantas las que han avanzado en ese proceso. En definitiva, la experiencia de ACTUAR permite identificar cómo las capacidades de resiliencia de diversas comunidades rurales costarricenses se han visto facilitadas por estructuras de articulación colectiva que se han revelado claves en este proceso.

### Relación de personas entrevistadas:

- Bittner, Beate. Cooperante de Pan para el Mundo (ONG alemana) en ACTUAR, San José, Costa Rica, 26/06/2013.
- Carmona, Ana. Enlace Nacional para Costa Rica de la Fundación Interamericana (IAF) y Ex-Asistente técnica y administrativa del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del PNUD, San José, Costa Rica, 07/05/2015.
- Cruz, Kyra. Ex-directora ejecutiva de la red de turismo comunitario ACTUAR, San José, Costa Rica, 30/05/2009, 07/08/2011, 04/12/2012, 26/06/2013, 17/12/2013 y 07/05/2015.
- Fontana, Yorlenny. Coordinadora del Área de Turismo Sostenible de la ONG costarricense ACEPESA, San José, Costa Rica, 24/06/2013 y 20/10/2015.
- Mata, Eduardo. Coordinador del Programa de Pequeñas Donaciones del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Costa Rica, San José, Costa Rica, 03/01/2014 y 07/05/2015.
- Pérez, Olivier. Diputado del Partido de Acción Ciudadana (PAC) por la provincia de Puntarenas en la Asamblea Legislativa durante el período 2006-2010, San José, Costa Rica, 30/05/2009.
- Quirós, Cinthya. Co-directora de ACTUAR, San José, Costa Rica, 19/05/2015, 15/09/2015, 24/11/2015 y 01/01/2016.
- Ramírez, Hernán. Director ejecutivo de Nacientes de Palmichal (asociado a ACTUAR) y fiscal en la Junta Directiva de ACTUAR, Acosta, provincia de San José, Costa Rica, 08/05/2015.
- Solano, Leyla. Consultora internacional en turismo, ex-gerente del Consorcio Cooperativo Red Ecoturística Nacional (COOPRENA R.L.), San José, Costa Rica, 26/06/2013.
- Zúñiga, Luis. Directivo de Casa Calateas (asociada a ACTUAR) y ex-presidente de ACTUAR, Cahuita, Limón, Costa Rica, 12/08/2011, 07/05/2015 y 18/05/2015.

### Bibliografía:

ACTUAR  
2010 Planificación Estratégica 2010-2015. San José, documento interno.

Amadeus

2015 *Future Traveller Tribes 2030. Understanding Tomorrow's Traveller*. London, Future Foundation.

Armstrong, Rebecca Louise

2011 *An Analysis of the Conditions for Success of Community-Based Tourism Enterprises*. Leeds, Leeds Metropolitan University.

Ashley, Caroline (y Harold Goodwin)

2007 *Turismo pro-Pobre. ¿Qué ha ido bien y qué ha ido mal?* London, Overseas Development Institute (ODI).

Ashley, Caroline (y Dilys Roe)

2002 *Working with the Private Sector on Pro- Poor-Tourism*. London, Overseas Development Institute (ODI) - International Institute for Environment and Development (IIED).

Bartholo, Roberto (e Ivan Bursztyn)

2012 "O Processo de Comercialização Do Turismo de Base Comunitária No Brasil: Desafios, Potencialidades E Perspectivas", *Sustentabilidade em Debate*, 3(1): 97-116.

Cañada, Ernest

2009 *Legislar a favor del turismo rural comunitario: el ejemplo de Costa Rica*. Barcelona, Alba Sud, Colección Opiniones en Desarrollo, 3.

2013 *Turismo en Centroamérica. Un diagnóstico para el debate*. Managua, Editorial Enlace.

2014 *Turismo comunitario en Centroamérica. Experiencias y aprendizajes*. Managua, Editorial Enlace.

2015a "La comercialización del turismo comunitario en América Latina", *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 41: 159–89.

2015b "La comercialización internacional del turismo comunitario. La experiencia en América Latina." *Ara Journal*, 5(2): 33–47.

Cañada, Ernest (y Manuel Fandiño)

2009 *Experiencias de Turismo Comunitario En Nicaragua. Aportes a la economía campesina*. Managua: Editorial Enlace.

Denman, Richard

2001 *Directrices para el desarrollo del turismo comunitario*. Gland, WWF Internacional.

Gascón, Jordi

2013. "The Limitations of Community-Based Tourism as an Instrument of Development Cooperation: The Value of the Social Vocation of the Territory Concept", *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5): 716–31.

Hamzah, Amran (y Nor Haniza Mohamad)

2012 "Critical Success Factors of Community Based Ecotourism: Case Study of Miso Walaihomestay, Kinabatangan, Sabah", *Malaysian Forester*, 75(1): 29–42.

Ioannides, Dimitri (y Keith Debbage)

1997 "Post-Fordism and Flexibility: The Travel Industry Polyglot", *Tourism Management*, 18(4): 229-241.

Maccannell, Dean

2003 *El turista: una nueva teoría de la clase ociosa*. Madrid, Melusina.

Mitchell, Jonathan (y Pam Muckosy)

2008 *A Misguided Quest: Community-Based Tourism in Latin America*. London, Overseas Development Institute.

Ruiz-Ballesteros, Esteban

2011 "Social-Ecological Resilience and Community-Based Tourism", *Tourism Management* , 32(3): 655–66.

Ruíz-Ballesteros, Esteban (y María Augusta Vintimilla) (eds.)  
2009 *Cultura, comunidad y turismo. Estudios sobre el turismo comunitario en Ecuador*. Quito, Abya Yala.

Zapata, María José (y otros)  
2011. "Can Community-Based Tourism Contribute to Development and Poverty Alleviation? Lessons from Nicaragua", *Current Issues in Tourism*, 00(0): 1–25.