

CALIDAD TERRITORIAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE

Indicadores de desempeño en el marco de un modelo de certificación participativa para turismo rural

Durán, Regina

Scoponi, Liliana

Bustos Cara, Roberto

De Batista, Marianela

Piñeiro, Verónica⁶

Haag, M. Isabel⁷

RESUMEN

El turismo rural ha sido incorporado por pequeños establecimientos agropecuarios del partido de Cnel. Suárez, provincia de Buenos Aires, Argentina, como actividad alternativa para mejorar la calidad de vida de sus miembros y superar situaciones de crisis agravadas por la marginalidad productiva del SO bonaerense, región a la que pertenecen. Bajo el programa Cambio Rural del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) conforman el Grupo “Cortaderas II”, junto a otros emprendedores interesados en valorar el medio rural. Han avanzado en el proceso de reconocimiento de su identidad y puesta en valor de recursos específicos con anclaje en el territorio. Esta identidad comienza a apreciarse internamente, a raíz de la dinámica grupal lograda y la incipiente articulación con otros actores para la construcción de un partenariado público y privado que genere sinergias y contribuya al desarrollo sustentable del territorio. Sin embargo, aún no es claramente percibida por el turista, cada vez más exigente. Por lo tanto, el presente trabajo persigue proponer indicadores para evaluar el desempeño de un Sistema de Gestión de Calidad con enfoque territorial que, adaptando el modelo europeo “Marca de Calidad Territorial”, sustente una estrategia comercial de diferenciación del servicio y simultáneamente, mida el progreso hacia una mejor calidad de vida y fortalecimiento de vínculos con la cultura local y el entorno físico-natural en el marco del desarrollo sustentable. La investigación se plantea para la micro escala, ya que se trata de un estudio de caso, relevándose información primaria mediante observación directa y entrevistas semi-estructuradas, complementada con información secundaria diagnóstica utilizada por INTA. Las características del grupo y su dinámica de funcionamiento bajo el programa Cambio Rural revelan que es posible adoptar un proceso de certificación participativa propuesto para cuatro pilares de la calidad: de Bienes y Servicios, Institucional, Social y Ambiental. El modelo se integra con indicadores de evaluación de desempeño, agrupados en áreas clave para cada una de las dimensiones de la

sustentabilidad, que contemplan el paisaje y la gestión de los recursos naturales; el impacto económico de la actividad, la calidad de la oferta y satisfacción del turista; así como las relaciones sociales internas y los vínculos con otros actores del territorio. Principalmente se encontraron fortalezas en la búsqueda de partenariados y debilidades en aspectos de comunicación y promoción. Se considera que este sistema de herramientas de gestión sustentable permitiría superar las dificultades de una certificación individual, pudiendo aplicarse a emprendimientos con otra ubicación geográfica.

PALABRAS CLAVE : Calidad Territorial, Desarrollo Sustentable, Turismo Rural, Indicadores.

TERRITORIAL QUALITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Indicators of performance in the context of a model for participatory rural tourism certification

ABSTRACT

Rural tourism has been incorporated by small farms of Cnel. Suárez, Buenos Aires, Argentina, as an alternative activity to improve the quality of life of its members and overcome crisis aggravated by the marginal production of SO Buenos Aires, region to which they belong. According to the program Rural Change INTA (National Institute of Agricultural Technology), they integrate the group "Cortaderas II" along with other entrepreneurs who are interested in appreciate rural areas. They have advanced in the process of recognition of their identity and value specific resources with territorial anchor. This identity begins to be internally seen as a result of successful groupal dynamics, and the emerging links with other actors for the construction of a public and private partnership to generate synergies and contribute to sustainable development of territory. However it is not clearly perceived by tourists yet, who are more demanding than before. Therefore, this paper aims to propose indicators in order to evaluate the performance of a Quality Management System with territorial approach, through adapting the European model "Territorial Quality Mark", which sustains a business strategy of service differentiation and simultaneously measures the progress towards a better quality of life and strengthening links with local culture and physical and natural environment in the context of sustainable development. The research arises for micro scale, as it is a case study, taking primary information by direct observation and semi-structured interviews, supplemented by

secondary diagnostic information used by INTA. Group characteristics and the way they work according to the Rural Change program, reveal that it is possible to adopt a participatory certification process proposed in four pillars of quality: Goods and Services, Institutional, Social and Environmental. The model is integrated with performance assessment indicators, grouped into key areas for each of the dimensions of sustainability, which cover the landscape and natural resources management, the economic impact of the activity, the quality of supply and tourist satisfaction as well as internal social relationships and linkages with other actors of the territory. Mainly, were found strengths in the pursuit of partnerships and weaknesses in aspects of communication and promotion. It is considered that this system of sustainable management tools would overcome the difficulties of an individual certificate and could be applied to entrepreneurs of another geographic location.

KEY WORDS: Territorial Quality, Sustainable Development, Rural Tourism, Indicators.

- **Introducción**

Varias pequeñas empresas agrarias, muchas de ellas familiares, se han asociado bajo el programa Cambio Rural INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), que encuadrado en el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeDeR), promueve la actividad turística y la diversificación de la economía de la familia rural en pos del desarrollo territorial. En el partido de Cnel. Suárez, emplazado al sudoeste de la provincia de Buenos Aires, el Grupo Cambio Rural “Cortaderas II” fue pionero en su región y referente de otros grupos de turismo rural. Se formó en el año 2008 a raíz de la reconversión del Grupo “Las Cortaderas”, constituido formalmente en el año 2004. Sus integrantes han visto en la actividad turística una alternativa para mejorar la calidad de vida y superar situaciones de crisis agravadas por las condiciones marginales

para la producción primaria que presenta el sudoeste bonaerense, de forma de evitar el desarraigo y mantener un estilo de vida rural.

El grupo está avanzado en el proceso de reconocimiento de su identidad y puesta en valor de recursos específicos con anclaje en el territorio. Esta identidad comienza a apreciarse internamente, a raíz de la dinámica grupal lograda y la incipiente articulación con otros actores para la construcción de un partenariado público y privado que genere sinergias y contribuya al desarrollo sustentable del territorio. Sin embargo, aún no es claramente percibida por el turista, cada vez más exigente. Por lo tanto, el presente trabajo persigue proponer indicadores para evaluar el desempeño de un Sistema de Gestión de Calidad con enfoque territorial que, adaptando el modelo europeo “Marca de Calidad Territorial”, sustente una estrategia comercial de diferenciación del servicio y simultáneamente, mida el progreso hacia una mejor calidad de vida y el fortalecimiento de vínculos con la cultura local y el entorno físico-natural en el marco del Desarrollo Sustentable.

- Aspectos metodológicos

La investigación se ha diseñado, desde su concepción, como un proyecto de desarrollo de un modelo de administración socio-ambiental aplicada a un *estudio de caso* (Yin, 1994). Se plantea para la *micro escala*, donde la unidad de análisis es el Grupo de Cambio Rural “Cortaderas II”. Sus integrantes gozan de tamaños comparables y se hallan ubicados en la misma zona geográfica, distribuidos en un radio de 60 km de la ciudad de Cnel. Suárez, cabecera del partido. El grupo está conformado por cinco miembros con predio rural, a los que se agregan cuatro emprendedores que complementan la oferta turística: un espacio de arte, un músico, un fotógrafo y una guía de turismo, siendo en total nueve integrantes.

Las actividades desarrolladas para cumplir con el objetivo planteado han sido: (1) relevamiento de información diagnóstica que dispone el INTA sobre el Grupo “Cortaderas II”; (2) visitas de reconocimiento y observación directa; (3) entrevistas semi-estructuradas grupales e individuales a los responsables de los emprendimientos; (4) encuestas y entrevistas semi-estructuradas a funcionarios del INTA y responsables del área de turismo de los municipios de Cnel. Suárez y de Bahía Blanca, por ser esta última localidad un importante centro de atracción económica, social y cultural en el sudoeste bonaerense.

- Marco teórico referencial

La calidad constituye uno de los aspectos clave de la gestión del turismo rural, ya que los turistas cada día son más exigentes y la oferta es variada (Solsona Monzonís, 2000:68). Han surgido así diferentes estrategias para la valorización de los recursos locales que se

apoyan en el empleo de sellos de certificación de calidad en el medio rural referidos a productos o servicios, procesos de gestión o territorios; alternativas que no son excluyentes, dado que pueden emplearse de manera integrada.

Para Bozzano (2009:1) una concepción de territorio, como espacio socialmente construido, teóricamente sólida y de amplio alcance en los objetos de investigación y de intervención, es pilar del entendimiento, la inteligencia y el desarrollo territorial. El entendimiento del territorio hace posible una inteligencia territorial; que los actores públicos y ciudadanos –con aportes científicos- se desenvuelvan para hacer territorios y lugares posibles más sustentables y durables en la micro y la meso escala, en un marco de gobernanza más real que discursiva, promoviendo y concretando desarrollo territorial.

En este sentido, una propuesta interesante es el modelo europeo de “Marca de Calidad Territorial” que persigue la diferenciación de los territorios sobre la base de atributos de calidad tangibles e intangibles ligados al funcionamiento del mismo. En esta concepción, tiene mucha influencia la calidad simbólica del valor cultural o identitario del territorio. Esta estrategia no sólo hace referencia a los productos y servicios; el énfasis se pone en la forma en que se construye un partenariado público y privado y se cumplen ciertos valores que hacen al Desarrollo Sustentable en sus dimensiones: sociopolítica y cultural (calidad laboral, participación, formación continua e igualdad de oportunidades), económica (compromiso con la calidad, gestión empresarial e innovación) y ambiental (respeto al medio ambiente, políticas de preservación de los recursos y medidas de sensibilización).

- Resultados y discusión

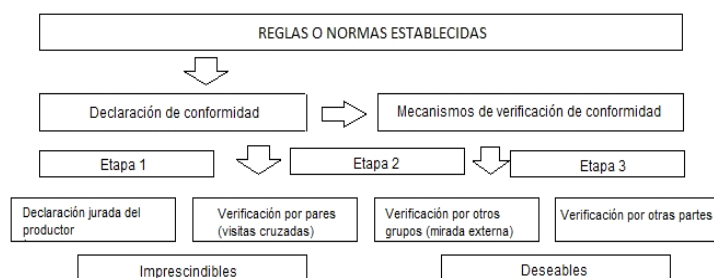
- **Propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad con enfoque territorial bajo la modalidad de certificación participativa**

De la evaluación de los elementos, principios y valores de la “Marca de Calidad Territorial” difundida en Europa surge la posibilidad de adaptar dicho modelo a nuestra realidad, con otra forma de organización institucional, aunque bajo el mismo paradigma de territorio como eje de una estrategia competitiva y socialmente responsable para el Desarrollo Sustentable de los emprendimientos de turismo rural “Cortaderas II”. A tal fin, se ha considerado la experiencia de Brasil en procesos de certificación participativa de la calidad del sistema agroalimentario.

Las condiciones observadas en los grupos de Cambio Rural hacen posible contemplar una certificación del turismo rural mediante la construcción de un Sistema Participativo de Garantía (SPG), coordinado por la gestión del Asesor Promotor y del Agente de Proyecto para alcanzar la excelencia en materia de calidad. La dinámica de trabajo grupal cumple

los principios básicos para iniciar este sistema: (1) *visión compartida*; (2) *participación activa* de todos los miembros del grupo; (3) presencia de *transparencia*; (4) *proceso de aprendizaje* que favorece la construcción de una red de conocimiento formada por todos los actores involucrados y (5) *horizontalidad*, en cuanto todos comparten el poder. La Figura 1 presenta el esquema operativo propuesto, en la cual puede observarse una integración de sus etapas a consecuencia de completarse el proceso de verificación de conformidad con la participación de emprendedores no vinculados al grupo y con la intervención de otros actores, como pueden ser el Estado o el mercado consumidor, que aportan una *mirada externa*.

Figura 1. Evaluación de conformidad o certificación en SPG.



Fuente: Adaptado de Meirelles (2007).

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) a certificar consta de dos módulos complementarios: “Garantía de la Calidad con enfoque territorial” y “Mejora de la calidad”. El primero incorpora los valores y acciones a desarrollar en cuatro pilares: la Calidad de los Bienes y Servicios, la Calidad Institucional, la Calidad Medioambiental y la Calidad Social. Los objetivos y estándares de cada pilar surgen de un consenso entre los miembros del grupo, para luego plasmarse en un Manual de Buenas Prácticas de Turismo Rural. La finalidad del segundo módulo es servir a la mejora de la calidad, analizando y solucionando los problemas observados en la práctica. Estos módulos se encuentran en permanente retroalimentación, con el objeto de posibilitar el aprendizaje y la mejora continua en la primera etapa del SPG. Mediante la gestión individual y el trabajo grupal, se busca reforzar internamente el compromiso por la calidad, de modo de pasar luego a las etapas que aportan la mirada externa a partir de los mismos estándares.

- **Evaluación del desempeño mediante indicadores**

El diseño de indicadores se presenta como un método de evaluación del SGC con enfoque territorial propuesto para el Grupo “Cortaderas II”. Su monitoreo permitirá identificar los niveles de logro alcanzados y así poder establecer medidas correctivas.

La organización de los indicadores se efectuó siguiendo las tres dimensiones del Desarrollo Sustentable. La *dimensión ambiental* persigue un manejo sostenible de los recursos naturales, la conservación de los paisajes y los ecosistemas para el turismo rural. Se consideran como áreas claves: el *uso de energía*, el *tratamiento de residuos*, el *manejo del agua potable*, la *integración y conservación del entorno* y la *sensibilización ambiental* (Solsona Monzonís, 2000; Gallego Galán, 2008; Pérez *et al.*, 2009; IRAM-SECTUR 42250, 2009; Blancas Peral *et al.*, 2010). La *dimensión sociopolítica y cultural* procura evaluar el aspecto institucional y social de la calidad del turismo rural con enfoque territorial. El área clave *institucional* contempla los vínculos con otros actores y apunta a favorecer lazos solidarios dentro y entre territorios, encontrando sinergias y posibilitando la puesta en marcha de acciones colectivas. El área clave *social externa*, monitorea la participación del grupo y de sus miembros en acciones de responsabilidad social. Mientras que el aspecto *interno*, evalúa la igualdad de oportunidades, el interés por la capacitación, las condiciones laborales y la apertura para participar en las decisiones del emprendimiento (Poniente Granadino Marca de Calidad Territorial, 2006; Sancho *et al.*, 2007). La *dimensión económica* contempla tres áreas claves: *impacto económico del grupo en la región*; *gestión administrativa* y *calidad de la oferta turística* (Poniente Granadino Marca de Calidad Territorial, 2006; Blancas Peral *et al.*, 2010).

Los indicadores para valorar cada área clave se presentan a modo de propuesta, pretendiendo que sean debatidos con los miembros del grupo previamente a su implementación. En su definición fueron considerados criterios sugeridos para formular los estándares de cada pilar del SGC, de modo de garantizar que los emprendimientos del grupo sean económicamente viables, ambientalmente respetuosos y socialmente comprometidos.

Los indicadores diseñados son cuantitativos y cualitativos. Estos últimos se han cuantificado asignando una escala de puntajes a una serie de atributos descriptores. La suma total, según el rango que se defina, corresponderá a una calificación distinta. Se prevé una frecuencia de actualización anual, que coincide con el plazo establecido para la evaluación grupal en el proceso de certificación participativa. Para el cálculo de los indicadores se recurre a fuentes de información internas y externas (encuestas, registros individuales y grupales, observación directa y auditorías). Siendo este avance una primera aproximación a la aplicación de dichas medidas de desempeño, algunas no presentan registro en su valor real (Figura 2). En esta etapa el propósito ha sido evaluar su

operatividad y obtener un diagnóstico preliminar de la situación del grupo, para después diseñar los instrumentos de encuesta apropiados y adecuar los registros necesarios.

Figura 2. Indicadores y resultados.

DIMENSIÓN ECONÓMICA				
Área clave: Impacto económico en la región				
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Meta	Valor real
Gasto promedio por visitante	Ingresos totales por actividad turística/Nº de visitantes	\$/visitante	>\$ 200	S/R
Contrataciones de otros servicios	Atributos: (a) Contratación de servicios a miembros del Grupo; (b) Contratación de servicios a terceros ajenos al Grupo. Puntaje: Frecuente [1]; Ocasional [0,5]; Nula[0]	[Muy bueno: 2]; [Bueno: entre 1 y 1,5]; [Malo: menos de 1]	2	S/R
Viscabs con Oficinas de Turismo Municipales	Nº de viscabs con oficinas municipales de la región a los fines de promoción	Unidades	>2	1
Proveedores locales	(Nº proveedores locales de actividades de agroturismo/Nº de proveedores totales de actividades de agroturismo)*100	%	>80%	S/R
Área clave: Gestión administrativa				
Uso de herramientas administrativas	Atributos: (a) Presupuestos; (b) Comunicación al visitante del reglamento interno; (c) Selección y evaluación de proveedores; (d) Encuestas de satisfacción a visitantes; (e) Registro de visitantes; (f) Planillas de caja; (g) Inventarios; (h) Registro de ingresos y egresos; (i) Libro de quejas o sugerencias; (j) Actividad agropecuaria con cajas por separado. Puntaje: Frecuente [1]; Ocasional [0,5];	[Muy satisfactorio: 10] [Satisfactorio: entre 10 y 5]; [Insatisfactorio: menos de 5]	10	8,5
Acciones de Marketing	Atributos: (a) Estrategias de posicionamiento; (b) Identificación mercado objetivo; (c) Presencia en la web; (d) Política de precios (determinación y estrategia); (e) Promoción; (f) Publicidad; (f) Viscabs con intermediarios; (g) Desarrollo de productos turísticos. Puntaje: Desarrollado [1]; A desarrollar [0,5]; No	[Muy satisfactorio: 10] [Satisfactorio: entre 10 y 5]; [Insatisfactorio: menos de 5]	10	4,5
Área clave: Calidad oferta turística				
Calidad de la oferta turística	Atributos: (a) Carácter rural; (b) Puesto en valor del patrimonio (material, cultural y natural); (c) Rescate de recetas tradicionales; (d) Buena estado de las instalaciones; (e) Ambientación y decoración acorde; (f) Medidas de seguridad para el visitante; (g) Contratación de seguros; (h) Información de otros servicios locales. Puntaje: Desarrollado [1]; A desarrollar [0,5]; No desarrollado[0]	[Muy satisfactorio: 8]; [Satisfactorio: entre 8 y 4]; [Insatisfactorio: menos de 4]	8	5
Satisfacción del visitante	Atributos: (a) Información recibida sobre posibles actividades turísticas; (b) Información recibida sobre posibles actividades de esparcimiento; (c) Servicios de agroturismo ofrecidos en el establecimiento; (d) Calidad del servicio de comidas; (e) Calidad de atención; (f) Intención de volver al establecimiento; (g) Intención de recomendar el establecimiento; (h) Calidad de las instalaciones. Puntaje: Muy Buenos [1]; Buenos [0,5]; Regular [0,25]; Malo[0]	[Muy satisfactorio: 8]; [Satisfactorio: entre 8 y 4]; [Insatisfactorio: menos de 4]	8	6
DIMENSIÓN AMBIENTAL				
Área clave: Uso de energía				
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Meta	Valor real
Incorporación de energías renovables	Si utiliza energías renovables; No utiliza energías renovables	[Deseable: 1]; [No deseable:0]	1	0
Eficiencia energética (leña, gas-oil, gas, electricidad)	(Kilogramos de recurso no renovable consumidos por visitante / Kilogramos de recurso no renovable consumidos por visitante _o)*100	%	< 100%	S/R
Existencia de programas de mantenimiento	Si lleva adelante programas ; No lleva adelante programas	[Deseable: 1]; [No deseable:0]	1	1
Área clave: Tratamiento de residuos				
Clasificación de residuos	Clasifica en orgánico/ inorgánico reciclable o contaminante; Clasifica sólo en orgánico/ inorgánico; No clasifica	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	1
Realización de residuos	Si realiza residuos orgánicos e inorgánicos; Sólo realiza residuos orgánicos o inorgánicos; No lleva adelante acciones de realización	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	1
Disposición final de residuos	No quema residuos; Quema residuos	[Deseable: 1]; [No deseable: 0]	1	0

Área clave: Manejo de agua potable				
Realización de agua potable	Existen acciones; No existen acciones	[Deseable: 1]; [No deseable: 0]	1	1
Eficiencia en el uso del agua	Atributos: (a) Frecuencia de lavado de platos; (b) Frecuencia de lavado de ropa blanca; (c) Frecuencia de riego de jardín o parque (si es por goteo, puntaje máximo); (d) Forestación o reforestación con plantas autóctonas. Puntaje: Alto [1]; Bajo [0]	[Muy bueno: 4]; [Bueno: 3]; [Mediamente bueno: 2]; [Malo: 0]	4	3
Existencia de programas de mantenimiento	Si lleva adelante programas; No lleva adelante programas	[Deseable: 1]; [No deseable: 0]	1	1
Área clave: Integración y conservación del entorno				
Preservación y rotulación de especies nativas	Si existen acciones; No existen acciones	[Deseable: 1]; [No deseable: 0]	1	1
Erosión	(Hectáreas erosionadas/Total de hectáreas del establecimiento)*100	%	0%	NR
Reparquización con especies nativas	Si existe reparquización; No existe reparquización	[Deseable: 1]; [No deseable: 0]	1	1
Área clave: Sensibilización ambiental				
Utilización de productos amigables con el medio ambiente	Se utilizan muy frecuentemente; Se utilizan frecuentemente; Se utilizan ocasionalmente o nunca	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	1
Concientización sobre reducción del consumo de recursos no renovables	Se realizan acciones dirigidas a empleados y visitantes; Se realizan acciones sólo dirigidas a empleados o visitantes; No se realizan acciones de ninguna índole	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	0,5
DIMENSIÓN SOCIO POLÍTICA Y CULTURAL				
Área clave: Institucional				
Participación en acciones de desarrollo local	Participación muy frecuente; Participación frecuente; Participación ocasional o nula	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	0,5
Intensidad de vínculo con otros actores	Atributos: (a) Asociaciones culturales; (b) Otros grupos de Cambio Rural; (c) Organismos gubernamentales; (d) Agencias de viajes y turismo; (e) Cámaras o asociaciones empresarias; (f) Otras empresas del sector turístico. Puntaje: Relación frecuente [1]; Relación ocasional [0,5]; Relación nula [0]	[Muy bueno: 6]; [Mediamente bueno: entre 4 y 6]; [Bueno: entre 4 y 2]; [Malo: menos de 2]	6	5
Evolución del vínculo con otros actores	(Número de vínculos ₁ /Número de vínculos ₂)*100	%	>100%	125%
Grado cumplimiento objetivos Cambio Rural	Atributos: (a) Comunicación grupal; (b) Asistencia a las reuniones; (c) Calidad de la participación en el grupo; (d) Compromiso y responsabilidad con el grupo; (e) Incorporación de nuevos miembros; (f) Planificación de las actividades (planales luego ejecuta); (g) Claridad en el manejo de recursos; (h) Consejo en la planificación de actividades. Puntaje: Bueno [1]; Regular [0,5]; Malo [0]	[Muy satisfactoria: 8]; [Satisfactoria: entre 8 y 5]; [Insatisfactoria: menos de 5]	8	5
Área clave: Social				
Externa				
Apoyo a instituciones educativas y sociales	Contribuciones solidarias/donaciones: muy frecuentes; frecuentes; ocasionales o nulas	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	1
Selección de Mano de obra local	(Cantidad de personal local/Cantidad de personal total)*100	%	>50%	100%
Interna				
Mano de obra femenina	(Cantidad de mujeres empleadas/Cantidad de personal total)*100	%	>30%	28%
Mano de obra familiar	(Cantidad de familiares empleadas/Cantidad de personal total)*100	%	>50%	77%
Condiciones laborales	Atributos: (a) Vivienda o comida; (b) Registro laboral; (c) Obra social; (d) Desarrollo de otras actividades en el predio; (e) Relación remuneración costo canasta familiar; (f) Ropa de trabajo; (g) Incentivos. Puntaje: Bueno [1]; Regular [0,5]; Malo [0]. El inciso b) cubrirse con 1.	[Muy satisfactoria: 7]; [Satisfactoria: entre 5 y 7]; [Insatisfactoria: menos de 5]	7	4
Capacitación	Capacitación permanente; Capacitación eventual; Capacitación nula	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	0,5
Apertura a la participación	Atributos: (a) Comunicación; (b) Toma de decisiones compartidas. Puntaje: Frecuente [1]; Ocasional [0,5]; Nula [0]	[Muy bueno: 2]; [Bueno: entre 1 y 1,5]; [Malo: menos de 1]	2	2

Fuente: Elaboración propia.

- Conclusiones

Si bien no es posible aplicar el modelo europeo de “Marca de Calidad Territorial” con el mismo alcance y organización institucional, se plantea su adaptación aprovechando el trabajo grupal que realiza el INTA, como forma de reforzar los procesos identitarios y la puesta en valor comercial de los recursos disponibles para el turismo rural.

De la aplicación de los indicadores propuestos, principalmente se encontraron fortalezas en la búsqueda de partenariados y debilidades en aspectos de comunicación y promoción, evidenciando una responsabilidad ambiental aceptable. Se considera que este

sistema de herramientas de gestión sustentable permitiría superar las dificultades de una certificación individual, pudiendo aplicarse a emprendimientos con otra ubicación geográfica. Asimismo, encontraría un nuevo rol para el INTA que otorgue continuidad al programa Cambio Rural y propicie en el futuro la autogestión de los miembros del grupo.

- Referencias bibliográficas

Blancas Peral, F., González Lozano, M., Guerrero Casas, F. y Lozano Oyola, M., (2010). Indicadores Sintéticos del Turismo Sostenible: una aplicación para los destinos turísticos de Andalucía. *Revista Electrónica de ASEPUMA*, 11: 85-118.

Bozzano, H. (2009). *Territorios: El Método Territorii. Una mirada territorial a proyectos e investigaciones no siempre territoriales*. Trabajo presentado en el International Conference of Territorial intelligence and culture of development. Salerno, 4-7 de nov.

Gallego Galán, I. (2008). *Un sistema de estadísticas completo para el territorio andaluz*. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional del Turismo “El conocimiento como valor diferencial de los destinos turísticos”. Málaga, 29-31 de octubre.

IRAM-SECTUR (2009). Norma 42250 para “Sistemas de Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en Alojamientos Rurales”.

Meirelles, L. (2007). Sistemas Participativos de Garantía – origen, definición y principios. *Revista Agricultura Ecológica 7*, Agroecol, Bolivia.

Pérez, V., Blancas, F., González, M., Lozano, M., Pérez, F. y Caballero, R., (2009). Evaluación de la sostenibilidad del turismo rural mediante indicadores sintéticos. *Investigación operacional*, 30, (1): 40-51.

Poniente Granadino Marca de Calidad Territorial (2006). “Indicadores de Calidad Social y Económica”. Carta Específica Aceite de oliva virgen extra”. Disponible en: http://ponientegradino.es/pdf/marca_calidad/cartas_especificas/aceite/carta_aceite_-_social_y_economica.pdf. [2011, 15 de junio].

Sancho, A., García, G. y Rozo, E. (2007). Comparativa de indicadores de sostenibilidad para destinos desarrollados, en desarrollo y con poblaciones vulnerables. *Annals of Tourism Research*, 9, (1): 150-177.

Solsona Monzonís, J. (2000). Calidad en la Gestión de Alojamientos Turísticos Rurales. *Gestión Turística*, 5: 65-89.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.