

ASOCIATIVIDAD Y AGROTURISMO

Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile

Pablo Szmulewicz E.^{*}

Cecilia Gutiérrez V.^{**}

Universidad de Valencia - España

Karen Winkler Ch.^{***}

Universidad Austral de Chile

Resumen: El surgimiento del agroturismo y de otras modalidades de turismo rural ofrece una opción productiva para familias y productores agropecuarios, pero especialmente para agrupaciones campesinas ya que su desarrollo requiere el trabajo conjunto y un grado importante de encadenamientos productivos tanto en la prestación de servicios turísticos como en la elaboración de productos turísticos. Los objetivos de este estudio se orientan a evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades asociativas de los emprendedores responsables de iniciativas de agroturismo en las regiones de Los Ríos y de Los Lagos del sur de Chile y proponer lineamientos con el fin de fortalecer sus habilidades asociativas, contribuyendo al éxito y la sustentabilidad de sus negocios individuales y sobre todo a la generación de una oferta de tipo cooperativo. Los resultados reportan que las principales debilidades de las redes agroturísticas en materia de asociatividad son: la escasa comunicación, tanto interna como externa; el bajo nivel de cohesión y sentido de pertenencia; la falta de una visión de proyecto productivo común de medio y largo plazo; la escasa capacidad de la organización para tomar decisiones colectivas y las carencias en materia de liderazgo y técnicas organizacionales

PALABRAS CLAVE: agroturismo, asociatividad, diagnóstico organizacional, capital social, turismo rural.

Abstract: Partnership and Agritourism. Assessment of Associative Skills in Agrotourism Networks in Southern Chile. The emergence of agritourism and other forms of rural tourism provides a productive option for families and farmers, but especially for tourism organizations. The development of these farmer groups in tourism requires joint work and a significant degree of chains even for service delivery and development of tourism products. The main objective of this research was to evaluate the development level of associative skills of entrepreneurs responsible for agritourism initiatives in the regions of Los Ríos and Los Lagos in southern Chile and propose guidelines in order to strengthen their skills associations, contributing to the success and sustainability of individual businesses and especially the generation of a cooperative-type deal. The results indicated that the main weaknesses in terms of association are: poor communication, both internally and externally; low level of cohesion and sense of belonging; lack of a common project vision in long term, limited capacity about decisions making and shortcomings in leadership and organizational skills.

^{*} Licenciado en Antropología, Magister en Desarrollo Rural y Dr. en Economía aplicada por la Universidad de Valencia, España. Es Director del Instituto de Turismo de la Universidad Austral de Chile. E-mail: pablo.szmulewicz@gmail.com; pszmulew@uach.cl

^{**} Administradora de Empresas Turísticas, Magister en Desarrollo Rural y Doctoranda en Economía Internacional y Turismo por la Universidad de Valencia, España. Es Académica del Instituto de Turismo de la Universidad Austral de Chile. E-mail: cgutierrezvega@gmail.com

^{***} Administradora de Empresas Turísticas y Candidata a Magister en Desarrollo Rural de la Universidad Austral de Chile. E-mail: winkler.ka@gmail.com

KEY WORDS: *agritourism, associativity, organizational diagnosis, social capital, rural tourism.*

INTRODUCCIÓN

La expresión agroturismo es bastante reciente y surgió para distinguir una alternativa turística que responde al creciente interés de los ciudadanos urbanos por compartir el patrimonio y la cultura campesina; al mismo tiempo que corresponde a una modalidad que tiende a satisfacer la demanda de espacios abiertos para la práctica de actividades turísticas tradicionales, deportivas y recreativas en el espacio rural agropecuario. Se ha reconocido como actividad económica generadora de empleo y que incrementa la renta rural con un carácter de complementariedad económica. En este documento se hace mención en muchas ocasiones al turismo rural en general dado que en diversos aspectos todas las modalidades del turismo rural, incluido el agroturismo, comparten las mismas características. Según Constabel et. al. (2008: 27) se define agroturismo como *una modalidad de turismo, desarrollada en predios rurales, por residentes cuya principal actividad económica y/o fuente de ingreso es la explotación silvoagropecuaria, que sirve de soporte a la oferta turística, que se basa en la prestación de servicios (alojamiento, restauración y/o oferta complementaria), estructurados e insertos en la oferta turística del destino y en los que el huésped participa activamente de las faenas productivas*. El rasgo distintivo de los servicios y productos de turismo rural en general y de agroturismo en especial es el deseo de ofrecer a los visitantes la oportunidad de disfrutar del entorno físico y humano de las zonas rurales y, en la medida de lo posible, de participar en las actividades tradiciones y costumbres de la población local (Lerdón et. al. 1997).

En Chile, un número creciente de agricultores y campesinos están desarrollando en sus predios actividades de prestación de servicios de turismo rural. Las iniciativas se desarrollan en forma individual o colectiva y son apoyadas por distintas instituciones tanto públicas como privadas. Como característica general, los emprendimientos corresponden a microempresas de hospedaje desarrolladas a partir de casas de campo que cuentan con espacio disponible para recibir huéspedes; a fogones o quinchos que ofrecen servicios de alimentación campestre a partir de instalaciones sencillas y cuya oferta se basa en la gastronomía tradicional y a negocios que ofrecen actividades agro, ecoturísticas y de turismo cultural, turismo deportivo y de aventura.

Considerando que una parte muy importante de los emprendimientos de agroturismo, sobre todo los de familias campesinas de ingresos modestos, ofrecen en forma conjunta con otras familias sus servicios turísticos, es fundamental su capacidad para asociarse y fortalecer su capital social.

Se entiende por capital social la malla y el contenido de las relaciones y vínculos comunitarios que establecen las organizaciones, tanto al interior como con el entorno. Estos lazos se estructuran a partir de actitudes de confianza complementadas con relaciones de reciprocidad y cooperación. Ello constituye un auténtico capital en el sentido de que proporciona mayores beneficios a quienes establecen este tipo de relaciones y que puede ser acumulado (Durstun, 2001).

Se puede afirmar que cuando hay abundante capital social, las personas y los grupos se potencian recíprocamente para conseguir objetivos personales y sociales que resultarían mucho más difíciles, y en oportunidades imposibles, sin una adecuada y fluida interacción. El progreso de una persona, familia o grupo comunitario o productivo depende entonces, en parte, del capital social que disponga.

El estudio realizado por Durston (2002) sobre capital social concluye que las comunidades campesinas chilenas mantienen una amplia variedad de formas de cooperación propias, pero los esfuerzos externos por potenciarlas han alimentado, en muchos casos, rivalidades y clientelismo.

Una de estas formas de cooperación y de creación de capital social es la asociatividad de los micros y pequeños emprendedores. La asociatividad empresarial se entiende, con Rosales (1997: 97) como *un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común*. Entre las ventajas del trabajo asociativo se pueden enumerar: intercambio de ideas y experiencias; colaboración en la identificación de problemas y soluciones; mejor organización del trabajo; incorporación de tecnología; mejor calidad y oportunidad en las tareas; aumento de ingresos; mayor poder de negociación; mejores condiciones de vida, entre otras (Lombardo, 1996).

Para efectos de esta investigación se entiende por organizaciones o asociaciones a redes, cámaras, comités, rutas turísticas o agrupaciones de pequeños campesinos cuya actividad productiva en común es la prestación de servicios turísticos.

En el mundo rural la asociatividad puede ser un factor determinante en la posibilidad de continuar viviendo y produciendo en el predio propio, sin necesidad de que miembros de la familia deban emigrar en busca de nuevas fuentes de trabajo.

De ahí que en la búsqueda de una mejor calidad y competitividad para la oferta turística rural resulta fundamental la organización gremial y la asociatividad territorial de agricultores y campesinos prestadores de servicios turísticos con objetivos comunes, así como su mayor cooperación con los organismos públicos que intervienen en el sector. La asociatividad presenta varias ventajas para las organizaciones agroturísticas. Entre ellas se pueden mencionar (Szmulewicz & Gutiérrez, 2002):

- a) Alcanzar una escala de producción suficiente para acceder adecuadamente a los mercados.
- b) Colaborar en el proceso de adquisición de insumos.
- c) Contribuye a presionar por la pronta solución de problemas con los servicios públicos básicos.
- d) Permite crear y fortalecer lazos de solidaridad entre los miembros de diferentes familias rurales.
- e) Acceder con mayor facilidad a las ayudas públicas.

- f) Establecer vínculos con las fuentes financieras.
- g) Elaborar y difundir material promocional.
- h) Organizar la oferta a través de sistemas de reserva y venta de hospedaje rural y actividades agro y ecoturísticas que no pueden funcionar sin la necesaria asociatividad entre los productores.

Según el Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile (INDAP, 1999) no resulta aventurado afirmar que en Chile las cooperativas, los Profos (empresas asociativas), las redes y las asociaciones de emprendedores agroturísticos han representado el principal motor de crecimiento del turismo rural. En todos estos casos las organizaciones son impulsadas por los organismos públicos de turismo y los de la administración agraria, a veces en forma independiente y en otras ocasiones de forma coordinada.

No obstante, las dificultades que se observan en las micro y pequeñas empresas de turismo rural son las mismas que se presentan en las empresas turísticas urbanas o enfocadas en otras formas de turismo tradicional, a lo que se agrega su condición de ruralidad. La mayoría de las empresas de turismo rural, en especial de agroturismo, ecoturismo, de turismo cultural étnico y los operadores de turismo de aventura, son empresas de carácter familiar, con pocos trabajadores externos, escaso capital y casi nulo acceso a opciones de capacitación, recursos financieros, asistencia técnica etc. en forma individual. Según Szmulewicz & Gutiérrez (2002), las principales dificultades asociativas que enfrentan estas agrupaciones de turismo rural en general y de agroturismo en particular son: a) las peculiaridades socioculturales de la vida rural: el ritmo de vida del campo es distinto al de la ciudad, los elementos y prácticas y tradiciones socializadoras son diferentes, se mantienen y se practican; b) desconfianza entre las personas, miedos y prejuicios, envidias, pugnas internas, conflictos emocionales, familiares, étnicos, diferencias políticas entre los actores; c) malas experiencias anteriores y falta de seguridad en el logro de metas, derivado de la escasez de organizaciones exitosas; d) barreras a la mayor participación de las mujeres, que en este rubro tienen un rol protagónico, son más activas, muestran mayor interés por la participación social y la realización de actividades fuera del hogar; e) impaciencia por ver resultados a corto plazo y rápida desilusión por la lenta y baja rentabilidad de los proyectos agroturísticos; f) falta de tiempo, la presión de las demandas cotidianas y de dinero para participar en asociaciones así como existencia de otras asociaciones que consumen tiempo y que apuntan a solucionar cuestiones de gran urgencia tales como: luz eléctrica, agua potable, tratamiento de desechos, caminos, etc.; g) número reducido de integrantes al comienzo del proceso y dificultad para alcanzar una masa crítica necesaria para asegurar la sustentabilidad de la organización en el tiempo; h) bajo nivel educacional de los socios, dificultades en el uso del lenguaje oral y escrito y carencia de tradiciones organizativas; i) dependencia generalizada de la intervención estatal y ausencia de autonomía de los actores locales y j) carencia de una visión de empresa asociativa de largo plazo.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

La investigación tiene como objetivos evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades asociativas de los socios de redes de agroturismo en el sur de Chile y proponer lineamientos, con el fin de consolidar sus habilidades asociativas y contribuir, de esta forma, al éxito y la sustentabilidad de sus negocios.

El estudio se llevó a cabo en las regiones de Los Lagos y de Los Ríos del sur de Chile, que abarca el territorio comprendido entre los paralelos 39° 15' y los 43° 40' latitud sur desde la Cordillera de Los Andes al Océano Pacífico.

En esta zona se reportan un total de 24 redes de turismo rural. De éstas se establecieron 4 redes como muestra específica del estudio (45 socios), que abarcan diferentes zonas geográficas y que se encuentran individualizadas en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Agrupaciones de agroturismo del sur de Chile en estudio

Nombre de la Agrupación	Región	Comuna
Red de Turismo Rural Corral - Chaihuín	Los Ríos	Corral
Sociedad de Agroturismo Las Gaviotas S.A.	Los Lagos	Puerto Octay
Comité de Turismo Rural Carretera Austral	Los Lagos	Puerto Montt
Centro Turístico y Artesanal Doña Cotty	Los Lagos	Chonchi

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones agroturísticas que forman la base de este estudio son las siguientes:

a) Red de Turismo Rural Corral – Chaihuín. Esta red se localiza en el estuario del río Valdivia sector Corral - Chaihuin, Región de los Ríos, Chile. Cuenta con 14 socios formales, de los cuales 9 son mujeres y 5 hombres. Los miembros efectivos (las personas que trabajan en la organización) son 8. El año 1997 obtiene su personalidad jurídica y su directiva está compuesta además del Presidente, por Secretaria, Tesorero y una Directora.

En esta red la mayoría de las familias tiene emprendimientos individuales salvo algunos productores que están asociados en empresas colectivas y sus principales objetivos son: incrementar el nivel de ingresos de las familias, que el turismo rural se transforme en una alternativa económica real para las familias integrantes y mejorar el equipamiento de sus casas para ofrecer un mejor servicio a los visitantes.

b) Agroturismo Las Gaviotas, ubicada en la ribera del lago Rupanco, Región de los Lagos, Chile. La organización la componen 11 familias donde tanto el hombre jefe de familia como su señora participan de la organización, exceptuando aquellos que se encuentran viudos(as) o separados(as).

Formalmente la organización cuenta con 11 miembros (7 hombres y 4 mujeres) mientras que del número total de personas que participan efectivamente 9 son mujeres y 10 hombres.

En los estatutos se aprecia que sus objetivos son los siguientes: prestación de servicios de turismo aventura y agrícola; explotación de centros de recreación, hoteles, cabañas, restaurantes y similares, en predios propios o ajenos; compra, venta y comercialización de maquinaria para la agricultura e industria agrícola; incrementar el nivel de ingresos de las familias; mejorar el equipamiento colectivo para turismo, realizar capacitaciones que mejoren la calidad del servicio y conocer otros emprendimientos agroturísticos.

A diferencia de otras redes esta organización corresponde a una Sociedad de Responsabilidad Limitada, su personalidad jurídica la adquirió en 1995 y el máximo directivo de la organización es el Presidente, que está acompañado de Secretaria, Tesorera y Directora.

c) Comité de Turismo Rural Carretera Austral. Se localiza al inicio de la Carretera Austral, alrededores de Puerto Montt, región de Los Lagos, Chile. Los objetivos de la organización son: desarrollar actividades que permitan aumentar los ingresos familiares; contar con una sede para reunirse y ofrecer sus servicios gastronómicos y productos artesanales y capacitar a los socios en aspectos de prestación de servicios de alimentación. Obtuvo su personalidad jurídica al año de funcionamiento y legalmente tiene la figura de Comité de Turismo Rural. En la organización participan 18 socios, de las cuales 15 son mujeres. La agrupación cuenta además del Presidente, con Vicepresidente, Secretario, Tesorera y Director.

d) Centro Turístico y Artesanal Doña Cotty de Canaán. Esta red se localiza 19 km. al sur de Castro, Chiloé, región de Los Lagos, Chile. Cuenta con 19 miembros de los cuales 15 son mujeres. La agrupación incorpora en la Directiva a Presidente, Secretaria, Tesorera y Directora.

Esta organización representa, también, una iniciativa inserta dentro del programa de "Turismo Rural" con financiamiento de INDAP. En octubre de 1997 se constituye con personalidad jurídica como Asociación de pequeños productores agrícolas.

Los objetivos que se han planteado son: aumentar los ingresos familiares; contar con una sede para reunirse, ofrecer servicios gastronómicos; vender sus productos artesanales y pagar los créditos que permitieron habilitar la sede. El plan de negocios se centra principalmente en la elaboración de productos artesanales y gastronómicos y en la organización de eventos gastronómicos y la participación en ferias artesanales para la venta de sus productos.

La presente investigación utiliza un diseño metodológico de tipo no experimental con un análisis de tipo transversal - descriptivo utilizando diversos instrumentos para obtener la información y los

datos necesarios, los que fueron aplicados a organizaciones turísticas y a los miembros que las componen, además de los agentes públicos externos que apoyan este tipo de asociaciones.

Los instrumentos seleccionados para la obtención de los datos fueron los siguientes:

a) Ficha de identificación y caracterización de organizaciones de turismo rural. Se aplicó este instrumento con el objeto de reconocer características generales de las organizaciones estudiadas en especial el estado actual (contar con estatutos y personalidad jurídica, número de integrantes de la organización, los productos y servicios que ofertan y el apoyo que han recibido en los últimos 3 años de los organismos de fomento productivo). Se aplicó este instrumento a los responsables directos de cada organización (Presidentes en este caso).

b) Entrevista a informantes clave. Se aplicó una entrevista a personas cuya posición social les permite contar con información sobre los programas que han contribuido al fortalecimiento de las habilidades asociativas, y cuáles son las principales fortalezas y debilidades asociativas que se aprecian en las redes en estudio. Se seleccionaron 9 informantes clave que cumplen con los siguientes requisitos:

- Acreditar investigaciones sobre asociatividad
- Experiencia con organizaciones campesinas turísticas
- Relación institucional con el sector productivo rural
- Experiencia en fomento de emprendimientos turísticos

c) Talleres y cuestionario a representantes de las organizaciones. Se realizó un taller en la sede de cada organización, donde se aplicó un cuestionario a los responsables directos de la organización turística, con el fin de averiguar sobre el funcionamiento de la organización y los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos.

RESULTADOS

Existe amplio consenso en que contar con objetivos claros y una planificación definida es una de las claves del éxito asociativo. Además, se destaca la relevancia otorgada al factor “unión”, entendido como la capacidad de superación de las diferencias individuales en pro del grupo; la importancia de la cohesión grupal y la comunicación como método para lograr los objetivos. A esto cabe agregar que el clima organizacional al interior de las empresas y de las asociaciones es considerado vital para el desarrollo de los emprendimientos y las agrupaciones. De ahí que a partir de la revisión de la literatura atinente y las propuestas del Panel de expertos consultados se estableció que las variables y los indicadores más relevantes para realizar un diagnóstico asociativo de estas organizaciones agroturísticas son los que se presentan en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Matriz de diagnóstico asociativo

VARIABLES	INDICADORES
Estabilidad	Mantenimiento del número de miembros de la organización
Participación	Participación de los socios formales versus socios efectivos
	Asistencia a actividades y reuniones
	Sedes de las organizaciones
	Frecuencia de reuniones
Cohesión	Nivel de conocimiento mutuo
	Capacidad de apoyo del grupo
	Existencia de actividades informales
	Grado de participación y compromiso en las actividades
Clima organizacional	Sentido de pertenencia a la organización
	Relaciones de parentesco en las redes
	Existencia de conflictos internos y capacidad para solucionarlos
Trabajo en equipo	Existencia de Plan de trabajo
	Toma de decisiones participativamente
	Visión unitaria de la organización
	Logro de objetivos y cumplimiento de tareas
	Comisiones de trabajo y asignación de funciones
Liderazgo	Permanencia y rotación de dirigentes
	Estilo de liderazgo
Comunicación	Participación en las reuniones
	Equipos de comunicación disponibles
	Vinculación con otras organizaciones

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de la estabilidad de las agrupaciones de agroturismo

La investigación permitió evaluar la constancia de los miembros de las organizaciones de agroturismo desde su inicio hasta el momento de este estudio, diferenciando entre los integrantes formales (aquellos que conforman la organización reglamentariamente) y los efectivos (aquellos que por apoyar a un miembro oficial desean contribuir al desarrollo de la agrupación). Cabe señalar que de las cuatro organizaciones evaluadas, las redes Gaviotas de Rupanco y Doña Cotty de Chonchi conservan su número de integrantes formales, mientras la red de Corral – Chaihuin disminuyó su participación en un 63,6% y la red Carretera Austral incrementó en un 6,3% su comunidad (Cuadros 3 y 4).

Es importante destacar a su vez las siguientes consideraciones: algunas redes conservan el número de integrantes, pero han cambiado las personas que la integran; otras manifiestan salidas, reingresos y nuevos ingresos. En el conjunto se aprecia que el número de socios formales y efectivos ha disminuido.

Cuadro 3: Variación en el número de socios formales en redes de agroturismo del sur de Chile

Redes de Agroturismo	Número integrantes al inicio	Número integrantes actuales	Variación integrantes formales (%)
Red Corral - Chaihuín	22	14	- 36,4
Red Gaviotas de Rupanco	11	11	0,0
Red Carretera Austral	16	17	6,3
Red Doña Cotty de Chonchi	19	19	0,0
Total	68	61	-10,2

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4: Variación en el número de socios efectivos en redes de agroturismo del sur de Chile

Redes de Agroturismo	Número integrantes al inicio	Número integrantes actuales	Variación varones efectivos (%)
Red Corral - Chaihuín	22	14	-36,4
Red Gaviotas de Rupanco	19	19	0,0
Red Carretera Austral	16	17	6,2
Red Doña Cotty de Chonchi	19	19	0,0
Total	76	69	-9,3

Fuente: Elaboración propia

Al desglosar la información por género obtenemos que la variación en la participación femenina formal desde el inicio hasta la actualidad indica que la Red Gaviotas de Rupanco es la única que conservó su número de integrantes femeninos, mientras que las redes Doña Cotty y Carretera Austral incrementaron su participación. Finalmente la Red Corral - Chaihuín disminuyó su número a 9 de las 13 que iniciaron la organización. En conjunto el número de mujeres se mantiene constante (Cuadro 5).

Cuadro 5: Variación en la participación femenina formal en redes de agroturismo del sur de Chile

Redes de Agroturismo	Número de mujeres al inicio	Número de mujeres actuales	Variación de mujeres formales (%)
Red Corral - Chaihuín	13	9	-30,8
Red Gaviotas de Rupanco	4	4	0,0
Red Carretera Austral	10	12	20,0
Red Doña Cotty de Chonchi	13	15	15,4
Total	40	40	0,0

Fuente: Elaboración propia

Al apreciar los datos desde la perspectiva de la participación real (efectiva) de mujeres en las organizaciones, corresponde indicar que la red Gaviotas es la única que se mantiene constante. El resto de las redes evaluadas ha aumentado el número de mujeres en 2 casos y en 1 ha disminuido. En el total se ha mantenido el número de mujeres que efectivamente han participado en las agrupaciones (Cuadro 6).

Cuadro 6: Variación en participación femenina efectiva en redes de agroturismo del sur de Chile

Redes de Agroturismo	Número de mujeres al inicio	Número de mujeres actuales	Variación de mujeres efectivas (%)
Red Corral - Chaihuín	13	9	- 30,8
Red Gaviotas de Rupanco	9	9	0,0
Red Carretera Austral	10	12	20,0
Red Doña Cotty de Chonchi	13	15	15,4
Total	45	45	0,0

Fuente: Elaboración propia

La participación formal de los varones en cambio fluctúa, principalmente por deserciones producidas, salvo en la red las Gaviotas de Rupanco, donde no se producen variaciones (Cuadros 7 y 8).

Cuadro 7: Variación en participación masculina formal en redes de agroturismo del sur de Chile

Redes de Agroturismo	Número de varones al inicio	Número de varones actuales	Variación varones formales (%)
Red Corral - Chaihuín	9	5	- 44,4
Red Gaviotas de Rupanco	7	7	0,0
Red Carretera Austral	6	5	- 16,7
Red Doña Cotty de Chonchi	6	4	- 33,3
Total	28	21	-22,6

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8: Variación en participación masculina efectiva en redes de agroturismo del sur de Chile

Redes de Agroturismo	Número de varones al inicio	Número de varones actuales	Variación varones efectivos (%)
Red Corral - Chaihuín	9	5	- 44,4
Red Gaviotas de Rupanco	10	10	0,0
Red Carretera Austral	6	5	- 16,7
Red Doña Cotty de Chonchi	6	4	- 33,7
Total	31	24	-22,6

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del grado de participación en las asociaciones de agroturismo

Entre el campesinado en general se aprecia que existe una baja participación efectiva de los asociados en la vida y desarrollo de las organizaciones cooperativas, principalmente porque el pequeño productor tiene una orientación pragmática y de corto plazo, que implica que su incorporación a una organización la realiza para solucionar un problema concreto (Maldonado & Rogers, 1999). La aseveración anterior no coincide exactamente con los datos recogidos en las redes de agroturismo del sur de Chile.

Respecto a la participación de los socios formales versus los efectivos actuales, sólo la red las Gaviotas de Rupanco, muestra un incremento entre la participación efectiva y la participación formal en un 72,7% al incorporar más miembros efectivos. Las otras redes mantienen una similitud entre socios efectivos y socios formales (Cuadro 9).

Cuadro 9: Participación efectiva y participación formal en redes de agroturismo del sur de Chile

Redes de Agroturismo	Integrantes formales	Participantes efectivos	Variación participantes efectivos (%)
Red Corral - Chaihuín	14	14	0,0
Red Gaviotas de Rupanco	11	19	72,7
Red Carretera Austral	17	17	0,0
Red Doña Cotty de Chonchi	19	19	0,0

Fuente: Elaboración propia

La diferenciación por género indica que al inicio predominaron las mujeres que participaron efectivamente en las redes Corral – Chaihuín, Carretera Austral y Doña Cotty de Chonchi. La red las Gaviotas de Rupanco es la única donde predominan los hombres. Comparando la distribución por género de los socios formales al inicio con los socios formales actuales, se aprecia un incremento de un 6% en la participación de las mujeres que integran las organizaciones agroturísticas, debido a la disminución de integrantes varones. Comparando la distribución por género de los socios efectivos al inicio y los socios efectivos actuales, observamos un incremento de un 7% en las organizaciones agroturísticas.

Respecto a la asistencia a actividades y reuniones, los miembros de las organizaciones son pequeños agricultores que habitan en diferentes sectores rurales, apartados entre ellos, lo que dificulta su participación en las reuniones y actividades. Algunos mencionan que como no se cuenta con una sede que se ubique “central”, para la realización de las reuniones, las distancias son demasiado extensas. Casi la totalidad de los miembros no posee movilización propia y en la mayoría de las zonas rurales la frecuencia de locomoción colectiva es escasa o insuficiente para asistir por el día a las reuniones. A pesar de estas barreras la mitad de las organizaciones presenta una asistencia promedio a las reuniones superior al 80%, mientras que el resto tiene asistencia cercana al 60%. Los informantes claves confirman que hay un grupo de socios que no asiste a las reuniones por impedimentos físicos, distancia geográfica o falta de medios de transporte. Otra de las limitantes para lograr una mayor asistencia a reuniones es el hecho ineludible de que estas personas forman parte de otras agrupaciones.

En relación con las sedes de las agrupaciones es necesario señalar que el 50% de las organizaciones cuenta con sede propia. El resto utiliza locales comunitarios como: estación médico rural, dependencias municipales y en algunos casos instalaciones de las empresas asociadas.

En cuanto a la frecuencia de las reuniones, el 100% de las organizaciones de turismo rural estudiadas se reúnen al menos una vez al mes. Un tercio de las asociaciones señalan que incluso en ciertos periodos pueden ser mas frecuentes las reuniones en función de las necesidades. En baja temporada turística la frecuencia de las reuniones es de una vez al mes, excepto en época de siembra. En los tiempos de cosecha, que corresponde también con la estación turística, las reuniones son suspendidas por los trabajos en los predios. La fecha de las próximas reuniones se fija al finalizar cada reunión.

Evaluación del grado de cohesión de las redes de agroturismo

De acuerdo a lo señalado por los socios de las redes de agroturismo, un alto porcentaje desconoce los emprendimientos de sus pares y sus realidades personales y familiares.

Las organizaciones reconocen la existencia de apoyo mutuo y beneficios para los socios: enriquecimiento personal, reconocimiento familiar, principalmente para las mujeres; beneficios económicos al incrementar los ingresos familiares de los socios y beneficios sociales al generar lazos de amistad entre los socios y conocer otras personas. No obstante, los informantes señalan también la existencia de conflictos y de ciertas rivalidades al interior de las organizaciones. Los socios estiman que el nivel de apoyo mutuo supera estas diferencias y que la cohesión se ha ido incrementando con los años.

Las actividades informales entre los socios de redes son muy limitadas. Las reuniones formales más la participación en otras organizaciones ocupa gran parte del tiempo disponible, por lo que resulta difícil provocar otras reuniones. En todo caso, actividades como las giras tecnológicas y los programas de capacitación sirven para estrechar lazos, según reconocen los propios socios y sus dirigentes.

Los actores reconocen que existe un alto grado de motivación por participar en las actividades programadas y que a pesar de los inconvenientes la participación es alta. No obstante, el compromiso con la realización de tareas se reconoce regular ya que los dirigentes y los informantes señalan que, en general, son las directivas las que más tienen que trabajar. Hay diversos factores que dificultan la cohesión: las distancias geográficas, los compromisos familiares, la falta de medios de comunicación, entre otros.

En algunas redes el reglamento interno, cuando existe, se cumple en su cabalidad, principalmente el pago de cuotas, por lo que algunos miembros, que no pueden cumplir, se han retirado. Los mismos socios identifican que existe una falta de cumplimiento con los compromisos individuales que se adquieren, en muchas agrupaciones.

Evaluación del clima organizacional

Respecto al sentido de pertenencia a la organización, se aprecia una falta de compromiso de los socios con la visión de empresa asociativa y una falta de mayor motivación de parte de algunos socios.

La mayoría de las asociaciones cuentan con una porción importante de socios que tienen vínculos familiares entre sí: son hermanos, cuñadas, sobrinas, tías, madre-hija o padre-hijo. Sólo un tercio de las agrupaciones estudiadas señala que entre sus socios no existen lazos de parentesco; pero aún en esas agrupaciones seguramente existen lazos cercanos aunque no aparezcan como tales entre quienes figuran como titulares del negocio.

Según los dirigentes, en estas organizaciones no existen conflictos importantes entre los socios, sólo diferencias de opinión. Sin embargo, subsiste la idea común de que al existir relaciones comerciales entre familiares no directos se producen con cierta habitualidad conflictos. Esto puede ser la base de rivalidades de índole personal entre los socios, lo que afecta el funcionamiento de la organización. Según los informantes claves un factor importante de los conflictos es la rivalidad, la competencia y la desconfianza entre los socios.

Evaluación del trabajo en equipo

Según Rodríguez (2002), una manera eficiente de abordar el cambio en forma proactiva es mediante la consolidación de equipos de trabajo, pues las organizaciones cooperativas actuales no pueden depender sólo de algunos colaboradores con un buen desempeño. El trabajo eficaz en equipo es la clave no sólo de un mejor rendimiento organizacional sino también de un mejor clima organizacional.

Una de las principales barreras que enfrentan las organizaciones agroturísticas para actuar asociativamente es su debilidad para el trabajo en equipo en el logro de los objetivos. Según los informantes claves la tercera debilidad en importancia es esta ausencia de capacidad efectiva en las técnicas de trabajo en equipo.

Es inusual que el plan de trabajo anual se elabore, en conjunto entre todos los socios y con el apoyo de los asesores y de los representantes de INDAP. En algunas redes se acostumbra trabajar el plan entre la directiva y el asesor (a). Sólo en una organización se elabora entre la gerencia e INDAP.

Generalmente estos programas de trabajo anuales incluyen aspectos como: mejora del equipamiento y ampliación de la oferta turística, diseño de productos turísticos, definición de políticas de precios, acciones de promoción y participación en ferias, organización de eventos y programas de capacitación y giras para conocer otras realidades en Chile y en el extranjero. Hay que destacar que,

cada vez más, incluyen aspectos como fortalecimiento organizacional y mejora de la estructura legal de las empresas asociativas. El fortalecimiento organizacional es un ámbito que cada año se ha tornado más importante y al que es necesario destinar tiempo y recursos, de acuerdo a lo informado por los mismos actores. Además se consideran actividades para contar con una sede que les permita reunirse, cuestión que para todas las agrupaciones es de primera importancia.

Por otra parte, el uso de los recursos que aportan las instituciones públicas debe ser justificado con informes periódicos y los respectivos comprobantes de respaldo de los gastos, lo que obliga también a un trabajo cooperativo para la rendición de informes.

Los miembros de las organizaciones agroturísticas del sur de Chile, señalan que las principales dificultades para una eficiente toma de decisiones radican en dos razones principales: la primera es la falta de mayor participación del conjunto de socios en la toma de decisiones, lo que se traduce en que, en muchas ocasiones, es la directiva la que asume la responsabilidad de decidir los cursos de acción a seguir. Esto se vincula con la poca comunicación que existe entre los socios, así como la inasistencia de algunos socios a las reuniones. Otra causa es la falta de confianza de los socios, para emitir sus opiniones, la escasa preparación de algunos de ellos para intervenir con seguridad en la discusión de los temas, el desconocimiento de algunos aspectos y la dificultad para comprender la complejidad de la terminología utilizada, por lo que muchas veces prefieren no opinar.

Esto es ratificado por los informantes claves quienes señalan que la segunda debilidad fundamental de las organizaciones de turismo rural de la zona es la falta de capacidad para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Ello se inicia con una importante dificultad para definir los objetivos y elaborar el plan de trabajo. Algunos socios son de edad adulta y no han desarrollado sus conocimientos tanto en lectura como en escritura, por lo que delegan en otros la participación en actividades que se generan a través de la organización.

Una explicación para esta situación de dificultad de trabajo en equipo es que las familias de los socios están orientadas principalmente a metas individuales, como por ejemplo, el mejoramiento de sus viviendas y de sus accesos, la venta de sus productos agropecuarios, etc. Se plantea como hipótesis que en la base de esta dificultad se encuentra el hecho de que las organizaciones no se ven a sí mismas como una empresa sino más bien como emprendimientos individuales que se benefician de algunas acciones que la organización desarrolla. Precisamente a esto apuntan los informantes claves cuando señalan que un factor importante es la falta de visión como empresa conjunta, de los socios.

Desde el punto de vista de los objetivos que se plantean (Cuadro 10), la mayoría están relacionados con aspectos económicos como son generar ingresos complementarios y desarrollar actividades turísticas anexas a las de cada familia y que tengan un carácter cooperativo (todas las redes). La capacitación aparece como un segundo objetivo prioritario. De acuerdo al balance de los

directivos de las agrupaciones, los objetivos que se han colocando han sido alcanzados casi en su totalidad. Año tras año, las familias y las redes, han ido logrando y cumpliendo sus compromisos de mejoramiento de sus negocios, sus hogares y de la calidad de vida de sus familias.

Cuadro 10: Análisis comparativo de los objetivos de las organizaciones agroturísticas

Objetivos	Porcentaje (%)
Generación de ingresos.	100,0
Capacitación de los socios.	75,0
Generar un espacio de encuentro.	25,0
Desarrollar actividades anexas.	100,0
Mejora de las viviendas y predios para ofrecer servicios de calidad.	50,0
Fomentar el desarrollo personal y la calidad de vida.	50,0
Comercializar los productos de forma más efectiva.	25,0
Fortalecer el funcionamiento organizacional y la estructura legal	25,0

Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis por tipo de objetivos propuestos, se puede establecer que aquellos objetivos relacionados con los aspectos económicos son los prioritarios, mientras que los objetivos relacionados con los aspectos sociales son considerados secundariamente y los culturales están presentes con una importancia menor. Es necesario enfatizar que aún las mismas redes no reconocen como objetivo prioritario la consolidación de las organizaciones, lo que se refleja también en la escasa presencia de este tipo de actividades en los planes de trabajo.

Se detecta un cierto grado de disconformidad y desaliento de los socios al no cumplir las metas económicas que se han propuesto como organización. Este sentir tiene relación con que, en general, ellos esperan logros a corto plazo, teniendo como referencia las actividades agrícolas en las cuales luego de la siembra viene la cosecha y la recuperación de la inversión y las utilidades. Pero, en el caso de las actividades agroturísticas, como es un negocio de prestación de servicios no es algo constante ni seguro, con recuperación de las inversiones a mediano y largo plazo, salvo con la venta de productos agrícolas, productos caseros y artesanías a los visitantes. Esta afirmación es compartida por los informantes claves quienes argumentan que un factor importante del desaliento es la falta de mayor efectividad en el logro de objetivos económicos.

En cuanto a la metodología de trabajo, ninguna organización cuenta con comités de trabajo, sólo se cuenta con una directiva que debe orientar el accionar de la organización resolviendo entre ellos las dificultades, además de ejecutar gran parte de las tareas. Esto es confirmado por los informantes claves cuando indican que un factor importante de debilidad organizacional es la falta de definición de roles y responsabilidades en las organizaciones agroturísticas.

Todas las agrupaciones tienen una importante experiencia de trabajo asociativo en la presentación de proyectos a instancias públicas de fomento. Esto no sólo les impulsa a trabajar

unidos sino que constituye una obligación para obtener los recursos que necesitan para el funcionamiento de la organización asociativa.

Evaluación del liderazgo

El liderazgo es entendido como el proceso de los directivos para coordinar los esfuerzos de los miembros de la organización resolviendo dificultades y logrando los objetivos trazados (Rodríguez, 2002).

Según los informantes clave la tercera barrera en importancia para trabajar asociativamente que enfrentan las organizaciones de turismo rural es la falta de liderazgos adecuados y la escasa rotación de sus dirigentes. Respecto a la estructura organizacional, todas las organizaciones tienen directiva, compuesta sólo por Presidente (a), Secretaria (o) y Tesorera (o). También todas las redes han contado, prácticamente durante todos sus años de funcionamiento, con gerente, asesor o consultor estable. La mayoría de las funciones asignadas a las organizaciones, las realiza la directiva y las decisiones se toman entre ellos o entre el Presidente y la asesora porque muchas veces, incluso, es difícil reunir a la directiva. El gerente o asesor (a) es supervisado por la directiva casi exclusivamente. En algunas organizaciones la directiva organiza las labores a realizar y se conforman equipos de trabajo donde se incorpora a todas las familias en las actividades. No obstante, en la mayor parte de las agrupaciones, se descansa, para la mayoría de las actividades, en la directiva y principalmente en la gerencia, para lograr los objetivos.

Las directivas son reelectas con mucha frecuencia. Esta afirmación es totalmente compartida por los socios de las organizaciones. Existe la necesidad de que los jóvenes u otros miembros adquieran la confianza suficiente para asumir cargos directivos en las redes. No obstante, en algunas organizaciones no se cuenta con gente joven para asumir responsabilidades directivas, por lo que la posibilidad de rotación es casi nula. Muchos de los familiares de los socios emigran a zonas urbanas, ya sea para continuar estudios o bien en busca de alternativas de trabajo.

En general se reconoce la presencia de un estilo de liderazgo bastante autoritario o paternalista de parte de los gerentes y asesores de redes. No así de parte de los dirigentes propios quienes ofrecen espacios de participación, aunque, como se ha señalado, esta participación es baja derivada de las múltiples barreras existentes para su mayor aprovechamiento.

Evaluación del nivel de comunicación organizacional

El propósito de la comunicación en una organización es llevar a cabo el cambio e influir en la acción necesaria para su propia consolidación. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno, para establecer y difundir las metas de la organización, desarrollar planes para su logro, entre otros aspectos.

Según los mismos dirigentes de las organizaciones, en la mayoría de ellas existe una participación activa de los socios en las reuniones: todos opinan, expresan sus ideas y sus emociones, y logran llegar a consensuar las tareas. Sin embargo, en muchos casos durante las reuniones les cuesta concentrarse en la solución de problemas y surgen comentarios personales que alteran el desarrollo de la reunión. En algunas redes existe confianza entre las socias, tratan siempre de mejorar, de corregir sus errores sin provocar conflictos. En otros casos (los menos) la participación es baja, tienen miedo de opinar y de equivocarse. Les cuesta ceder y llegar a consenso, están acostumbrados a que les digan lo que tienen que hacer, no tienen iniciativas propias y no plantean ideas propias. No obstante, en la operación de servicios turísticos colectivos la participación es aún mayor.

Los miembros de las organizaciones identificaron que la comunicación verbal entre ellos es escasa. Esto producto de la distancia física que los separa y principalmente de la falta de redes de telefonía rural (tanto equipos fijos como móviles). Las empresas de telecomunicaciones no priorizan las áreas rurales ya que “no son rentables”. Los socios hacen hincapié en que sólo se comunican cuando asisten a las reuniones. Concuerda con la apreciación de los miembros de las redes la opinión de los informantes claves que señalan que una de las principales debilidades asociativas es la falta de una comunicación expedita. Los informantes indican que esta falta de comunicación adecuada se expresa en la ausencia de una mayor disposición a escuchar y la carencia, muchas veces, de opiniones constructivas durante las reuniones.

Participación en otras organizaciones

Cuadro 11: Agrupaciones en las que participan los emprendedores en agroturismo

Tipo de Organización	Frecuencia	Porcentaje (%)
Junta de Vecinos	24	53,3
Agrupación agrícola	14	31,1
Centro de padres y apoderados	8	17,8
Comité de Iglesia	3	6,7
Cooperativa campesina	7	15,6
Club deportivo	2	4,4
Comité de salud	4	8,9
Comité asesor INDAP	9	20,0
Taller artesanal	13	28,9
Centro de madres y Club de adultos mayores	6	13,3
Agrupación pesquera	1	2,2
Agrupación turística mayor	4	8,9
Ninguna	3	6,7

Fuente: Elaboración propia

Vale la pena destacar que del total de socios encuestados el 82% participa además de su propia red de turismo rural, en otras organizaciones. Los datos reportan que el 53,3% participa en Juntas de Vecinos, el 28,9% realiza actividades en talleres artesanales, mientras el 24,4 participa de alguna agrupación agrícola. En promedio las mujeres rurales además de participar en redes de turismo rural, participan en dos organizaciones adicionales (Cuadro 11).

Por su parte, desde el punto de vista colectivo, la mitad de las asociaciones tiene vínculos con otras agrupaciones: Asociación Chilena de Turismo Rural, agencias de viajes, entre otras, mientras que un 50% no posee vínculos con otras organizaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las principales Conclusiones que se derivan del estudio son:

Se manifiesta en las organizaciones de agroturismo y turismo rural un aumento en la intervención femenina y una disminución en la participación de los varones.

Los factores claves en el desarrollo organizacional, determinados para este estudio, son: estabilidad, participación, cohesión, clima organizacional, trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.

Para el desarrollo exitoso de una organización asociativa uno de los aspectos relevantes es la participación activa de sus miembros en las actividades y reuniones que se desarrollan. Las organizaciones se reúnen como mínimo una vez al mes, suspendiéndose estas actividades en la temporada de verano en que se concentra la llegada de turistas y el periodo de cosecha.

La distribución de funciones en las organizaciones es básica, existiendo en todas una Directiva compuesta de Presidente, Secretario y Tesorero, descargando la responsabilidad de las decisiones y de la gestión de la organización en la directiva.

Los socios de organizaciones agroturísticas responden a un perfil de participantes activos en sus respectivas comunidades, lo que se refleja en la disposición positiva a participar de otros grupos, la mayoría de los cuales son organizaciones de tipo funcional o productivo agrícola.

En la mayoría de las organizaciones, producto de la ubicación territorial, existen vínculos familiares entre los socios, lo que en alguna medida ha permitido un mejor funcionamiento de las organizaciones, principalmente por la colaboración en actividades colectivas.

El nivel comunicacional de las organizaciones es considerado como bajo, causado principalmente por el nivel educacional de los socios, como también por la falta de medios físicos de comunicación

entre ellos. Esta debilidad afecta su participación en capacitación y en los procesos de toma de decisiones.

Uno de los principales logros de los socios ha sido que la mitad de las organizaciones cuenta con una sede para el desarrollo de sus reuniones y para la prestación de servicios de manera colectiva.

Las organizaciones agroturísticas del sur de Chile, poseen un bajo nivel de cohesión, lo cual se observa por el escaso conocimiento entre ellos. Aunque la motivación por participar en agrupaciones es alta se ve sólo relacionada con los beneficios económicos individuales.

En general en las organizaciones se observa un buen clima organizacional, existen lazos familiares, no existen mayores conflictos, pero sí una falta de compromiso con una visión de empresa asociativa.

Una de las principales barreras que enfrentan las organizaciones agroturísticas para trabajar asociativamente es su debilidad para el trabajo en equipo en el logro de los objetivos, observándose una deficiencia en el diseño de planes de trabajo, en la distribución de funciones, en la toma de decisiones y en la inexistencia de procedimientos y técnicas de funcionamiento asociativo.

Dentro de los factores claves a desarrollar para el fortalecimiento asociativo se encuentran las actitudes personales (responsabilidad, motivación y amabilidad), las habilidades necesarias (comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones) y los conocimientos en técnicas de atención al cliente, turismo, gestión de empresas y dirección asociativa.

Sin duda alguna y de acuerdo con lo señalado por los mismos actores y los principales especialistas en el tema, la consolidación del agroturismo como nueva actividad productiva que contribuya al desarrollo rural en el sur de Chile, pasa necesariamente por el fortalecimiento de las agrupaciones de emprendedores responsables de diseñar, ofrecer y comercializar productos integrados así como de lograr el apoyo necesario para que campesinos y pequeños productores puedan acceder a la necesaria capacitación, asistencia técnica y los recursos financieros para materializar sus nuevos negocios. La mantención y el desarrollo de las redes y agrupaciones de turismo rural dependen en gran medida del fortalecimiento de las habilidades asociativas de sus socios y en particular de las mujeres rurales, cuyo rol en las organizaciones es cada día más fundamental.

Algunas propuestas para acrecentar estas habilidades asociativas son las siguientes:

- a) Las organizaciones agroturísticas tienen altas posibilidades de alcanzar sus metas; pero deben responder a lo que sus integrantes esperan y para ello éstos deben dar a conocer sus

inquietudes y necesidades a sus pares. Se deben identificar claramente los objetivos que persiguen los socios y luego llegar a un consenso en la organización.

- b) Interiorizar a los socios de las características reales de lo que significa trabajar asociativamente, con sus beneficios y sus costos, ya que los dirigentes lo comprenden, pero no sus bases.
- c) Existen algunas barreras en el comportamiento de los socios que deben ser trabajadas en talleres grupales que les permitan reconocerlas y mejorar su desempeño en la agrupación. Entre éstas se encuentran: falta de capacidad para aceptar y aportar críticas constructivas, escasa empatía con sus pares, desconfianza, baja disposición a aceptar las normas, baja lealtad hacia el grupo, etc.
- d) Los socios deben aumentar su nivel de compromiso con las actividades generadas por la organización, lo que está relacionado directamente con la motivación que tengan para participar. Se debe incentivar la formación de comités de trabajo que generen una mayor participación tanto en los quehaceres de la organización como en la toma de decisiones.
- e) Cada agrupación debe desarrollar nuevas técnicas que faciliten la participación de los socios en la toma de decisiones. Esto está, principalmente, bajo la responsabilidad de los dirigentes de las organizaciones de prestadores de servicios.
- f) Una forma de superar la distancia y la falta de medios de comunicación que obstaculizan la participación en las reuniones, es adecuando su calendario a los días en que se realiza la prestación de servicios turísticos colectivos. Otra alternativa es rotar los lugares de las reuniones.
- g) Se deben organizar encuentros informales que permitan a los socios y sus familias conocerse en otros aspectos, lo que generará lazos de confianza, entendimiento y momentos de esparcimiento. Así como también es fundamental recorrer las instalaciones para que todos los socios den a conocer los productos y servicios que ofrecen.
- h) Es fundamental la nivelación educacional formal, impulsar la capacidad organizativa, de resolución de problemas, toma de decisiones, generación de capacidades de liderazgo, relaciones humanas, etc. Estas capacitaciones se tienen que realizar como parte de un plan que se mantenga por un período de tiempo acorde al nivel de aprendizaje de los emprendedores y que permita el empoderamiento de las técnicas aprendidas.

- i) Los dirigentes que lleven varios periodos en sus cargos deben generar espacios para que otros socios asuman responsabilidades directivas y se produzca la necesaria renovación del liderazgo.
- j) Producto de que los gestores desarrollan otras actividades productivas (principalmente agrícolas) se sugiere que el calendario anual de actividades agroturísticas se fije al inicio de cada año ajustándolo al ritmo del trabajo agrícola, para así contar con mayor participación de los socios.
- k) Se sugiere la realización periódica de asambleas generales donde la directiva de cuenta de la gestión realizada y de sus planes de trabajo, lo que permitirá una mayor transparencia y se disminuirá la desconfianza o envidia que sienten los socios hacia sus representantes.
- l) El accionar de los directivos de las organizaciones agroturísticas debe regirse por un constante trabajo en equipo, hacer participe a los socios tanto de las decisiones como de las acciones, lo que permitirá un mayor entendimiento y compromiso con la organización.
- m) Las reuniones deben contar con un esquema establecido previamente, lo que permita desarrollar todos los puntos propuestos. Deben establecerse horarios adecuados para la mayoría de los asistentes, lo que incentivará la participación en reuniones.
- n) Se hace necesario contar con acceso oportuno a información de los organismos públicos e instituciones privadas, que permita buscar recursos para financiar acciones de capacitación, inversiones o asesorías, necesarias para el fortalecimiento de la organización asociativa.

Agradecimientos: Los autores agradecen el apoyo y el financiamiento para la presente investigación, de parte de la Dirección de Investigación y Desarrollo (DID) de la Universidad Austral de Chile (Código S-2007-54).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Constabel, S.; Oyarzún E.; Szmulewicz, P.; Guala, C.; Alvarez, K. & Pérez, S.** (2008) "Agroturismo en Chile: Caracterización y Perspectivas". Ediciones FIA / UACH, Santiago de Chile
- Durston, J.** (2001) "Parte del problema, parte de la solución: el Capital Social en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe". Libro N° 17, Ediciones CEPAL, Santiago de Chile
- Durston, J.** (2002) "El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural, diádas, equipos, puentes y escaleras". Ediciones CEPAL, Santiago de Chile
- Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile - INDAP** (1999) "Memoria anual". Ministerio de Agricultura.
- Lerdón, J. Oyarzún, E. y Szmulewicz, P.** (1997). "Lineamientos estratégicos del Turismo Rural para la Décima Región de los Lagos. Mimeo, Valdivia, Chile.
- Lombardo, P.** (1996). "Asociativismo". SAPyA - PSA. En: Jornadas sobre formas asociativas, Mimeo, Corrientes
- Maldonado, W. & Rogers, R.** (1999) "Relevancia de las organizaciones campesinas en la actual institucionalidad del sector silvoagropecuario nacional". En: Lerdón, J.; Vera, B. & Blanco, G. (eds.) Gestión Agrícola: Innovación para el desarrollo. Universidad Austral de Chile, Valdivia pp. 352-371
- Rodríguez, D.** (2002) "Diagnóstico organizacional". Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile
- Rosales, R.** (1997) "La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes". Revista Capítulos, Edición Nro. 51, Sistema Económico Latinoamericano (SELA), Caracas, pp. 97-117
- Szmulewicz, P. & Gutiérrez, C.** (2002) "Turismo rural y el imperativo de fortalecer las habilidades asociativas de las comunidades rurales". Turismo 1, 1 (2): 65-78

Recibido el 10 de diciembre de 2011

Correcciones recibidas el 16 de febrero de 2012

Aceptado el 26 de febrero de 2012

Arbitrado anónimamente