

# Turismo Rural Comunitario y organización colectiva: un enfoque comparativo en México

Maxime Kieffer\*

Universidad Nacional Autónoma de México (México)

**Resumen:** Este artículo analiza, con un enfoque comparativo, los procesos ocurridos en la construcción de iniciativas de Turismo Rural Comunitario (TRC), así como en el manejo actual de las mismas, a través de la percepción de los actores involucrados, consolidada por observaciones y resultados obtenidos en trabajo de campo. La investigación se centró en cuatro iniciativas de TRC en México y utilizó una metodología cualitativa y participativa. Pudimos identificar elementos claves, algunos similares, otros propios a cada proceso, que influyeron de manera positiva y negativa en las iniciativas. Así mismo, la investigación mostró las relaciones existentes entre los procesos de construcción de las iniciativas y su fase actual, resaltando la importancia de la participación local, de la cohesión social y del capital social comunitario como factores claves del éxito de las iniciativas de TRC.

**Palabras Clave:** Turismo rural comunitario; Cooperativa; Organización colectiva; Enfoque comparativo; México.

## Community-based rural tourism and collective organization: a comparative study in Mexico

**Abstract:** This paper is a comparative study of the processes that took place in the construction of community-based rural tourism (CBRT) initiatives and their actual management through the perceptions of stakeholders, based on observation and results obtained during fieldwork. The research focused on four CBRT initiatives in Mexico and used a qualitative and participatory methodology. We were able to identify some key aspects that positively and negatively influenced the tourism initiatives, some of which are common and others specific to each process. Additionally, the research showed the relationship between the construction process of the initiatives and their actual management, highlighting the importance of local participation, social cohesion and community social capital as key factors of success for CBRT.

**Keywords:** Community-based rural tourism; Cooperative, collective action; Comparative studies; Mexico.

## 1. Introducción

En América Latina, y particularmente en México, un gran número de comunidades rurales ha implementado iniciativas de turismo, como respuesta a las políticas de lucha contra la pobreza y de diversificación de la oferta turística. El desarrollo y evolución del turismo han sido acompañados por una implicación cada vez mayor de comunidades rurales, a veces indígenas, ofreciendo formas de turismo alternativo, tales como el Turismo Rural Comunitario que Gascón (2009: 36) define como:

“Aquel tipo de turismo desarrollado en zonas rurales en el que la población local, a través de distintas estructuras organizativas de carácter colectivo, ejerce un papel protagónico en su desarrollo, gestión y control, ofreciendo actividades respetuosas con el medio natural, cultural y social, y con los valores de una comunidad, que permite disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes, donde la relación entre el turista y la comunidad es justa y los beneficios de la actividad son repartidos de forma equitativa”.

\* E-mail: [mkieffer@enesmorelia.unam.mx](mailto:mkieffer@enesmorelia.unam.mx)

La implementación de iniciativas de TRC ha dado resultados controvertidos, según los casos. La polarización del debate en torno al TRC ha ido creciendo, articulándose alrededor de su aporte al desarrollo rural, resaltando de un lado posturas muy poco críticas acerca de los beneficios del turismo y de otro lado trabajos que acusan el turismo de todos los males (Kieffer, 2015). Los trabajos que abogan a favor del turismo argumentan que aquella actividad económica permite luchar de manera eficaz contra la pobreza (Ashley, Roe y Goodwin, 2001; Manyara y Jones, 2007; Organización Mundial del Turismo, 2004; Ruiz, 2008; Spenceley y Seif, 2003). Sin embargo, se pasa generalmente por alto el contexto en el que han emergido estas iniciativas, es decir el contexto internacional de las políticas de desarrollo encabezadas por los Objetivos del Milenario para el Desarrollo (OMD). El turismo es presentado como la panacea para el desarrollo y la solución a la conservación del medioambiente a través de nuevas formas de turismo tal como el ecoturismo. Este contexto ha ido reproduciendo modelos de desarrollo acríticos, que se replican de un lado al otro sin tomar en cuenta las especificidades locales, y que no responden a las necesidades locales. Por otro lado, existen una serie de trabajos que responsabilizan al turismo de generar nuevos problemas y de impactar de manera negativa en los hábitos de las comunidades rurales, abordándolo como un fenómeno exógeno y alejado de la sociedad (Castellanos y Machuca, 2008; Daltabuit, Cisneros, Vázquez y Santillán, 2000; Marín, 2015; Simpson, 2008). Según este enfoque, el turismo sería solamente un medio de control territorial y las nuevas formas de turismo un medio para expandir el alcance del capitalismo en las sociedades rurales. Estos trabajos presentan sesgos importantes en sus enfoques y generalizan realidades locales para teorizar sobre los efectos negativos del turismo. Las comunidades rurales son generalmente presentadas como sociedades armónicas con el medioambiente, que no presentan problemas, y el turismo es el factor que viene a perturbar el equilibrio existente. El debate se resume entonces en una oposición partidaria: se es a favor o en contra del turismo.

En este contexto, y reconociendo los límites así como los aportes de ambas corrientes, resulta interesante conducir investigaciones que permitan salir de esa oposición de discursos, analizando los elementos claves que han influido en la construcción y gestión de iniciativas turísticas comunitarias. Para ello, se hace hincapié en la necesidad de abordar estos estudios a través de un enfoque micro-social, es decir que “parte de lo específico, de la realidad social y del turismo hacia la comprensión, producción de conceptos o construcción de conocimiento” (González Damián y Palafox, 2014, p. 816). Este enfoque, opuesto al macro-social “que se basa en la teoría social para revisar con ella el fenómeno turístico en lo general, que no necesariamente estudia casos empíricos” (González Damián y Palafox Muñoz, 2014, p. 815), abre nuevas perspectivas de análisis para salir de esa oposición de discursos mencionada anteriormente, que polariza y sesga el debate entorno a la contribución del turismo al desarrollo. Partir de la realidad social, de los estudios de caso, para conceptualizar el TRC, permite no reproducir corrientes de pensamientos fijos y evitar imponer o hacer corresponder obligatoriamente la teoría y los conceptos sobre la realidad. Sin embargo, este acercamiento desde la realidad hacia la conceptualización de la relación turismo-desarrollo no es suficiente, pues es necesario salir del análisis aislado del estudio de caso, y agregar a este enfoque micro-social un acercamiento comparativo al fenómeno del TRC para, en base a los diferentes resultados, construir nuevos resultados.

Así, con el afán de contribuir a generar más conocimientos sobre las experiencias existentes para orientar mejor futuras iniciativas, el objetivo del trabajo fue el de analizar, con un enfoque participativo y comparativo, tanto los procesos ocurridos en la construcción de iniciativas de TRC como en el manejo actual de las mismas, a través de la identificación de los elementos y las vivencias positivas y negativas de dichas iniciativas, consolidada por observaciones y resultados obtenidos en investigaciones previas. La investigación contempló el análisis de cuatro iniciativas de TRC en México, dos en Chiapas y dos en Michoacán. El presente artículo inicia con una descripción de las cuatro iniciativas turísticas comunitarias mencionadas así como del enfoque metodológico, luego presenta los resultados recabados para finalmente analizarlos, compararlos e insertar los hallazgos en la discusión actual sobre el TRC en América Latina.

## 2. Enfoque metodológico

### 2.1. Metodología

Para coincidir con un análisis micro-social, la investigación, de corte cualitativa, participativa y comparativa, constó de varias etapas en su implementación metodológica.

La primera etapa consistió en seleccionar estudios de casos relevantes para el análisis comparativo. Dos estados se pre-establecieron para la búsqueda: Chiapas, por ser un estado pionero en México en

cuanto a implementación de iniciativas turísticas comunitarias y por contar con un número importante de iniciativas; el estado de Michoacán, por contar con experiencias interesantes de desarrollo comunitario a través del turismo y con la finalidad de comparar contextos diferentes. Los criterios elegidos para dicha selección fueron los siguientes:

- Iniciativas que cumplan con los elementos clave de las definiciones del TRC, es decir, respaldadas por una organización colectiva, que ofrezcan actividades respetuosas de la cultura y del medioambiente y que tengan una política de desarrollo comunitario a través de una repartición de beneficios a nivel local, de una participación en proyectos sociales y ecológicos y del empleo de miembros de la comunidad (Cañada y Gascón, 2007; García, Jouault y Romero, 2015; Gascón, 2009);
- Iniciativas con al menos diez años de existencia y reconocidas a nivel nacional, con el propósito de contar con experiencias con una trayectoria de mediano plazo y un proceso amplio en términos de organización colectiva, tomas de decisiones, manejo de la actividad turística, etc.;
- Iniciativas cuyos actores hayan mostrado interés en participar en un trabajo de reflexión sobre su experiencia turística comunitaria.

La segunda etapa consistió en identificar los elementos claves valorados desde la perspectiva local así como la experiencia subjetiva de los socios de las cuatro iniciativas en su fase de construcción del proyecto turístico. Para ello se realizaron talleres colectivos, así como entrevistas semi-abiertas colectivas e individuales a los socios para, de un lado, generar un consenso y una historia colectiva acerca de la experiencia de construcción de la actividad turística, y por otro lado identificar los elementos claves de dicha experiencia.

En la tercera fase, se procedió al mismo trabajo que en la fase anterior, enfocando los talleres y las entrevistas no en la fase de construcción de la iniciativa turística, sino en la fase de gestión actual del turismo. Ese enfoque, separando las dos grandes etapas de un proceso global de implementación de una actividad turística en comunidades rurales, permite no solamente comparar las iniciativas entre sí, sino también hacer una comparación de los sucesos del proceso de construcción de la iniciativa con sus resultados actuales.

Finalmente, en la última etapa, se analizaron y compararon de un lado los resultados entre los distintos estudios de caso, y de otro lado los procesos pasados y actuales de cada iniciativa, para poder construir nuevos conocimientos sobre el turismo en comunidades rurales.

## 2.2. Estudios de caso

Para cumplir con los criterios de selección de las iniciativas de TRC mencionados anteriormente, se procedió a una revisión bibliográfica de los Centros existentes, se efectuaron entrevistas informales a actores e investigadores familiarizados con el TRC y se realizaron salidas exploratorias a campo, tanto en Chiapas como en Michoacán. A raíz de todo ello, se decidió trabajar con cuatro comunidades, dos en cada estado. Las cuatro iniciativas surgieron a mediados y finales de los años 90, con apoyos gubernamentales de distintas dependencias federales y estatales, y constituyen hoy en día referencias importantes en cuanto a ecoturismo y TRC en México. La figura 1 ilustra las cuatro iniciativas turísticas elegidas en esa investigación.

En Michoacán, la primera iniciativa objeto de estudio fue el Centro Turístico de Angahuan, ubicado en la comunidad indígena p'urhepecha de Angahuan, Municipio de Uruapan, que es parte de la región conocida como la Meseta p'urhepecha. Las actividades productivas de Angahuan tienen que ver principalmente con la explotación forestal, la elaboración de muebles de madera, los cultivos de aguacate así como la actividad artesanal textil y el turismo. Así mismo, las remesas de los migrantes representan un importante ingreso económico para la localidad (Guevara, 2015). Tras la explosión del volcán Parícutín en 1943, empezaron a llegar científicos a la comunidad de Angahuan, luego aventureros y hoy en día turistas, a apreciar la belleza del volcán. A finales de los años 80 y principios de los 90's, los comuneros empezaron a organizarse, junto con el apoyo del Gobierno municipal de Uruapan, para formalizar la actividad turística a través de una cooperativa que inició con 80 personas, de los 5773 habitantes con los que cuenta la comunidad (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2010). Tras distintos periodos de altas y bajas de socios, la cooperativa cuenta hoy en día con 14 miembros, muchos habiendo decidido salirse por los pocos ingresos generados al principio.

La segunda iniciativa estudiada fue el Centro Ecoturístico El Faro de Bucerías, ubicado en la pequeña comunidad de El faro, Mun. de Aquila, al norte de la costa michoacana. La población total de la localidad es de 396 personas, y es clasificada con un grado de marginación muy alto (INEGI, 2010). La actividad

principal del pueblo es la pesca tradicional así como el turismo. La comunidad del Faro está ubicada en una zona de fuertes conflictos socio-ambientales por el control y explotación de los recursos naturales, a causa de la existencia de minerales y maderas preciosas. La actividad turística empezó a finales de los años 70 con el impulso de los Gobernadores del estado de aquel entonces, Carlos Torres Manson, seguido de Cuauhtémoc Lázaro Cárdenas Solórzano, a través de programas de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). Se organizó una cooperativa con 6 socios, familiares, que siguen siendo los mismos hoy en día.

**Figura 1: Centros Ecoturísticos analizados en la presente investigación**



En Chiapas, se eligió trabajar con el Centro Ecoturístico Causas Verdes Las Nubes, ubicado en la comunidad de Las Nubes, en el municipio de Maravilla Tenejapa, que cuenta con 326 habitantes (INEGI, 2010). La comunidad inició su actividad turística a mediados de los años 90 mediante una organización en la que participaron los 47 ejidatarios de la comunidad. La organización inicial se formalizó a través de una cooperativa formada por 30 personas (ejidatarios y no ejidatarios), misma que cuenta actualmente con 21 socios. Las actividades tradicionales de Las Nubes son la agricultura tradicional y la ganadería extensiva. Recientemente, han surgido nuevas iniciativas turísticas colectivas, aprovechando los distintos apoyos gubernamentales disponibles para la creación de empresas comunitarias de turismo.

Finalmente, el cuarto caso elegido fue el Centro Ecoturístico Ara Macao Las Guacamayas, ubicado en la comunidad de Reforma Agraria, del municipio de Marqués de Comillas, que cuenta con 145 habitantes (INEGI, 2010). Este centro inició también su actividad turística a mediados de los 90's, en 1996. Años anteriores, la comunidad había empezado a involucrarse en proyectos de conservación de las Guacamayas. De los 40 ejidatarios que iniciaron la actividad turística, tres se quedaron al frente durante cuatro años, por los pocos ingresos generados y la dificultad de seguir trabajando. A través de

nuevos apoyos gubernamentales, el Centro se recuperó a partir del 2000 y algunas personas regresaron a ser socios de la cooperativa, para llegar hoy en día a ser 20 socios, entre ejidatarios y no ejidatarios. La actividad principal de la comunidad es la ganadería extensiva, seguido de la agricultura de auto subsistencia, y ahora el turismo.

### 3. Resultados y análisis comparativo

Esta sección presenta los resultados de la investigación, organizados de la siguiente manera:

- una primera parte introductoria para presentar a cada una de las cuatro iniciativas de TRC;
- los elementos claves de la fase de construcción de las iniciativas de TRC;
- las características principales del manejo actual de las iniciativas de TRC.

#### 3.1 Elementos claves del proceso de construcción de las iniciativas de TRC

El origen de cómo inicia el turismo en cada una de las cuatro iniciativas analizadas en esta investigación, Las Guacamayas, Las Nubes (Chiapas), El Faro y Angahuan (Michoacán), difiere en cada lugar pero todos empezaron formalmente a principios de los años 2000. En las Guacamayas la actividad turística nació como un complemento de una iniciativa de conservación ambiental de las Guacamayas, es decir que a raíz de un proyecto ambientalista, nace la idea de ofrecer formalmente un producto turístico basado en la riqueza de la naturaleza. En Las Nubes, por existir una cascada hermosa que se podría considerar, en los términos de Sharpley (2007), como un *flagship*, es decir un atractivo turístico para el cual los turistas se desplazan específicamente, la actividad turística empezó a desarrollarse de manera informal con la llegada de grupos reducidos de turistas aventureros que querían conocer la selva tal como lo comenta un socio de la cooperativa: “ya empezaban las visitas, venían unos extranjeros, se quedaban ahí en la playa. Pero no nos podíamos organizar. Ya ellos llegaban buscando playas, cascadas, tesoros” (socio de la cooperativa de Las Nubes en entrevista el 27/07/15). En Angahuan, la situación es parecida a la de Las Nubes, pues la irrupción del volcán Parícutín trajo consigo un flujo de gente, al principio científicos y poco a poco turistas, convirtiéndose a su vez en un *flagship*. Finalmente en El Faro, la situación es parecida a los casos anteriores, en donde la belleza del mar y su condición de bahía apta para bañarse convirtieron esa playa en un atractivo turístico importante en el que muchas familias empezaron a llegar, al principio con muy poca infraestructura turística, simplemente acampando en la playa.

Con el aumento de los flujos turísticos y la implementación de las políticas de desarrollo y de reducción de la pobreza a través del turismo a nivel nacional, los primeros apoyos gubernamentales dedicados a financiar infraestructura turística llegaron a las comunidades que desarrollaron estas iniciativas principalmente a través de la CDI, junto con el apoyo técnico de la Secretaría de Turismo (SECTUR), a finales de los noventa, entre 1995 y 2000. Los primeros apoyos fueron dedicados a la creación de una nueva infraestructura turística, principalmente restaurantes y cabañas. A partir de ello, llegaron otros apoyos gubernamentales hasta mediados-finales de la década del 2000, con financiamientos para mantenimiento, nueva infraestructura de hospedaje y equipamiento. Los mecanismos entre las distintas iniciativas son parecidos, con diseños arquitectónicos establecidos por la SECTUR y financiados por la CDI, en los que las comunidades locales tuvieron un papel muy limitado según un socio de la cooperativa de Las Nubes (en entrevista el 27/07/15).

Tuvimos un grave problema, con la secretaría de turismo antes, en el 2003 o 2004 mas o menos. Nos apoyó con seis suites. Eso también lo diseñaron allá ellos, no fue gestión de nosotros. Lamentablemente no estuvo bien diseñado. Allí hubo una problemática muy grave con los arquitectos que ellos contrataron para hacer el diseño. [...] Lo vimos muy raro nosotros y dijimos que no estábamos de acuerdo, contradecíamos esa parte. Nosotros decíamos que ellos estaban medio mal de la mente porque cómo iban a quedar así. Empezamos a pelear con ellos. Finalmente no funcionaron, funcionaron un tiempo. Y ahí hubo una inversión de 4 millones 600 mil pesos.

La participación de los actores locales durante la fase de construcción de las iniciativas turísticas estudiadas ha sido bastante limitada, aunque a medida que avanzaba el proceso, los grupos han intentado poco a poco influir en las tomas de decisiones de los programas y en los rubros a financiar a través del análisis de sus necesidades. Esa conceptualización de la participación como herramienta fundamental del discurso y la praxis del desarrollo concibe a las comunidades como simples beneficiarios de una política pública asistencialista, en este caso, de TRC, sin buscar fomentar niveles de participación más

avanzados (Arévalo-Robles y Rico-Falla, 2008). Las Guacamayas fue el único grupo que mencionó que sí tuvo un papel más activo en las tomas de decisiones sobre la iniciativa turística; los demás admitieron una actitud pasiva, no por no querer sino por falta de capacitación en el tema, porque los proyectos ya venían diseñados, y porque los financiamientos tenían partidas pre establecidas por las dependencias a cargo. Así que, tal como lo comenta en entrevista un socio<sup>1</sup> de una de las iniciativas, “prácticamente hacíamos lo que nos decían que debíamos hacer”. Los socios de las cuatro iniciativas participaron con mano de obra en la construcción de los centros ecoturísticos, además de otros miembros de las comunidades.

Un primer elemento clave identificado por los socios en el proceso de construcción de las iniciativas fue el apoyo financiero de las distintas dependencias ya mencionadas que permitió empezar con la creación de infraestructura. Los socios de las cuatro iniciativas coinciden en considerar que los financiamientos gubernamentales recibidos fueron el detonador de las iniciativas sin el cual hubiera sido imposible iniciar. Además de aquel impulso gubernamental, la presencia de una persona externa a la comunidad, generalmente un asesor de la CDI, una persona vinculada a un organismo de la cooperación internacional, o bien una personalidad política, que impulsara y animara a la comunidad a ofrecer servicios turísticos se mencionó como otro factor clave en el proceso de creación turística. Así, un socio de El Faro comentó: “Ya el CDI vino a darnos la idea porque el turismo está pidiendo donde hospedarse. Entonces ya nos echó la mano el CDI” (socio de la cooperativa de El Faro, en entrevista el 31/10/15). La figura del elemento externo se reconoció explícitamente en tres de las cuatro iniciativas, siendo en Las Guacamayas un agente de desarrollo al inicio, y posteriormente el ex-Gobernador del estado, Pablo Salazar (2000-2006) y el mismo ex-Presidente de la República Vicente Fox quienes promocionaron con mucho énfasis a dicha comunidad; en las Nubes, un antropólogo de la CDI fue quien introdujo el tema del turismo en la comunidad y que tuvo un papel de puente entre la comunidad y el Gobierno: “el que nos ayudó mucho fue uno de la CDI. El venía, daba pláticas, daba cursos, mandaba a comprar refrescos, compraba gallinas, invitaba a todos a comer. Eso nos animaba. Estamos hablando del 2001” (socio de la cooperativa de Las Nubes en entrevista el 27/07/15); en El Faro, el ex-Gobernador del estado Carlos Torres Manzo (1975-1980) fue quien llevó por primera vez a la comunidad la idea del turismo, seguido por Cuauhtémoc Cárdenas (1980-1986) quien impulsó fuertemente el turismo en la localidad e inauguró, junto con el ex-Presidente de la República Miguel de la Madrid (1982-1988), un restaurante y tres palapas, que constituyeron las primeras piedras del centro ecoturístico que habrá de nacer a principio del 2000.

En términos organizativos, los resultados también mostraron coincidencias entre las cuatro iniciativas. La figura jurídica elegida para sostener el turismo ha sido la cooperativa, cuyo socios son miembros de las comunidades. En las cuatro iniciativas, un proceso similar de baja de socios ocurrió a los pocos años de la creación de la sociedad cooperativa, los beneficios económicos tardando en llegar y el compromiso e inversión en tiempo de cada socio siendo importante. Uno de los factores que las cooperativas detectaron como el principal elemento clave para desarrollar la actividad turística fue el haber sostenido una organización colectiva durante varios años. Los socios mencionaron que esa organización colectiva fue basada en una cohesión social fuerte del grupo aunque, como se acaba de mencionar, varios socios abandonaron la aventura en el camino. Sin embargo, cada cooperativa ubicó distintos elementos que favorecieron esa cohesión social como base para la organización colectiva: en Las Nubes, la religión, con más del 75% de los socios que son Testigos de Jehová, ha sido el elemento, según los propios socios de la cooperativa (en entrevista el 27/07/15), que permitió mantener el grupo unido y que ha sido fuente de buen manejo de recursos.

Lo que nos ha ayudado a organizar es que nosotros pertenecemos a una organización de testigos de Jehová y eso nos ayuda, a trabajar más que nada, a ser trabajadores. [...] Hemos visto que a veces otras organizaciones se van con el problema de que al rato no se aplica todo el recurso o que al rato ya se compró un carro nuevo el representante. Eso lo hemos visto en otras organizaciones aquí cercanas.

En Las Guacamayas, los socios comentaron que el ser originarios del estado de Oaxaca, cuya región tiene fuertes mecanismos de organización colectiva como lo es el *tequio*<sup>2</sup> por ejemplo, y por haber migrado hacia Chiapas y vivido fuertes experiencias de vida, les permitió mantener una cohesión social fuerte, basada en mecanismos colectivos tradicionales; en El Faro, la cohesión social se basó en los lazos familiares que unen a los socios y por ser una cooperativa reducida, contando solamente con seis socios.

Además de la cohesión social como rasgo importante de la organización colectiva, los socios de Las Guacamayas mencionaron el hecho de haber llevado a cabo otros proyectos colectivos como el de conservación ambiental del *ara macao* previamente a la actividad turística. La buena relación con

la comunidad, en los cuatro casos, también resultó ser un elemento importante de la organización colectiva. Finalmente, las cuatro iniciativas admiten que han cometido muchos errores en la etapa de desarrollo del turismo debido a la falta de conocimientos sobre el tema y a la poca capacitación para tomar buenas decisiones.

### 3.2 Elementos claves de la gestión actual de las iniciativas de TRC

Las cuatro cooperativas experimentan una gestión rotativa de su mesa directiva, conformada por un Presidente, un Secretario y un Tesorero con sus respectivos suplentes. Dicha estrategia permite que todos los socios se involucren en la gestión de la actividad turística pero presenta también límites, obligando a aquellos socios que no les interesa el turismo involucrarse en la gestión. Sin embargo, las cuatro iniciativas presentan diferencias con respecto al papel de los socios y su distribución de roles entre la mesa directiva y el gerente del Centro turístico. En Las Nubes, El Faro y Angahuan, toda la gestión del turismo recae en un gerente, que puede ser miembro o no de la comunidad. Los socios, al confiar la gestión a una persona externa al grupo, se alejan del funcionamiento del centro, de la realidad turística y, sobre todo, no capitalizan su experiencia colectiva en aprendizajes para mejorar la gestión del turismo. Por lo regular los gerentes no se quedan mucho tiempo en su puesto por cuestiones de bajo salario, porque no les gusta el trabajo, vivir en una comunidad tan alejada de centros urbanos y con muy poca comunicación, o simplemente porque se trata de un contrato limitado en el tiempo. Esta situación hace que cuando entre en función un gerente nuevo, éste tenga que volver a aprender todo. Además, los socios se encuentran dependientes del gerente en turno, y no han logrado mantener una gestión constante en el tiempo, ya que depende de los conocimientos del gerente. Al contrario, en Las Guacamayas, los socios están implicados directamente en la gestión turística, lo que les permitió generar más conocimientos para tomar mejores decisiones. La participación activa de los socios en la actividad turística permitió generar capital social y humano así como un mayor empoderamiento de los actores locales.

Otro elemento clave de la gestión actual identificado es la importancia de la autosuficiencia financiera de las iniciativas. A la fecha, las cuatro cooperativas son autosuficientes a nivel financiero, aunque no siempre haya sido el caso y todavía siguen pidiendo y recibiendo algunos apoyos gubernamentales. Sin embargo, el haber transitado de una dependencia financiera total de los organismos gubernamentales a una casi-autosuficiencia financiera, es factor de autoestima para los responsables de esas cooperativas y permite orientar las decisiones en base a verdaderas necesidades locales. Los ingresos de estos cuatro centros son muy dispares, empezando desde 1 millón de pesos (50,000 USD) en el Faro hasta 6 millones (300,000 USD) en Las Guacamayas<sup>3</sup>. Las cuatro cooperativas tienen estrategias similares de administración basadas en el reparto de utilidades entre sus socios, en la reinversión en el centro ecoturístico para mantenimiento, en pago de salarios y en promoción y capacitación de sus trabajadores. Las proporciones de esa repartición son las que cambian de un centro al otro. Las Guacamayas insisten por ejemplo en que durante muchos años no se han repartido utilidades entre los socios para reinvertir en el proyecto, y Angahuan apuesta principalmente a la repartición de utilidades. Finalmente, esa autosuficiencia financiera tiene impactos directos en la autoestima de los socios de los centros ecoturísticos, quienes, como cualquier dueño de un negocio, se satisfacen cuando se obtienen recursos económicos. La satisfacción, en el caso de Las Guacamayas por ejemplo, va más allá del ámbito económico, ya que la actividad turística ha permitido fortalecer lazos sociales en la comunidad y fomentar proyectos de conservación ambiental.

Al igual que en la fase de construcción de las iniciativas, los socios de las cooperativas de TRC estudiadas en esta investigación reconocen a la cohesión social como uno de los principales elementos clave para mantener fuerte su organización colectiva en la gestión turística. Sin embargo, si bien se observa una buena cohesión entre los socios del Centro Ecoturístico de Angahuan, a nivel comunidad existen numerosos conflictos entre los diferentes actores involucrados en el manejo de la actividad turística. Talleres<sup>4</sup> realizados en esta comunidad permitieron identificar los conflictos existentes, ubicando su origen en la desorganización de los prestadores de servicios turísticos. La relación entre los centros turísticos y la comunidad aparece de esta manera como un elemento clave en la gestión turística, ya que condiciona fuertemente la calidad del servicio en cuanto al ambiente que se crea entre la comunidad y los turistas. En Las Guacamayas, el centro ecoturístico tiene una política clara de apoyo a proyectos sociales y ambientales de la comunidad, financiando sueldos para técnicos a cargo de la conservación de las guacamayas, apoyando a familias para reforestar, financiando la escuela y la biblioteca de la comunidad. En los otros casos, esa relación no se ha presentado de manera clara,

entonces no necesariamente existe una política clara de distribución o transferencia de ingresos entre la actividad turística y el resto de la comunidad.

Aparte de esa relación entre el centro ecoturístico y la comunidad, es interesante notar que en los cuatro casos estudiados, los centros ecoturísticos se encuentran separados físicamente de la comunidad, sea a través de la ubicación del centro o mediante una reja que delimita el espacio turístico. Si bien esa separación permite a la comunidad preservar su integridad, también hace que el vínculo comunidad-turista sea difícil, aún cuando este elemento aparezca como uno de los principales atractivos, o incluso razón de ser del TRC.

Otros de los elementos claves en la gestión turística que, si bien no son propios de las iniciativas de TRC, también influyen mucho en ellas, tienen que ver con la capacitación del personal de los centros turísticos, la promoción y la comercialización y los servicios ofrecidos.

Las Guacamayas y Las Nubes han manifestado una política muy clara de capacitación de sus empleados y socios que, aunque no siempre haya dado muy buenos resultados, permite elevar la calidad del servicio. En Angahuan y en El Faro las capacitaciones del personal han sido más limitadas, lo que se traduce por una atención más informal y menos organizada. En cuanto a promoción y comercialización, Las Guacamayas se distingue por tener una página internet activa en la cual se puede reservar y pagar directamente en línea<sup>5</sup>. Las Nubes, aunque no tiene como tal su propia página Internet, se encuentra fácilmente en la red a través de páginas web de viajeros tal como Tripadvisor.com, lo que fomenta la promoción turística. En cuanto a Angahuan y El Faro, su presencia en Internet es baja y sus políticas de promoción son incipientes, situación que afecta la tasa de ocupación de sus centros.

#### **4. Implicaciones del proceso de construcción de iniciativas de TRC en su gestión actual: el papel de la participación y del capital social comunitario**

Tal como se ilustró en los resultados, el proceso de construcción de las iniciativas de TRC ha sido largo y difícil para las comunidades rurales que no estaban preparadas a incursionar en la industria turística. La aparición de estas iniciativas coinciden todas en fechas (finales de los 90's – principios de los 2000's) y responde claramente a la política internacional de lucha contra la pobreza encabezada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) e implementada en México. Las áreas rurales constituyen escenarios con gran diversidad de recursos culturales y naturales que han sido consideradas como una oportunidad para fomentar las iniciativas de TRC. Es por ello que se ha generalizado en estos territorios la implementación de dichas iniciativas por parte de administraciones públicas y organizaciones no gubernamentales tanto nacionales como internacionales.

Estos cuatro Centros ecoturísticos constituyen ejemplos de iniciativas turísticas comunitarias con similitudes tanto en sus procesos de construcción como en sus fases actuales de gestión. Sin embargo, como lo acabamos de analizar, los resultados han sido dispares, aún cuando los programas, proyectos y formas de operar fueran iguales. Esta situación contrastante nos demuestra el papel clave de las comunidades rurales en la apropiación de las iniciativas turísticas. Los resultados recabados en la presente investigación tienden a confirmar la importancia del empoderamiento (Sofield, 2003) y de la generación de capital social y humano (Barbini, 2008; Durston, 2000) por los actores durante el proceso de construcción de las iniciativas turísticas para la gestión actual. En efecto, a lo largo del proceso de construcción y consolidación de la iniciativa turística, los socios participaron en talleres, algunos se capacitaron en aspectos específicos de la cadena turística (cocina, recepción, primeros auxilios, guía, etc.). De esa manera fueron adquiriendo capital humano, entendido como “el conocimiento y las habilidades adquiridas que el individuo lleva a una actividad” (Ostrom y Ahn, 2003: 170). Por un lado fueron acumulando conocimiento y práctica sobre la actividad turística, generando así una mejor relación con los turistas y tomando confianza en relación al manejo de la iniciativa. Por otro lado tuvieron que pasar por varios procesos de organización colectiva, revisión crítica del proyecto, resolución de conflictos internos que terminaron consolidando su capacidad a enfrentar retos como grupo. Aparte de consolidar los lazos en el grupo, este capital social que se generó permite a los socios ser más eficientes en la gestión de sus otros capitales (humano, físico, etc.). La noción de capital social tiene muchas interpretaciones e implicaciones, sin embargo podemos retomar el concepto desarrollado por Ostrom y Ahn en el marco de la acción colectiva y las cuestiones de gobernanza: “consideramos que el capital social abarca los conceptos de confianza, normas de reciprocidad, redes de participación civil, reglas y leyes” (Ostrom y Ahn, 2003:170). Ahondar en este concepto resulta particularmente útil cuando se trata de analizar



procesos sociales en una comunidad ya que, como lo estudió John Durston, el capital social comunitario permite conformar relaciones complejas de cooperación y gestión en un grupo, más allá de las redes sobre las cuales se apoya el capital social individual. De esa manera el capital social colectivo o comunitario es el fundamento de instituciones socioculturales, “sistemas complejos adaptativos” que rigen la vida social de la comunidad. Durston (2000) menciona al respecto:

Las instituciones, entonces, son sistemas de normas y de relaciones sociales estables que resultan de las interacciones en un grupo de personas, y que tienden a producir la satisfacción de necesidades de algunos o de todos ellos (beneficios para) a un costo menor que en forma individual, o que sería imposible producir de otra manera. El capital social individual es propiedad de quien puede beneficiarse de ello; el capital social comunitario no es propiedad de nadie, pero contribuye al beneficio del grupo. (p. 22)

La suma de las experiencias, vivencias y aprendizajes realizados durante el proceso de implementación de la iniciativa de TRC puede ser considerada como una forma de capital social e humano que, aunque tarde en dar frutos porque al principio no se nota, a la hora de mantener un proyecto a largo plazo resulta provechoso. Los resultados obtenidos en esta investigación tienden a demostrar que un mayor nivel de participación e involucramiento en la iniciativa coinciden con un capital social comunitario mayor y una percepción más positiva de los beneficios recibidos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la implementación del TRC se enmarca en el discurso internacional sobre el desarrollo, mismo que, según Escobar (2005):

ha operado a través de la profesionalización de problemas de desarrollo, lo cual ha incluido el surgimiento de conocimientos especializados así como campos para lidiar con todos los aspectos del “subdesarrollo”. Estos procesos facilitaron la vinculación sistemática de conocimiento y práctica por medio de proyectos e intervenciones particulares. (p. 4)

Así, la participación de los actores en la implementación de estas iniciativas de TRC, remite a una conceptualización de la participación bastante limitada por parte de los impulsores de estas iniciativas, sean aquellos instituciones gubernamentales, Organizaciones No Gubernamentales o agencias de cooperación internacional. La participación, en estos casos, ha sido vista como una herramienta técnica, una bondad indiscutible, un requerimiento que garantizaría en sí el éxito del Programa y legitimaría las acciones implementadas, un paso indispensable en la aplicación de las políticas públicas, es decir una herramienta de desarrollo. Esta situación ha sido analizada por Arévalo-Robles y Rico-Falla (2008):

La participación, sea cual sea su aproximación, tiene un estatus establecido dentro de la articulación de los procesos de desarrollo y comienza a verse como una característica sine qua non, como un requisito más a cumplir que valida la actuación en los procesos. (p.10)

El regreso del actor en los estudios contemporáneos sigue siendo poco explorado en el campo del turismo y los presentes resultados demuestran la importancia del papel del sujeto de la práctica turística, no sólo el turista o la persona usuario, sino también el prestador de servicio turístico (Kieffer, 2014; Sacareau, 2006). Este desplazamiento de enfoque conlleva una visión menos estructuralista o, tal como lo menciona Hiernaux (2006: 424), en donde el “actor es el centro antes que la institución o la estructura”. Implica igualmente tomar en cuenta una visión alternativa de los factores humanos, sociales e institucionales necesarios para construir propuestas de desarrollo con el turismo (Muñoz Mazón, Fuentes Moraleda y Fayos-Solà (2012). En Las Guacamayas, iniciativa en la que los actores locales han tenido un papel más preponderante en la implementación del turismo y en la que los mismos socios son los gerentes, se ha logrado fomentar un capital social fuerte entre los socios de la cooperativa, situación propicia a mejores resultados actualmente en cuanto a organización interna, gestión del personal, desarrollo comunitario, conservación ambiental, servicio turístico, etc. En Angahuan, Las Nubes y el Faro, la participación local durante la fase de construcción turística ha sido más esporádica, dando resultados, en términos organizativos por lo menos, menos favorables, tal como lo han reportado en otro contexto Garduño et al. (2009). El caso de Angahuan, con los conflictos generados por la definición confusa de las reglas de renta de caballos, remite a una falla en el capital social comunitario: se puede perder el control colectivo, dejando los “free riders” o “gorrón”, definidos por Olson (1965) como personas que están motivadas a no contribuir en un esfuerzo común del que se beneficia y a “gorronear”, la posibilidad de beneficiarse

del capital social sin aportar esfuerzos o recursos propios a su fortalecimiento (Durston, 2003). Esa organización interna no tan bien consolidada tiene repercusiones sobre la gestión turística en sí y, a su vez, en la autosuficiencia financiera de las cooperativas que, como lo hemos visto, es la que permite generar autoestima y lazos de confianza entre los actores locales. Esa ausencia de capital social se debe también, además de la poca participación en la fase de construcción de las iniciativas, a los criterios del autor, en la forma de administración de estas iniciativas que confían la gestión a alguien exterior al grupo de socios. Las condiciones de trabajo poco valoradas así como el aislamiento de las comunidades rurales hacen que se produzca un *turn over* de los gerentes bastante importante, lo que no permite una continuidad en el trabajo del centro. En Las Guacamayas, el involucramiento de los socios en la gestión hace que no exista esa separación entre el socio y el administrador, generándose así un compromiso más efectivo del socio y un aprendizaje que se va acumulando para generar capital social. Al estar en contacto directo con las actividades del Centro, los socios de Las Guacamayas lograron tener una visión más clara de las necesidades, de la atención que se le da al cliente, de lo que hace falta, etc. En los otros casos, los socios administran el lugar, toman decisiones, se reúnen, pero el rumbo general no lo tienen claro, no hay visión a futuro, y siguen muy dependientes de las decisiones de la CDI, quien orienta los proyectos, decide qué financiar, pone la infraestructura, el diseño, etc.. La situación actual es que estas iniciativas reciben cada vez menos financiamientos, por considerarse como iniciativas ya consolidadas, pero como no han logrado consolidarse del todo, su destino sigue vinculado a una especie de suerte. En cambio en Las Guacamayas, parece ser que existe un rumbo claro de los socios, una reflexión sobre el tipo de turismo que se quiere implementar.

El origen de la llegada de los turistas, como parte del proceso de construcción de las iniciativas turísticas comunitarias también es interesante de resaltar. En los casos en donde existe un atractivo turístico fuerte, un *flag ship* (Angahuan, Las Nubes, El Faro), es donde encontramos el nivel de organización el menos consolidado, con un involucramiento más pasivo de los socios en la gestión turística. En estos lugares en donde los turistas llegan de por sí porque existe un atractivo peculiar, los actores locales no necesitan de mecanismos de organización fuerte o bien de un esfuerzo grande para atraer al turismo, pues va a llegar de todos modos. En cambio, en Las Guacamayas, lugar en donde en realidad no existe como tal un gran atractivo turístico, los socios han tenido que esforzarse para atraer turistas y crear una oferta turística. Y es allí donde encontramos niveles de organización superiores a los otros centros, una reflexión más profunda sobre el rumbo de la actividad turística, una relación más sólida con la comunidad, etc. Sin querer llegar a una relación de causa-efecto entre el origen de la llegada de los turistas y los niveles de organización, aparece que este elemento sí es un factor que influye en cómo se maneja la actividad turística comunitaria.

## 5. Conclusiones

En numerosas comunidades rurales de México sigue prevaleciendo una organización colectiva del territorio, respaldada por la figura institucional del ejido. La actividad turística, en la mayoría de los casos, se vincula con estos procesos de organización colectiva y además, los atractivos turísticos, sean éstos naturales o culturales, son generalmente considerados como recursos colectivos, perteneciendo a la comunidad, en donde los ejidatarios y comuneros ejercen control, gestión y aprovechamiento. El TRC hace énfasis en una mejor participación de los actores locales en las diferentes fases de elaboración de las iniciativas turísticas, un mayor control sobre los recursos, una repartición equitativa de los beneficios entre otros objetivos a través de tomas de decisiones consensadas a nivel comunitario (Campbell, 1999 ; Stronza y Gordillo, 2008). El TRC busca entonces que el capital generado por las familias que trabajan en la actividad turística se distribuya en la comunidad, a través de formas de organización que posibiliten la integración de sus miembros a los beneficios que aporta el turismo (Zizumbo, 2013).

Los resultados aquí presentados invitan a centrar los estudios vinculados al turismo, y en particular al TRC, en el papel de los actores, que son claves en estos procesos colectivos. La generación de un capital social comunitario fuerte, para lograr que las iniciativas turísticas existan en el largo plazo y se conviertan en verdaderos instrumentos de desarrollo comunitario, es todo un reto para las comunidades rurales. Más allá de las diferencias entre los centros ecoturísticos estudiados, las situaciones similares encontradas nos permiten confirmar la importancia de la cohesión social de las comunidades rurales como uno de los factores preponderantes que sostiene la organización colectiva con fines de desarrollo comunitario y de conservación ambiental. En este sentido, aunque sea importante mencionar que muchos otros factores pueden influir en el desarrollo de las iniciativas turísticas comunitarias, una de

las explicaciones de los fracasos de algunas de ellas podría residir en esa falta de cohesión social. Otra de las situaciones encontradas en los cuatro casos es la relación asimétrica existente entre las instancias gubernamentales y las comunidades rurales, resultado de la implementación de políticas públicas verticales, en las que la participación de los actores locales es mínima y las necesidades se tienen que adaptar a los programas de financiamiento. El papel de las comunidades rurales en la implementación del TRC necesita superar la visión de la participación como simple condición o requerimiento técnico de los Programas gubernamentales, que garantizaría en sí el éxito de la propuesta de desarrollo. Las iniciativas turísticas comunitarias no han podido salir (o con mucha dificultad) de este rol de beneficiario de un programa social que responde a una política nacional e internacional de lucha contra la pobreza y/o de un programa ambiental que responde a una política de conservación y aprovechamiento de los recursos naturales, aunque, tal como lo analizamos, Las Guacamayas se adaptó un poco mejor a esta situación y logró tener un papel más fuerte durante el proceso de construcción que las otras iniciativas.

Para la investigación en turismo, y particularmente sobre el TRC, es fundamental identificar la manera en que las comunidades locales se involucran en el manejo de la actividad turística, fomentando tomas de decisiones consensuadas que permitan generar instituciones confiables que hagan posible el autogobierno. Para ello, es necesario el compromiso de distintos tipos de actores para conocer, analizar y apoyar a las comunidades en busca de estrategias de vida sostenibles a largo plazo.

## Agradecimientos

Los resultados aquí presentados son derivados del proyecto de investigación “Sistematización participativa de experiencias de turismo alternativo”, realizado gracias al Programa UNAM-DGAPA-PAPIIT IA301415. Agradezco de igual manera a todos(as) los(las) socios(as) de las iniciativas turísticas comunitarias de estudio por su valioso apoyo y tiempo. Espero que los resultados aquí presentados sirvan para mejorar las tomas de decisiones de nuevas iniciativas.

## Bibliografía

- Ashley, Caroline, Roe, Dilys y Goodwin, Harold  
2001. *Pro-Poor Tourism Strategies: Making Tourism Work for the Poor. A review of experience*. Londres: Overseas Development Institute.
- Barbini, Bárbara  
2008. “Capacidades locales de desarrollo a través del turismo: reflexiones para su abordaje”. En A. César Dachary, y S. M. Arnaiz Burne, (Eds.) *Turismo y desarrollo: crecimiento y pobreza*. México: Universidad de Guadalajara.
- Cañada, Ernest y Gascón, Jordi  
2007. *Turismo y Desarrollo: Herramientas para una mirada crítica*. España: Fundación Luciérnaga-Acción por un Turismo Responsable.
- Campbell, L.  
1999. “Ecotourism in Rural Developing Communities”. *Annals of Tourism Research*, 26: 534-553.  
Castellanos Guerrero, Alicia y Machuca R, Jesús Antonio (coords.)  
2008. *Turismo, identidades y exclusión*. México: UAM Iztapalapa.
- Daltabuit G., Magalí, Cisneros, Héctor, Vázquez, Luz María y Santillán, Enrique  
2000. *Ecoturismo y desarrollo sustentable: impacto en comunidades de la Selva Maya*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinaria.
- Durston, John  
2000. *¿Qué es el capital social comunitario?*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) – División de Desarrollo Social, SERIE Políticas sociales N° 38.
2002. *Capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Escobar, A.  
2005. “El “postdesarrollo” como concepto y práctica social”. En D. Mato (coord.), *Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización* (pp. 17-31). Caracas: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela.

- García, Ana, Jouault, Samuel y Romero, David  
2015. *Atlas de turismo alternativo de la península de Yucatán*. Mérida : UADY FCA / CINVESTAV–Unidad Mérida.
- Garduño, M. et al.  
2009. Turismo rural: participación de las comunidades y programas federales. *El Periplo Sustentable*. N. 17.
- Gascón, Jordi  
2009. *El turismo en la cooperación internacional. De las brigadas internacionalistas al turismo solidario*. España: Icaria, Antrazyt.
- González Damián, Alfonso y Palafox Muñoz, Alejandro  
2014. “Sociología del turismo en español. Revisión exploratoria de artículos publicados en revistas iberoamericanas 2003–2013”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23: 805-819.
- Guevara Sánchez, Berenice  
2015. “Homies de retorno en Angahuan: una comunidad purépecha en Michoacán”. En Ojeda Dávila, L., Mijangos Díaz, E. y Mercado López, E, *Cultura, sociedad y políticas :pasado y presente del patrimonio cultural de Michoacán* (pp. 183-219). Instituto de Investigaciones Históricas, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)  
2010. Censo de Población y Vivienda. INEGI. Principales resultados por localidad (ITER).
- Kieffer, Maxime,  
2014. *Análisis de las condiciones de un territorio para la integración del turismo rural comunitario: una aproximación a la investigación acción en el Bajo Balsas, Michoacán*, Tesis de Doctorado en Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Kieffer, Maxime  
2015. “La relación turismo – comunidades rurales: salir de la oposición de discursos”. En Nel-lo Andreu, Marta, Campos Cámara, Bonnie Lucía, Sosa Ferreira, Ana Pricila, *Temas pendientes y nuevas oportunidades en Turismo y Cooperación al Desarrollo* (pp. 106-114). Red Internacional de Investigadores en Turismo, Cooperación y Desarrollo.
- Marín Guardado, Gustavo (coord.)  
2015. *Sin tierras no hay paraíso. Turismo, organizaciones agrarias y apropiación territorial en México*. El Sauzal (Islas Canarias): PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Colección PASOS Edita, 15. ISBN 978-84-88429-29-2
- Mantero, Juan Carlos  
2008. “Desarrollo y turismo: la opción necesaria”. En César Dachary, Alfredo y Arnaiz Burne Stella Maris. *Turismo y desarrollo: crecimiento y pobreza* (pp. 87-105). México: Universidad de Guadalajara.
- Manyara, Geoffrey y Jones, Eleri  
2007. “Community-based tourism enterprises development in Kenya: An exploration of their potential as avenues of poverty reduction”. *Journal of Sustainable Tourism*, 15: 628-644.
- Muñoz Mazón, Ana Isabel, Fuentes Moraleda, Laura y Fayos-Solà, Eduardo  
2012. “Turismo como instrumento de desarrollo: Una visión alternativa desde factores humanos, sociales e institucionales”. En G., Marín Guardado, A. García de Fuentes y M. Daltabuit Godás (Coords.) *Turismo, globalización y sociedades locales en la península de Yucatán, México*. PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. En línea: [http://www.pasosonline.org/Paginas/e-book\\_7.htm](http://www.pasosonline.org/Paginas/e-book_7.htm).
- Ostrom Elinor y Ahn Theodor K  
2003. “Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva”. *Revista Mexicana de Sociología* , año 65, núm. 1, México, D. F.
- Simpson, M.C.  
2008. “Community Benefit Tourism Initiatives: A conceptual oxymoron?”. *Tourism Management*, 29: 1-18
- Organización Mundial del Turismo (OMT)  
2004. *Turismo y atenuación de la pobreza - Recomendación para la acción*. Madrid: OMT.
- Arévalo Robles, G. Andrés. y Rico Falla, María Alejandra.  
2008. “Desarrollo y participación: la resignificación de los invisibilizados en la historia”. Memorias de las XI Jornadas de Economía Crítica, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Ruiz Chávez, Octavio  
2008. *Turismo: Factor de Desarrollo y Competitividad en México*. México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Documento de Trabajo 46.

Sharpley, Richard

2007. "Flagship Attractions and Sustainable Rural Tourism Development: The Case of the Alnwick Garden, England". *Journal of Sustainable Tourism*, 15: 125-143.

Stronza, Amanda y Gordillo, Javier

2008. "Community views of ecotourism". *Annals of Tourism Research*, 35: 448-468.

Sofield, T.H.B.

2003. *Empowerment for sustainable tourism development*. Amsterdam: Pergamon.

Spenceley, Anna. y Seif, Jennifer

2003. *Strategies, Impacts and Costs of Pro-Poor Tourism Approaches in South Africa*. Londres: Overseas Development Institute.

Zizumbo Villareal, Lilia

2013. *Las paradojas del desarrollo local y del turismo*. Ciudad de México: Universidad Autónoma del Estado de México, Miguel Ángel Porrúa.

## Notas

<sup>1</sup> No se menciona el nombre del socio por respeto al anonimato y confidencialidad de las entrevistas.

<sup>2</sup> El *tequio*, tal como se conoce en el estado de Oaxaca, o bien faena en otras partes de México, es una tarea colectiva, no remunerada, sin o con reciprocidad, que hacen los miembros de las comunidades indígenas y las y los campesinos, con el objetivo de cumplir con un compromiso colectivo hacia su comunidad, atendiendo así diferentes asuntos tales como construir obras, realizar servicios comunitarios de limpieza, entre otros.

<sup>3</sup> Datos obtenidos en entrevista con los socios de las cooperativas de estudio para el año 2015.

<sup>4</sup> En el marco de la Tesis de Licenciatura de la Lic. Laura Pérez Muñoz "Organización colectiva y turismo rural: un diagnóstico participativo en la comunidad indígena Purépecha de Angahuan, Michoacán", se realizaron diferentes talleres en la comunidad de Angahuan para identificar los problemas reportados por los actores turísticos. Las actividades conducidas fueron el árbol de problemas y la adaptación de un juego de rol, Dubinda, que consiste en la llegada de un grupo de inversionistas privados que, apoyados por el gobierno de la comunidad, quieren implementar un desarrollo turístico convencional.

<sup>5</sup> <http://www.ecoturismooramacao.com/>

*Recibido:* 10/03/2016

*Reenviado:* 31/08/2017

*Aceptado:* 01/09/2017

*Sometido a evaluación por pares anónimos*