

En GALVÁN, ALBERTO, MIRANDA, JESÚS BERNARDO, DE LA MORA, ARTURO y HINOJOSA, CARLOS JESÚS, *EXPERIENCIAS DE DESARROLLO SUSTENTABLE Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL*. MÉXICO (México): EDICIONES PEARSON.

# **ACCIÓN COLECTIVA Y DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DEL TURISMO RURAL EN COMUNIDAD INDÍGENA.**

GONZÁLEZ-DOMÍNGUEZ, IRAÍS, THOME-ORTIZ,  
HUMBERTO y GUADARRAMA-TAVIRA,  
ENRIQUE.

Cita:

GONZÁLEZ-DOMÍNGUEZ, IRAÍS, THOME-ORTIZ, HUMBERTO y GUADARRAMA-TAVIRA, ENRIQUE (2017). *ACCIÓN COLECTIVA Y DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DEL TURISMO RURAL EN COMUNIDAD INDÍGENA*. En GALVÁN, ALBERTO, MIRANDA, JESÚS BERNARDO, DE LA MORA, ARTURO y HINOJOSA, CARLOS JESÚS *EXPERIENCIAS DE DESARROLLO SUSTENTABLE Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL*. MÉXICO (México): EDICIONES PEARSON.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/humberto.thome.ortiz/63>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ptuO/0kw>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite:  
<https://www.aacademica.org>.

**i. Titulo**

ACCIÓN COLECTIVA Y DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DEL TURISMO RURAL EN COMUNIDAD INDÍGENA.

**ii. Área temática**

Desarrollo Sustentable y Turismo

**iii. Autores**

Mtra. Irais González Domínguez.-Maestra en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario, [iraisiya@hotmail.com](mailto:iraisiya@hotmail.com). Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México. CA.- Competitividad y sustentabilidad de las organizaciones turísticas y gastronómicas.

Dr. Humberto Thomé Ortíz.- Dr. en Ciencias Agrarias, [humberto@home@hotmail.com](mailto:humberto@home@hotmail.com). Instituto de Ciencias Agropecuarias y Rurales de la Universidad Autónoma del Estado de México. CA.- Estudios Agroalimentarios.

Dr. Enrique Guadarrama Tavira.- Dr. En Estudios Turísticos, [egtavira@yahoo.com.mx](mailto:egtavira@yahoo.com.mx). Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México. CA.- Competitividad y sustentabilidad de las organizaciones turísticas y gastronómicas.

**iv. Resumen.**

La gestión del turismo debe ser un proceso integral, el cual inicie con un diagnóstico y a través de la acción colectiva establezca un plan con líneas de acción precisas, que permitan el uso de los bienes patrimoniales de manera óptima, bajo el control de los actores comunitarios enfocándose al desarrollo local.

Actualmente no se conoce el papel de la acción colectiva y el desarrollo de capacidades en la apropiación de las iniciativas turísticas de las comunidades indígenas en el Estado de México; se considera necesario un análisis de las dinámicas sociales en este contexto.

En éste capítulo se presenta un caso empírico de gestión participativa, en el cual a través de la investigación-acción, tomando como referencia las etapas planteadas por Vignati (2008) y Marvin (2008) mediante procesos participativos de acción colectiva y desarrollo de capacidades se tiene un acercamiento a la evolución del turismo rural en la comunidad matlatzinca de San Francisco Oxtotilpan.

## v. Antecedentes

En México el turismo se ha considerado como una estrategia de mitigación de la pobreza en comunidades rurales e indígenas, sin embargo, su inadecuada planeación, la escasa existencia de estudios en torno al tema y la perdida de la visión, impiden que dicha actividad se consolide. (Ontiveros, 2015)

Méndez (2016), considera que es fundamental tomar en cuenta tres aspectos determinantes en la reconversión turística del territorio: la percepción local del atractivo turístico, la disposición e interés de participar y el nivel organizativo de la comunidad; ya que en los territorios rurales existen recursos naturales y culturales con gran potencial turístico, pero la organización colectiva es un factor limitante para el desarrollo de este tipo de estrategias de transformación socioeconómica.

Por ello la relevancia de desarrollar esquemas de gestión comunitaria de los proyectos turísticos y de desarrollo de capacidades (González, 2015), que en conjunto permitan una apropiación social de los recursos endógenos. Dado que como proyecto comunitario el turismo no sólo implica cuestiones empresariales sino de organización de los actores locales, de legitimidad y respaldo de las autoridades locales tradicionales; requiriendo de habilidades y conocimientos específicos que rara vez reciben apoyo para desarrollar (Ontiveros 2015).

En este sentido, se puede apreciar que los actores locales suelen contar con un conocimiento profundo de los atractivos turísticos de su territorio, así como con interés por participar en las iniciativas turísticas. Sin embargo, su capacidad organizativa no es óptima y está limitada principalmente por diferencias y conflictos internos, lo que se traduce en un alto potencial turístico de diversos espacios rurales y una baja capacidad social de apropiación turística del territorio, por parte de las comunidades.

De acuerdo con Pastor & Espeso (2015) la importancia de involucrar a la comunidad en los procesos de desarrollo de capacidades para el turismo alternativo es un elemento sustantivo para la transformación productiva de los territorios indígenas. Así, las comunidades indígenas, a partir de la riqueza natural y patrimonial que poseen, son parte de la refuncionalización de su territorio. (Bringas, 2004).

Por su parte, Kwan (2003) afirma que el desarrollo de capacidades es la base para que los integrantes de la comunidad se conviertan en agentes del desarrollo turístico. El desarrollo de capacidades se convierte en una forma de empoderamiento, (Moscardo, 2008) que ayuda a los individuos, organizaciones y comunidades a desarrollar nuevas habilidades e incrementa la confianza necesaria para la prestación de servicios turísticos. Se puede inferir entonces que la gestión turística de las comunidades indígenas requiere invertir en el desarrollo de capacidades entre los integrantes de la comunidad receptora, pues sin ello la actividad se vuelve limitada e inoperable (Aref, 2009), desvinculándose de la comunidad receptora.

Maldonado, 2006, afirma que existen cuatro principios básicos para el turismo comunitario sostenible: a) Socialmente solidario, de forma tal que promueva la cooperación entre los miembros de la comunidad y

entre comunidades, en un marco equitativo de oportunidades y beneficios. b) Ambientalmente responsable a través del fomento de una conciencia respetuosa y formas de gestión sostenible de los recursos naturales y de la biodiversidad. c) Económicamente viable, buscando beneficios que permitan remunerar convenientemente el trabajo y las inversiones realizadas. d) Culturalmente enriquecedor, propiciando experiencias y encuentros interculturales entre comunidad receptora y turistas, respetando las expresiones de la identidad cultural.

#### **vi. Planteamiento del problema.**

La falta de capacidades para la gestión del turismo rural, limita el empoderamiento de los actores locales como agentes de transformación socioeconómica. Por el contrario, el desarrollo del turismo en estos espacios, suele incidir en un despliegue de infraestructuras injustificado y en una eventual fragmentación de las estructuras sociales.

El desarrollo de éste tipo de turismo requiere de un modelo de gestión integral, basado en una estrategia de manejo sostenible de los recursos endógenos y en la reproducción socioeconómica de la identidad local. Para ello, es fundamental el desarrollo de capacidades que permiten el empoderamiento de los actores locales para la gestión turística integral, sustentable y de base comunitaria.

Actualmente no se conoce el papel de la acción colectiva y el desarrollo de capacidades en la apropiación de las iniciativas turísticas de las comunidades indígenas en el Estado de México; se considera necesario un análisis de las dinámicas sociales en este contexto.

El analizar la evolución de la acción colectiva y el desarrollo de capacidades que indicen en el desarrollo del turismo indígena comunitario en San Francisco Oxtotilpan, en el Estado de México, puede ser de utilidad para generar estrategias que permitan una reconfiguración socioeconómica con enfoque sustentable, a partir del empoderamiento de los actores locales en la gestión turística de su territorio.

#### **vii. Objetivo**

Identificar el impacto que las estrategias de acción colectiva y el desarrollo de capacidades tienen en la apropiación de las iniciativas turísticas en comunidades indígenas.

#### **viii. Justificación.**

Frente a la reestructuración productiva del campo, consistente en la disminución de las actividades primarias y la diversificación hacia las actividades rurales no agropecuarias (FAO, 2014), en los últimos años se ha reorientado la economía en las zonas rurales, a partir del aprovechamiento integral de sus

recursos, implicando una nueva lógica respecto a la asignación de recursos públicos, originalmente asociada a proyectos productivos del sector primario (Sánchez, 2007). Recientemente, se han multiplicado las instituciones gubernamentales y civiles interesadas en el fomento del Turismo Alternativo en zonas indígenas, sin embargo, dichos apoyos siguen siendo operados desde visiones sectoriales, carentes de un enfoque de desarrollo territorial. Las acciones gubernamentales muestran una serie de limitaciones que no permiten la consolidación de los proyectos; (López Pardo, 2013).

La Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), en México plantea como objetivo general el orientar, coordinar, promover, apoyar, fomentar, dar seguimiento y evaluar los programas, proyectos, estrategias, y acciones públicas para el desarrollo integral y sustentable de los pueblos y comunidades indígenas; instrumentando diversos programas como el Programa Especial de Pueblos Indígenas 2014-2018, cuyo objetivo es dar impulso a proyectos productivos; derivado de lo anterior, se creó el “Programa para el Mejoramiento de la Producción y Productividad Indígena” (CDI, 2014), con la intención de incrementar las oportunidades de ingreso, capacitación y empleo en las comunidades, los proyectos que apoya el Programa se orientan a la actividad agrícola, pecuaria, forestal, pesquera, acuícola, agroindustrial, artesanal y turismo de naturaleza.

Lo anterior es un discurso interesante, sin embargo, entre 2012 y 2016 en el Estado de México se han otorgado apoyos de turismo de naturaleza a 23 comunidades indígenas; la inversión realizada alcanzó los \$55, 182,931, distribuidos en 19 municipios, de los cuales solo tres proyectos se encuentran consolidados. En la mayoría de los casos, no se han obtenido resultados significativos en el desarrollo local, la generación de empleos y el fortalecimiento de la identidad; aunado a lo anterior, la infraestructura desarrollada suele estar abandonada o se emplea en fines distintos para los que fue concebida.

Al incorporar el turismo en espacios rurales indígenas, políticamente, presenta una forma a forma relativamente fácil, de “incluir” por lo menos en papel, a grupos comunitarios, (De la Torre, 2010) lo cual permite la justificación del gasto público. No basta con financiar infraestructuras, se requiere una coordinación real entre los actores, entendiendo la complejidad de la actividad turística, más aún si esta se orienta a un modelo turístico sustentable (López Pardo, 2013).

El capital social es un punto medular del desarrollo rural, por lo que se considera indispensable analizar la capacidad organizativa de los actores locales, para entender la capacidad de acción colectiva y el conjunto de valores que prevalece en la convivencia comunitaria. (Fernández, 2005). Estamos hablando de un segmento prioritario para el desarrollo en el Estado de México, al cual se han destinado recursos, sin embargo los resultados son precarios, puesto que no se ha abonado al desarrollo de capacidades ni conformado una estrategia adecuada de difusión para el posicionamiento del turismo rural en zonas indígenas.

El turismo rural puede presentarse como una opción de desarrollo para las comunidades originarias, bajo la condicionante de que sean los actores locales, quienes gestionen el proceso decidiendo la de manera consciente y paulatina al desarrollo de la actividad turística mediante su participación activa desde la

planificación, diseño y operación del mismo (González, 2015). Para lograr el empoderamiento, entendido como “la movilización para el cambio” se requiere del desarrollo de habilidades para actuar colectivamente el ejercicio del “poder para” (Martínez 2003). Los sujetos sociales son capaces de imponer una direccionalidad al desenvolvimiento histórico (Zemelman y Valencia, 1990) y generar transformaciones en su territorio, ubicándose a sí mismos como constructores de su realidad.

## **ix Marco Teórico**

Uno de los principales referentes en el ámbito de procesos de acción colectiva es Elinor Ostrom (2011), quien presenta importantes resultados importantes respecto a procesos comunitarios. La construcción de sus aportes se soportan en la base teórica de Garret Hardin (1968) y Mancur Olson (2011).

El primer referente, Hardin (1968), plantea que los grupos humanos son incapaces de gerenciar el uso de recursos de manera independiente y se hace necesaria la intervención de agentes externos públicos o privados para no caer en la “Tragedia de los comunes”, reflexionando acerca del uso de los recursos naturales y como su uso egoísta, no planeado, basado en intereses personales puede afectar a la colectividad y provocar la extinción de los mismos.

Traspolando el debate de la *tragedia de los comunes* al turismo, Yázigi (2009) afirma que "*lo indeseable también ocurre en el turismo a un nivel que da temor*", *ejemplificando con un espacio turístico que inicia actividades sin control cae inevitablemente en la tragedia de los comunes. Planteando que los impactos negativos del turismo surgen por la falta de procesos de gestión y planificación integral.*

Olson (2011), el segundo autor de referencia de Ostrom, centra su análisis en la lucha conjunta de organizaciones, instituciones o grupos con intereses comunes, aclarando que existe gran diversidad de grupos y por consiguiente de objetivos. Afirma que es frecuente que las organizaciones perezcan, si no logran alcanzar objetivos de interés colectivo. También habla de la superposición de los intereses individuales sobre los colectivos, planteando que si el interés personal, abona al colectivo, será más fácil alcanzarlo.

Cardozo (2016) expone que las expresadas por Olson (2011) pueden verse en el turismo, por ejemplo en el inicio de un proyecto de turismo orientado al desarrollo local, en el que inicialmente, las ideas y los esfuerzos convergen, pero cuando se inicia con la operación y llegan los visitantes, la competencia emerge y los intereses individuales pueden opacar a los colectivos.

Los estudios de Elinor Ostrom cambian la imagen impuesta por Hardin (1968) y Olson (2011), de que las comunidades o grupos no son autosuficientes en lo que se refiere a gestionar sus recursos y acciones comunitarias de forma participativa. El objetivo de Ostrom (2011) es comprender cómo algunas

comunidades logran el éxito involucrando el uso comunitario de recursos a partir de la acción colectiva, mientras otras no lo alcanzan.

Ostrom (2011: 73) logró comprender "*cómo se organizan y gobiernan a sí mismos los individuos para obtener beneficios colectivos en situaciones en las cuales las tentaciones de no cooperar y de romper compromisos son significativas*". A partir de sus análisis Ostrom (2011: 74) "*desarrolló conjeturas fundamentadas sobre las causas que hacen que algunos individuos se auto-organicen para administrar sus recursos, mientras otros no tienen la misma actitud*".

Existencia de una institución organizadora y administradora tome como base ocho principios de diseño:

1.- Límites claramente definidos

2.- Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión y las condiciones locales

3.- Acuerdos de elección colectiva

4.- Monitoreo

5.- Sanciones graduales

6.- Mecanismos para la resolución de conflictos.

7.- Reconocimientos mínimos de organización

8.-Emprendimientos anidados.

Cardozo (2016) retomando los principios de Ostrom (2011), observa la posibilidad de desarrollar el turismo en las comunidades de forma colectiva y solidaria, con la participación de los individuos involucrados directamente con la práctica turística. Con base en una gestión participativa planificada, proporcionando soluciones locales en caso de conflicto, bajo lazos de confianza y una distribución equitativa de los beneficios.

#### **x. Método.**

Se propone la realización de una investigación exploratoria de tipo cualitativo, a partir de la construcción de un estudio de caso de la evolución de la acción colectiva. Lo anterior, parte del hecho de que el estudio de caso es un método idóneo para abordar problemas sociales con profundidad y que permiten construir marcos teóricos, a partir de fenómenos poco explorados. En este caso, es importante destacar la escasa atención que ha recibido la acción colectiva y el desarrollo de capacidades en el turismo rural como fenómeno de estudio en la zona centro de México.

El método utilizado es la investigación acción, éste método fundamentalmente cualitativo, busca mejorar situaciones colectivas con base en la participación de los llamados "sujetos de estudio". Las fases del método son flexibles, permiten abordar hechos sociales como dinámicos y cambiantes, por tanto, permite la adaptación a los cambios o sucesos del contexto.

Salazar (2007), menciona que la teoría indica que el "descubrimiento" se transforma en la base del proceso de concientización, en el sentido de hacer que alguien sea consciente de algo, es decir, darse cuenta de. La concientización es una idea central y meta en la investigación–acción, tanto en la producción de conocimientos como en las experiencias concretas de acción.

En la investigación–acción, el quehacer científico identifica fuerzas sociales y las relaciones que están detrás de la experiencia humana, enfocándose a que los grupos de población o colectivos a investigar pasen de ser "objeto" de estudio a "sujeto" protagonista de la investigación, controlando e interactuando a lo largo del proceso investigador (diseño, fases, evolución, acciones, propuestas), y necesitando una implicación y convivencia del investigador en la comunidad a estudiar (Alberich, 2006).

En la instrumentalización de cualquier método de intervención social, la incorporación de la experiencia, los conocimientos y la práctica social, enriquece el proceso a través de la retroalimentación y retroacción, entre el equipo técnico y los actores sociales, entre lo que se estudia, diagnostica y programa, y la realidad misma sobre la que se actúa (Ander Egg 2003).

Se toman como base 2 métodos de trabajo, el primero propuesto por Marvin (2008), en el cual propone para un esquema para elaborar el plan de desarrollo turístico de un territorio es una adaptación de las guías LEADER y PRODER de la Unión Europea, complementadas con propuestas metodológicas de la Unidad de Turismo Rural de La Universidad de Buenos Aires y de la Sociedad Andaluza de asesoramiento e Información (SADAI). Resultando un planteamiento ecléctico que conjuga técnicas del desarrollo local, territorial y estratégico con otras más especializadas, respecto a los recursos y atractivos turísticos, la oferta y demanda de productos y servicios o la infraestructura turística.; permitiendo abordar la planificación de una manera interdisciplinaria e integral.

La metodología de trabajo se compone de siete fases:

1. Lanzamiento de la propuesta de desarrollo turístico del territorio
2. Prospección previa del territorio
3. Diagnóstico de la situación turística del territorio
4. Formulación del Plan de Acción Turística

5. Definición de la propuesta de gestión del Plan
6. Elaboración de un plan de capacitación (Fase complementaria)
7. Estrategia de participación y concienciación social (Fase transversal)

Como complemento se considera a Vignati (2008) que presenta una metodología para el desarrollo turístico participativo, entendiéndolo como una respuesta de la sociedad a la necesidad de asegurar que las decisiones atiendan los intereses legítimos. Afirma que la metodología puede ser utilizada para acciones pequeñas, la formulación de la marca de un producto o proyectos mayores como la definición de estrategias comunitarias como en el caso del turismo rural.

La metodología presentada por Vignati (2008) está dividida en 5 etapas.

- 1.- Convocatoria pública; en la que la sociedad civil, la iniciativa privada, las organizaciones públicas y los poderes políticos interesados, son invitados a participar.
- 2.- Formación del Equipo Técnico para organizar y coordinar el proceso participativo.
- 3.- Identificación de Necesidades, Oportunidades y Beneficios, donde a partir del debate entre los miembros del grupo por medio del *brainstorm*, se buscará entender el deseo de todos los involucrados en el futuro desarrollo participativo (Vignati, 2008).
- 4.- Formación de Grupos de Trabajo de acuerdo a necesidades e intereses.
- 5.- Análisis y Diagnóstico, en la cual las ideas y acciones estructuradas por los grupos de trabajo son presentadas a todos los involucrados, se debate y se delimita lo que es necesario y lo que será puesto en práctica.

Concluidas estas etapas, la comunidad debe buscar los medios necesarios para implementar las acciones colectivas, desarrollando proyectos. Evaluando los resultados alcanzados y el proceso de retroalimentación para proponer acciones (Vignati, 2008; Barretto, 2005) de manera cíclica.

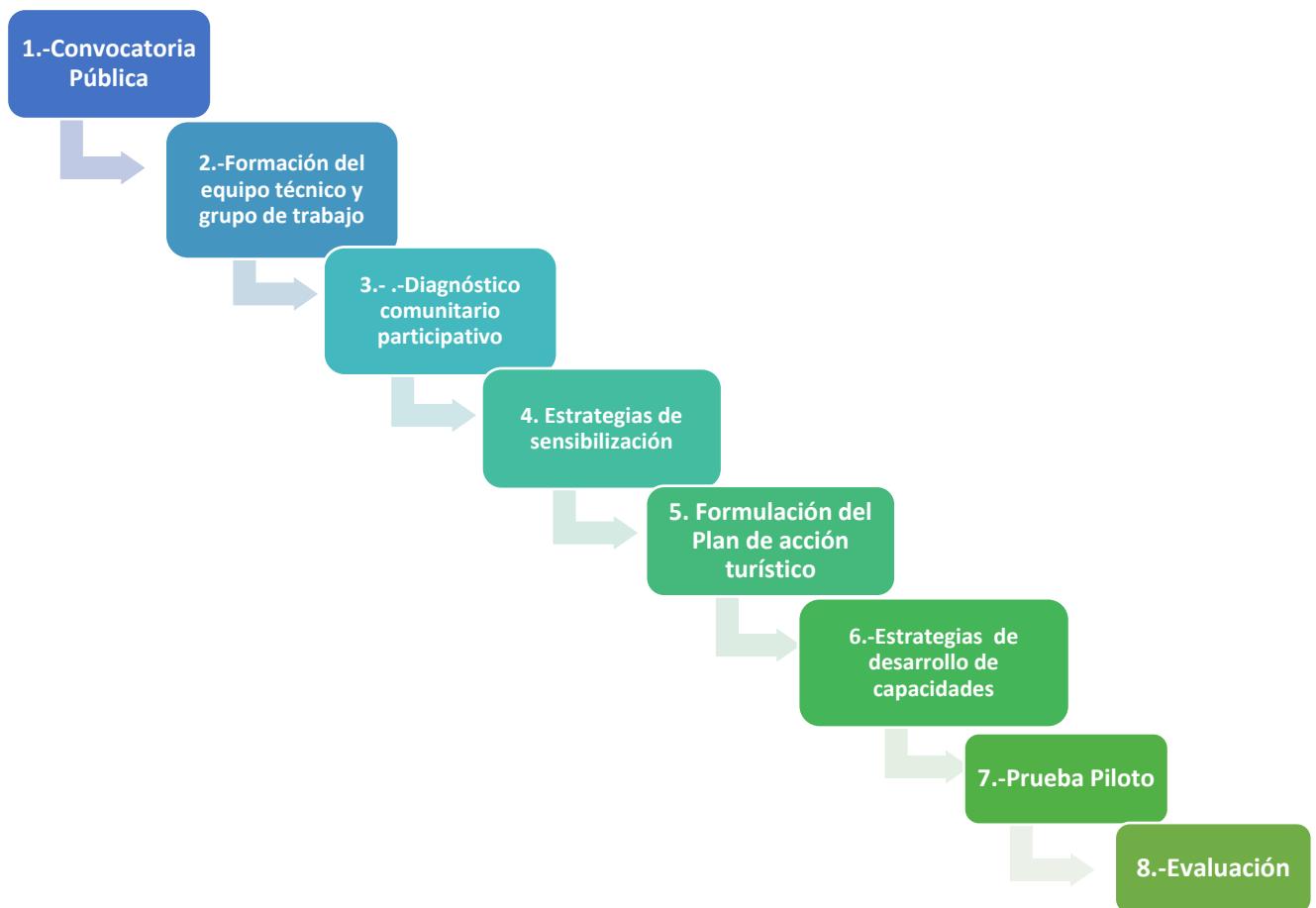
No obstante, de que las fases presentados por el autor parecen bastante simples la puesta en práctica con un grupo de personas puede ser complicada; ya que las ideas no siempre convergen e imperan los intereses individuales, es ahí donde la asesoría equipo técnico es primordial para oír y satisfacer de la mejor manera a todos los involucrados (Cardozo, 2016).

En éste capítulo se presenta un caso empírico de gestión participativa, en el cual a través de la investigación-acción, tomando como referencia las etapas planteadas por Vignati (2008) y Marvin (2008)

mediante procesos participativos de acción colectiva y desarrollo de capacidades se tiene un acercamiento a la evolución del turismo rural en una comunidad indígena.

En el siguiente cuadro, se esquematiza el método aplicado, complementando las fases planteadas por Vignati (2008) y Marvin (2008), con las etapas llevadas a cabo en la presente investigación.

Cuadro1: Método de investigación



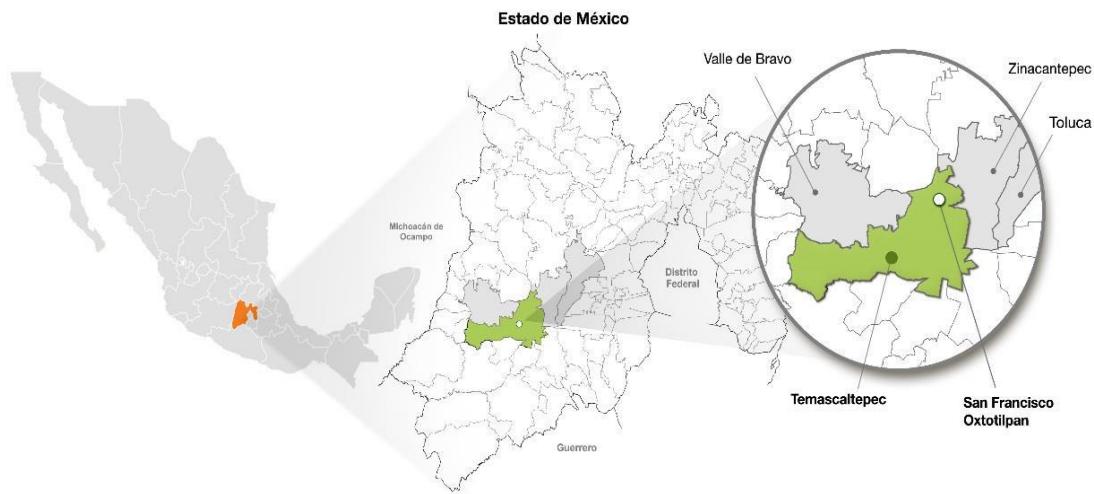
Fuente: Elaboración propia, adaptación de Marvin (2008) y Vignati (2008)

Ambas metodologías presentan elementos comunes, como el diagnóstico y algunas que pueden complementarse. En la propuesta se integran las fases de formación del equipo técnico la del el grupo de trabajo planteadas por Vignati (2008) en una sola etapa. Con base en el planteamiento de la presente investigación se considera la formulación participativa de planes y proyectos de Marvin y se agrega la aplicación de estrategias de información, sensibilización y desarrollo de capacidades; así como la aplicación de prueba piloto que permite la experiencia vivencial de la prestación del servicio turístico y al término de la metodología se integra la fase de evaluación, que en concordancia con la metodología de investigación-acción, permite iniciar nuevamente el ciclo.

## **xi. Resultados y discusión.**

La comunidad de San Francisco Oxtotilpan se encuentra ubicada en el Estado de México, Sus habitantes son los últimos descendientes oficiales de la cultura matlatzinca en nuestro país, cuentan por tanto, con una gran riqueza cultural, cuya densidad data desde la época prehispánica, tal como lo expresa Alma García (2004) en su publicación pueblos indígenas del México contemporáneo cuando afirma que los herederos se reafirman en la frase de “somos matlatzincas” sintetizando con ello más de 500 años de resistencia cultural.

Figura 1. Mapa de localización de San Francisco Oxtotilpan



Fuente: INEGI ,2012

En su devenir histórico, existen rasgos sobresalientes: es una comunidad con fuertes lazos sociales, instituciones que subsisten, formas productivas tradicionales, y recursos naturales enmarcados en la enorme riqueza cultural, otorgada por la preservación de costumbres y tradiciones ancestrales que se ha mantenido a pesar de su inserción en la modernidad (González,2015)

Si bien, es posible afirmar decir que la comunidad de San Francisco Oxtotilpan tiene una alta densidad cultural, por otra parte, se encuentra clasificada como una comunidad de alto grado de marginación, debido a las características de sus viviendas y al nivel de escolaridad y acceso a servicios públicos en el poblado. (INEGI, 2010).

Con base en la investigación documental y el trabajo de campo realizado, se aprecia que, a pesar de los recursos naturales, el patrimonio cultural, la identidad arraigada y la experiencia en emprendurismo que tiene la comunidad, se reporta un alto grado de marginación, dependencia de programas gubernamentales, disminución de elementos y prácticas culturales, así como migración y desempleo. La gran mayoría de los pobladores se dedica al trabajo agrícola y en los últimos años, se han incrementado las actividades de servicios.

El desempleo y alto índice de marginación, ha provocado también la necesidad de diversificación de las actividades productivas, lo que ha incentivado a los pobladores a articularse al mercado turístico. El capital social existente, la organización social solidaria y orientada al beneficio comunitario, ha permitido que los comuneros sean dueños de una gasolinera y una mina de arena, mientras los ejidatarios tienen un vivero y en 2014 hayan iniciado con el proyecto turístico.

Es una de las comunidades que recibió financiamiento por parte de CDI a través del apoyo de Turismo de Naturaleza, siendo beneficiado en 2013 con \$250,000 para la elaboración de un Plan de negocios, el cual desarrolló una consultoría, posteriormente recibieron un \$1, 350,000 para la construcción de la infraestructura planteada en el mismo.

Se observó en la comunidad carencia de información acerca de lo que es el turismo, las implicaciones positivas y negativas que conlleva, el objetivo del mismo y los lineamientos de su aplicación; existiendo necesidad de sensibilización a quienes serán prestadores de servicio, acerca del respeto y cuidado de la naturaleza, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y su revalorización, difusión y preservación del patrimonio cultural (de relevante importancia en la comunidad) y de formación, que permita el desarrollo de capacidades organizativas, administrativas y operativas a través del fortalecimiento de las redes de acción colectiva (González, 2015).

Puesto que como lo menciona Bennet (2012) la actividad turística puede constituir una opción importante de sustento y conservación en las comunidades receptoras, aclarando que dicho beneficio debe tomar como base métodos claramente definidos para maximizar los efectos positivos del desarrollo turístico en comunidades

Se detectó entonces, por parte de la academia, la necesidad de un acompañamiento en el proceso de gestión de la actividad turística, por tanto el grupo de trabajo se presentó ante el Comisariado ejidal, quien después de una entrevista y de acordarlo con los integrantes de la consultoría con la que estaban desarrollando la infraestructura, otorgó el permiso para ser parte del proceso a investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de México.

La participación como investigadores y académicos en éste proceso se ha realizado a través de la investigación-acción, siendo participes de ésta gestión, mediante la aplicación de las etapas del método de trabajo presentado, las cuales se describen de manera general a continuación;

#### 1.- Convocatoria pública

En San Francisco Oxtotilpan, en Febrero del 2014, en el pleno de la Asamblea General de la Comunidad, habló de forma muy general, de cómo la actividad turística podría ser desarrollada en la comunidad, después de dialogar, los integrantes de la Asamblea acordaron que se convocara a la comunidad para conformar el grupo de trabajo de la comunidad, y que cada uno de ellos le avisaría a su hijos y/o nietos para que participarán en la conformación del grupo del trabajo inicial.

Posteriormente se llevó a cabo la plática informativa, dirigida a los habitantes de la comunidad acerca del proyecto turístico en desarrollo y abrir la convocatoria de participación.

En ésta fase, el grupo de investigadores, realizaba visitas regulares a la comunidad, a efecto de ubicar a los actores sociales y realizar un diagnóstico general de la comunidad, el cual se complementó con la investigación documental

#### 2.- Formación de equipo técnico y grupo de trabajo

Este grupo se conformó a partir de una convocatoria abierta, sugerida por la academia, generada en el seno de la Asamblea, en la cual, se decidió que podían participar en la prestación de los servicios, quienes asistieran a las reuniones para tal efecto y tomaran las capacitaciones pertinentes.

El grupo se conformó por 20 personas, las cuales en su totalidad son oriundas de la comunidad, 11 mujeres y 9 hombres, cuyas edades oscilan entre los 15 y los 59 años. Cabe mencionar el comisariado ejidal designó a uno de sus integrantes como el Encargado del parque y que la convocatoria sigue abierta a quienes deseen formar parte del equipo de trabajo.

Es importante señalar que los integrantes de éste grupo eran en su mayoría familiares de un ejidatario, el grupo en el transcurso de los últimos tres años ha tenido variaciones sustanciales, las cuales están directamente relacionadas con el cambio del Comisariado ejidal por una parte, ya que se han integrado al mismo los integrantes y familiares del nuevo Comité, ( lo que hace que se algunas de las capacitaciones no

hayan sido tomadas por todos los participantes del nuevo grupo), el cual actualmente está conformado por 15 personas, la mayoría mujeres (10) de más de 40 años y 5 jóvenes, de ellos 2 hombres y tres mujeres, una de las cuales es pasante de la Licenciatura en Turismo, quien funge como coordinadora de las actividades turísticas.

Por otra parte, el grupo inicial estaba conformado por jóvenes en su mayoría, pero dado que la mayor parte de ellos, estudiaba fuera de la localidad, era complicada su disponibilidad cuando surgían grupos interesados en asistir a la comunidad entre semana.

### 3.- Diagnóstico comunitario participativo

En Marzo de 2014 se realizaron varias reuniones, a las que acudieron integrantes del grupo base, en la primera se habló en torno a la evolución de las actividades productivas en San Francisco Oxtotilpan; con la finalidad de conocer la transición de las mismas en la localidad, las actividades productivas predominantes, y el perfil de cada uno de los integrantes del grupo así como la dinámica productiva familiar.

La siguiente sesión el día 15 de Marzo de 2014 con 20 participantes, giró en torno a los Recursos naturales y Culturales de la comunidad, en éste ejercicio, después de observar una presentación acerca de lo que es la identidad y los elementos que la conforman, los integrantes del grupo platicaron acerca de lo que consideran más representativo de su comunidad y de cómo se sienten al pertenecer a la etnia matlazinca.

Posteriormente se realizaron las cédulas de identificación de cada uno de los recursos, un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), así como un diagnóstico PESTLE (Político, Económico, Social, Turístico, Legal y Ambiental) en conjunto con los integrantes del grupo base. Lo anterior, en conjunto con la investigación documental realizada, permitió realizar un Diagnóstico comunitario que otorgó una visión integral de ésta comunidad, el cual puede ser consultado en González-Domínguez, (2015) *Estrategias de información, sensibilización y desarrollo de capacidades para la gestión del turismo rural. Caso San Francisco Oxtotilpan, Estado de México,*

En el transcurso de ésta etapa, se observó la comunidad recibía algunas visitas a la comunidad, por parte de investigadores, tales como antropólogos, sociólogos, agrónomos y estudiantes con interés en la comunidad.

### 4.- Estrategias de sensibilización

Como primer estrategia de sensibilización se realizó una sesión cuyo objetivo era explicar las características del turismo alternativo, su conceptualización, división y diferencias con el turismo tradicional para sensibilizar a los integrantes del grupo acerca de los impactos actividad turística. Los asistentes, reflexionaron acerca de los impactos negativos y positivos del turismo y comentaron los riesgos que existen en su comunidad si no se planifica ésta actividad, como por ejemplo: "echar a perder sus recursos

naturales”, “que venga mucha gente extraña a querer vivir o trabajar aquí”, “que se acabe el agua”, “que no aprecien nuestras tradiciones”...

Las reflexiones realizadas durante la sesión permitieron a los participantes visualizar el desarrollo de la actividad en su comunidad y cambiar en algunos casos ideas iniciales, como la de “recibir toda la gente que se pueda”, o “construir lugares para que se queden los turistas”. Se aprecia que el grupo de manera general se inclina por el cuidado y respeto de su patrimonio natural y cultural

La segunda estrategia de sensibilización giro en torno a lo que es identidad y los elementos que la conforman, posteriormente se identificaron los elementos identitarios de la comunidad y el sentimiento que les genera pertenecer a una etnia matlatzinca.

Se mencionaron los elementos de la cultura matlatzinca como lo más representativo, conformada por la lengua, costumbres, tradiciones, gastronomía, danzas y leyendas.

Durante la plenaria se observa que los habitantes de la comunidad hace aproximadamente dos décadas, sentían cierta discriminación y por tanto dificultad para integrarse a “la sociedad”, es decir participar en actividades externas a su comunidad, para ello debieron hablar castellano y los padres comenzaron a dejar de enseñar a sus hijos la lengua matlatzinca, para que pudiesen asistir a la escuela y tener oportunidades.

Últimamente, la situación ha cambiado y ellos han visto el interés de las autoridades, investigadores, y estudiantes por su cultura, han recibido apoyos para el rescate de la lengua y de la indumentaria; lo que ha hecho que ellos mismos revaloricen su patrimonio, de forma tal que se están realizando esfuerzos para que los niños pequeños aprendan la lengua y por lo menos en ciertas festividades un grupo de mujeres usa la indumentaria matlatzinca.

Es posible afirmar que los asistentes sienten orgullo de pertenecer a la etnia matlatzinca, tienen interés por conservar usos y costumbres y visualizan al turismo como un medio de difusión de su cultura y oportunidades de empleo dentro de su comunidad.

Finalmente se mostraron videos de como se está desarrollando el turismo en otras comunidades indígenas y se comentó acerca de la visita que algunos habitantes de la comunidad, entre ellos, dos integrantes del grupo, realizaron a una comunidad de Oaxaca que presta servicios de Turismo Alternativo. Esta experiencia motivo al grupo y es otorgó una visión más amplia de las implicaciones del turismo rural.

Fue interesante observar en ésta fase la interacción entre adultos mayores y jóvenes, en torno a la visión de costumbres y tradiciones de cada generación y cómo los jóvenes escuchan con respeto las propuestas de los adultos, aunque difieran totalmente.

Cómo parte complementaria de la sensibilización, se organizaron visitas con grupos pequeños, quienes realizaban recorridos en la comunidad, comían en casas de integrantes de la comunidad que les invitaban a compartir sus alimentos, inicialmente sin una paga, posteriormente, cuando los grupos eran más grandes

con una cooperación simbólica. El objetivo de ésta actividad era observar la reacción de los habitantes de la comunidad ante la visita de grupos y que ellos mismos ubicaran sus capacidades básicas como prestadores de servicios turísticos.

##### 5.- Formulación del plan de acción turístico

Posteriormente se realizó una plenaria para conocer la visión de los integrantes del grupo, respecto a la forma en que les gustaría difundir su cultura y las actividades que les gustaría desarrollar en torno al turismo en su comunidad. Ya que como lo plantea Ontiveros (2015), la planificación y gestión del desarrollo turístico, no es posible si no se conocen y toman en consideración las actitudes de la población local; por tanto, se generó un Plan de Negocios de manera participativa, de forma tal que cada uno de los apartados que conforman el Plan tiene la especificidad que le da el entorno y el contexto cultural, de forma tal que las actividades propuestas tienen una estrecha relación con la etnia matlatzinca, enfocada a compartir aspectos característicos de esta cultura, a través de un taller gastronómico donde prepararan charapi, licor de zarza y tamal de ceniza, taller de lengua, donde aprenderán algunas palabras en matlatzinca y el conocimiento de la indumentaria, así como de leyendas y cosmovisión de esta etnia y el ritual del temazcal.

Dentro del proyecto se plantean estrategias de sostenibilidad de sus recursos naturales como generación de energía alternativa, la participación en actividades de siembra y de cosecha de productos locales y en las actividades cotidianas del vivero, tales como recolección de semilla, embolso y trasplante de árbol. Así como la oferta de alimentos típicos, elaborados con productos de la región, observación de flora y fauna, participación en talleres ecológicos, todas estas actividades ofertadas de manera integral.

En el caso de San Francisco Oxtotilpan, el planteamiento de gestión es una combinación entre una planeación tradicional y la construcción a través de la práctica de un proyecto en marcha, es decir, el presente plan de negocios se construyó de manera colaborativa, con el grupo de trabajo que operará el proyecto turístico en la comunidad receptora, lo que se aportó desde el papel del investigador fue sistematizar u orientar una problemática real y en constante evolución.

El plan de negocios es entonces es en éste caso, más que un recurso tradicional de planeación, una estrategia orientada al desarrollo de capacidades para la gestión del turismo rural en San Francisco Oxtotilpan. Se describieron los puestos a generar considerando un total de 24 empleos directos y las características de los mismos, colocando en el organigrama el nombre de los integrantes del grupo base en el puesto de su interés, de acuerdo a sus habilidades y preferencias.

En relación con los aspectos técnico-operativos, se realizó un análisis de la competencia, diseño de logo, medios publicitarios y estrategias de marketing por segmento. Se detallaron las actividades a ofertar en el centro ecoturístico “Matawi” que significa Río en matlatzinca (Nombre que eligieron, por ser un recurso natural muy representativo de la comunidad) así como un programa de prestación del servicio, se determinó la capacidad de cada área y/o actividad, así como el desglose de costos de equipamiento e infraestructura. Se planteó un precio por paquete y por actividad y se realizaron los análisis financieros.

## 6.- Estrategias de desarrollo de capacidades

Como lo plantea Pastor, et al (2015), la reorientación de los esfuerzos de capacitación, el aumento de calidad y la certificación de los servicios turísticos, son elementos fundamentales en la gestión del turismo. Por tal motivo en el desarrollo de la planificación de estrategias de gestión del turismo rural en San Francisco Oxtotilpan, se procedió a implementar un programa elemental de desarrollo de capacidades, el cual, incluyó los siguientes cursos.

### a) Curso Calidad en el servicio al cliente

Durante éste taller, los participantes reflexionaron acerca de la importancia de ofrecer calidad en el servicio a los clientes o usuarios internos y externos, analizando los factores clave que le permitan conocer y utilizar las herramientas necesarias para un servicio de calidad.

A través de la dramatización, observaron que no siempre es fácil el trato con el cliente y que ellos deben saber manejar situaciones tensas y apoyarse como equipo. Es importante mencionar que en este proyecto no se trata de estandarizar, el servicio debe ser más directo y cálido, el desarrollo del turismo rural se basa en experiencias vivenciales y la convivencia con la comunidad receptora, enriquecida por el patrimonio natural y cultural de la misma.

### b) Curso de Manejo Higiénico de los alimentos

Con el apoyo de un chef y de la consultora COCESI se impartió el curso de “Manejo higiénico de alimentos”, en las instalaciones del restaurante. Una vez finalizado el curso, los integrantes del grupo conformaron un menú con alimentos tradicionales elaborados con productos de la región.

El plantear de manera conjunta el menú fue un trabajo muy interesante, en el que las nuevas generaciones, escucharon acerca de tradiciones y costumbres en torno a la comida, así como diversas formas de preparación de los alimentos tradicionales.

La importancia de plantear un menú con productos tradicionales a diferencia de un menú estandarizado, es lo que enriquece y otorga autenticidad a proyectos desarrollados desde la perspectiva comunitaria.

### c) Curso de administración de empresas rurales comunitarias

Curso otorgado por la consultoría COCESI para otorgar elementos básicos a los integrantes del grupo inicial acerca de los departamentos básicos de una empresa.

## 7.- Prueba Piloto

De acuerdo a la metodología de investigación-acción, la fase de aplicación consistió en la realización de una prueba piloto con el objetivo de aplicar el conocimiento adquirido, autoevaluar el aprendizaje y adquirir experiencia vivencial en la prestación de servicios turísticos.

En septiembre de 2014, se recibió el primer grupo para el que de manera formal se organizaron

actividades, era un grupo de 45 alumnos de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México. La visita se organizó bajo la responsabilidad del grupo base quienes, bajo la orientación de la academia, planearon las actividades, tiempos, insumos necesarios y responsables.

La aplicación de la Prueba Piloto, permitió a los integrantes el Grupo Piloto, prepararse para la prestación del servicio, autoevaluar su desempeño, vivir la experiencia de otorgar un servicio turístico y detectar debilidades propias y del grupo, así como verificar si la idea que tenían de la actividad turística era correcta y realizar propuestas de mejora a la misma.

#### 7.- Evaluación

Como parte del programa de la prueba piloto, se realizó un ejercicio de interacción entre los integrantes del grupo piloto y los visitantes, en la cual se intercambiaron ideas acerca del emprendimiento turístico, expresando ambas partes su opinión sobre la experiencia y resultados de la visita.

Se realizó una encuesta a los integrantes del grupo de prestadores de servicios, la mayoría considero que el participar en éste ejercicio, les otorgó experiencia, les ayudó a vencer el miedo y saber cómo es el desenvolverse con turistas, también a difundir el patrimonio, dar a conocer sus recursos y compartir la cultura de su pueblo.

Los integrantes del grupo piloto detectaron que es necesaria mayor comunicación entre los ejidatarios y los jóvenes, mejor organización y delimitación de funciones, que más gente se involucre en el proyecto así como tener mayor conocimiento de las características de la comunidad en general y capacitarse más.

La mayoría opinan que la actividad turística difunde la cultura de su comunidad, anteponiéndolo a la generación de empleos e ingresos. El 95% de los integrantes del grupo creen que el turismo podría lograr un beneficio para todos los habitantes de la comunidad de San Francisco Oxtotilpan, ya que cada persona tiene diferentes habilidades y conocimientos, se pueden comprar insumos a los habitantes de la comunidad y todos producen y realizan cosas que les pueden interesar a personas externas, por ejemplo de lo que cultivan o producen los que no forman parte del grupo de trabajo, pueden ser proveedores de insumos, "podríamos vender sus productos". Mientras el 5% piensa que el turismo sólo se van a beneficiar los ejidatarios ya que los trabajos del centro ecoturístico no son suficientes para todas las personas.

Respecto a si creen que ésta actividad puede integrar a jóvenes y adultos de la comunidad, el total de los encuestados contestaron afirmativamente, por diversas razones, por ejemplo: que los jóvenes pueden aportar conocimiento adquirido en la escuela y los adultos su conocimiento de la cultura. También consideran que ésta actividad puede apoyar a preservar y difundir el patrimonio cultural de San francisco Oxtotilpan , en relación a los impactos del Turismo, en general, se tiene una visión de condicionar las actividades a efecto de proteger el medio ambiente.

Se observa un cambio drástico en la percepción de los integrantes del grupo base, en comparación con las primeras impresiones que tenían del Turismo, por ejemplo, las propuestas de actividades turísticas a realizar son variadas y con un enfoque más sustentable que la idea que tenían en un principio de recibir masas de personas del Distrito Federal a un parque en el que se ofrecieran quesadillas y cabalgata.

La comunidad actualmente recibe grupos de forma irregular, dado que aún no realizan esfuerzos de comercialización por sí mismos, pero están organizados de forma tal que reciben turistas que únicamente se hospedan en las cabañas, algunos otros se hospedan y reciben servicio de alimentos y también reciben grupos en su mayoría de nivel licenciatura, quienes realizan una visita muy parecida a la que se aplicó en la prueba piloto, la cual consistió en visita a invernaderos, taller gastronómico, de lengua, de elaboración de bordado matlatzinca y temazcal, a dichas actividades se ha agregado la visita a un criadero de caracol, a invernadero de fresa, en el cual elaboran un producto, la recolección de hongos en temporada y avistamiento de luciérnagas.

Como complemento del servicio, aun con el acompañamiento, se está trabajando en la adecuación de una cabaña con ecotecnias, para que los visitantes sean partícipes en su visita del manejo de las mismas.

## **xii. Conclusiones y recomendaciones.**

El turismo rural puede presentarse como una opción de desarrollo de ésta comunidad originaria, bajo la condicionante de que sean los habitantes de la misma, quienes decidan la de manera consciente y paulatina el desarrollo de la actividad turística mediante la acción social y la planificación participativa.

Las estrategias de sensibilización aplicadas significaron cambios en la visión del producto turístico, otorgando un enfoque sustentable basado en el aprovechamiento de sus propios recursos, orientados por su visión y valores que los distinguen como etnia. Mientras las estrategias de desarrollo de capacidades, permitieron el fortalecimiento del recurso humano como punto neurálgico de la actividad turística, otorgando herramientas a los habitantes de la comunidad interesados en convertirse en prestadores de servicios para insertarse, de manera consciente y paulatina, al emprendimiento.

La participación de la academia en la gestión del Turismo Rural en San Francisco Oxtotilpan, consistió en un esfuerzo colaborativo que no intentó imponerse, ni estandarizar o excluir a quienes serán los realmente afectados con los impactos, positivos o negativos, de un proceso de desarrollo turístico en la localidad.

La apropiación del proyecto, se observa en la oferta de recorridos por parte de la comunidad, bajo un esquema parecido al realizado durante el pilotaje, pero que se complementa de acuerdo a la temporalidad y necesidades de los turistas.

La aplicación de estrategias de información, sensibilización y desarrollo de capacidades aportó elementos que permitieron asumir y legitimar el proyecto turístico por parte de la comunidad puesto que, a pesar de tener interés en la puesta en marcha del mismo y presentar como fortaleza el capital social con el que

cuenta, no presentaba capacidades de organización de actividades turísticas, administrativas ni técnicas para ofrecer un servicio de ésta índole.

La aplicación de la Prueba Piloto, permitió a los integrantes el grupo base, prepararse para la prestación del servicio, autoevaluar su desempeño, vivir la experiencia de otorgar un servicio turístico y detectar debilidades propias y del grupo.

La vinculación de la academia en procesos de gestión del turismo en espacios rurales, permite que la acción colectiva, oriente sus esfuerzos de manera planificada, planteando objetivos susceptibles de ser alcanzados, facilitando la transición socioeconómica del sector primario al terciario, con un acompañamiento que permite que la organización, sensibilización y desarrollo de capacidades no se conviertan en procesos extremadamente complicados y en algunos casos inexistentes.

La participación de los investigadores como agentes externos en el proceso de gestión, permite que el mismo tenga continuidad, a pesar de las problemáticas internas y cambios en los comités de representación social, situaciones en las que tal vez el cambio del Comisariado ejidal hubiese provocado la fragmentación del proyecto, como sucedió con el proyecto de invernadero en la misma comunidad.

La disponibilidad de recursos públicos, orientados al turismo de naturaleza en comunidades indígenas debe ser un factor que propicie el desarrollo local, dichos programas deben considerar como factor importante el despliegue de infraestructuras pero se observa de carácter fundamental, la complementariedad con el desarrollo de capacidades, que garantice la operatividad del proyecto. De forma tal que dichas infraestructuras no se conviertan en construcciones en desuso o con uso diametralmente distinto para el que fueron construidos.

El turismo, en espacios rurales, debe ser una actividad complementaria, no una imposición, causa de fragmentación social, o de asimetrías económicas entre los habitantes de la comunidad. Para ello, se observa necesaria la participación de varios actores en sinergia, tales como instituciones públicas, academia, consultorías privadas y comunidad local.

### **xiii. Referencias.**

- Alberich, T. López, A., & Martín, M. A. (2006). Un instrument per al desenvolupament. Principis, metodologies i estratègies per a la implementació de agenda 21 de la Cultura en el Territori.
- Alfonso, P., José, M., Gómez López, D., & Espeso-Molinero, P. (2012). Turismo comunitario y sus consecuencias entre los lacandones de Chiapas. Organismos y sistemas de apoyo.
- Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la investigación-acción-participativa*. Lumen-Humanitas.
- Aref, F. y Redzuan, M. B. (2009) "Community capacity building for tourism development". *Journal of Human Ecology*, 27(1): 21-25.
- Barreto, M. (2005) "Planejamento responsável do turismo". Papirus, Campinas-São Paulo
- Bennett, N., Lemelin, R. H., Koster, R., & Budke, I. (2012). A capital assets framework for appraising and building capacity for tourism development in aboriginal protected area gateway communities. *Tourism Management*, 33(4), 752-766.
- Carpio, J., (2001). Desarrollo local para un nuevo desarrollo rural. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*. 2(3), 57-66
- Blanco, M. (2008). Guía para la elaboración del plan de desarrollo turístico de un territorio. Disponible en web: [www.territorioscentroamericanos.org/turismorural](http://www.territorioscentroamericanos.org/turismorural).
- Caldera, H. O., Torres, M. D. L. M., & González, A. J. (2016). La reconversión productiva ¿desarrollo o retroceso? *EDUCATECONCIENCIA*, 10(11).
- Cardozo, P., Fernandes, D., Soares, J., & Holm, C. (2016). Cooperación y participación en el proceso de planificación y desarrollo turístico: Un estudio de caso en comunidades étnico-rurales en el estado de Paraná-Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(1), 88-109.
- De La Torre, S. (2010). Turismo comunitario, ¿otro sueño inalcanzable? *Polémika*, 5(1).
- FAO (Food and Agriculture Organization), (2014), *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe 2014*. Costa Rica: CEPAL, FAO, IICA.
- Fernández, A., (2016), Empoderamiento de comunidades indígenas a través de la alfabetización informativa. *Información y comunidades indígenas*. IIBI, UNAM.
- Ferreras, A., & Hugo, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(2), 201-220.
- González-D, (2015) *Estrategias de información, sensibilización y desarrollo de capacidades para la gestión del turismo rural. Caso San Francisco Oxtotilpan, Estado de México*. Tesis de Maestría. México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la investigación. *La Habana: Editorial Félix Varela*, 2.

Kwan B, Frankish J, Quantz D y Flores J, (2003) *A synthesis paper on the conceptualization and measurement of community capacity*. Health Canada, Lipovetsky, Gilles.

López Pardo, G. (2013). Políticas Gubernamentales para el desarrollo del turismo naturaleza en comunidades y pueblos indígenas en México. *Patrimonio cultural y turismo*, 19.

Maldonado, C. (2006). *Turismo y comunidades indígenas: Impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conducta*. International Labour Office.

Martínez, B (2003). Género, sustentabilidad y empoderamiento en proyectos ecoturísticos de mujeres indígenas. *La ventana* (17) 177-217

Méndez, Alberto (2016), Determinantes sociales de la viabilidad del turismo alternativo en Atlautla, una comunidad rural del Centro de México. *Investigaciones geográficas boletín del Instituto de Geografía*, (0188-4611), (90), p. 119.

Moscardo, G. (Ed.). (2008). *Building community capacity for tourism development*. Cabi.

Olson. M. (2011) "A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos a uma teoria dos grupos sociais". Editora da Universidade de São Paulo, São Paulo

Ontiveros, M. M. M., Muñoz, G. R., & Salas, M. J. E. (2015). Actitud de la comunidad local como factor de éxito en un proyecto turístico. *CULTUR-Revista de Cultura e Turismo*, 7(1), 04-30.

Ostrom, E. (2011) "El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de la acción colectiva." FCE, UNAM, IIS, México

Pastor-Alfonso, M., & Espeso-Molinero, P. (2015). Capacitación turística en comunidades indígenas. Un caso de Investigación Acción Participativa (IAP). *El Periplo Sustentable*, (29), 171-208.

Sánchez, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y gasto público*, 47, 37-64.

Serrano-Barquín, R. (2006). *Desarrollo, sostenibilidad y turismo en una comunidad lacustre del Valle de Toluca; caso: San Miguel Almaya, Estado de México* (Doctoral dissertation, tesis doctoral, Universidad Autónoma del Estado de México, México).

Serrano-Barquín, R., Pérez-Ramírez, C., Manjarrez-Campos, É., & González-Melgarejo, L. (2010). Turismo armónico como alternativa sustentable: Para una comunidad en el Estado de México. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(6), 970-993

Vich Bertran, J. (2010). De la necesidad de estudios de caso multísituados en el campo de las adopciones transnacionales. El estudio de caso del campo adoptivo transnacional China-España.

Vignati, F. (2008) "Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países". Senac, Rio de Janeiro

Zemelman, H., & Valencia, G. (1990). Los sujetos sociales, una propuesta de análisis. *Acta sociológica*, 3(2), 89-104.